LA NACRE
AGENCE POUR LE DÉVELOPPEMENT DU SPECTACLE VIVANT EN RHÔNE-ALPES

AVRIL 2014

PHOTOGRAPHIE
DES BUREAUX D'ACCOMPAGNEMENT CULTURE EN FRANCE

LA NACRE
AGENCE POUR LE DÉVELOPPEMENT DU SPECTACLE VIVANT EN RHÔNE-ALPES

La Nacre, association 1901, a pour objectif d'accompagner les professionnels de Rhône-Alpes à appréhender les évolutions du spectacle vivant.

Elle travaille en coopération avec les différents acteurs artistiques et culturels de la région : acteurs professionnels et collectivités publiques.

L'action de la Nacre s'inscrit sur des objectifs d'intérêt général. Elle a vocation à défendre une forte ambition culturelle et artistique pour l'ensemble du territoire soutenue par l'Etat (Drac Rhône-Alpes) et la Région Rhône-Alpes.

Les actions de La Nacre se déroulent sur l'ensemble du territoire rhônalpin et se déclinent autour des thématiques suivantes : emploi et appui à la professionnalisation, économie et législation, enseignements artistiques, économie sociale et solidaire, participation au Contrat d'Objectif Emploi Formation, mobilité des équipes et des projets, dispositifs européens...

Elle encourage les dynamiques de concertation, de coopération et de collaboration entre les acteurs : artistes, équipes artistiques, structures de création et de diffusion, organismes de formation, collectivités publiques, organisations professionnelles, réseaux.

www.la-nacre.org

INTRODUCTION

En juin 2011, dans le cadre de ses missions d'accompagnement des acteurs du spectacle vivant, la Nacre a été sollicitée par un groupe de professionnels pour mettre en place et animer un groupe de travail d'échanges d'expériences pour les créateurs et dirigeants de bureaux de production, de diffusion ou de gestions de projets.

Les premiers constats qui ressortaient des échanges tendaient à pointer la difficulté pour certains bureaux à faire comprendre et reconnaître leurs métiers, leurs activités et leur place d'accompagnateurs des projets artistiques, tant leur hétérogénéité et leurs spécificités étaient grandes. Après plusieurs séances de travail et d'échanges, le groupe s'est donc dirigé vers la rédaction d'une charte des bureaux d'accompagnement culture.
L'appellation «bureaux d'accompagnement» est la dénomination commune que se sont choisis les différents bureaux membres du groupe rhônalpin, l'accompagnement des projets artistiques étant le dénominateur commun à leurs différentes activités et structures[1].

Cette charte a été rendue publique à Avignon sur la Péniche de la Région Rhône-Alpes, en juillet 2012, lors d'une rencontre autour de la relation entre les bureaux et les artistes. En juillet 2013, l'invitation à d'autres bureaux français et étrangers, suivie d'une signature officielle de la Charte a permis à une trentaine de structures ou d'indépendants de manifester leur besoin de regroupement.
L'idée centrale de ces rencontres était de partager avec des professionnels d'autres régions les réflexions du groupe rhônalpin.
De ces différents échanges sont ressortis deux points :

- le besoin de partager les problématiques de leurs organisations (se retrouver 1 ou 2 fois par an) ;
- tenter de faire un état des lieux des bureaux d'accompagnement sur l'ensemble du territoire national.

Depuis l'enquête parue en 2008 sur les bureaux franciliens[2] et celle de 2010 de l'ONDA sur le rôle des bureaux de production au niveau européen[3], aucune donnée n'a été repérée sur ce type de structures.
5 ans après la 1ère enquête, le paysage professionnel, artistique, économique et social, a continué d'évoluer. Le sentiment des professionnels, mais aussi des pouvoirs publics, d'une augmentation du nombre de ces structures que l'on peut appeler «intermédiaires» ou «périphériques» et de leur diversité de profil, n'était étayé par aucune donnée objective. Il semblait donc pertinent de pallier cette absence.
La Nacre s'est engagée, avec le groupe rhônalpin comme comité de pilotage, à lancer une enquête nationale. L'objectif de ce travail est de mieux cerner ces structures, leur périmètre d'activités, leurs modes de fonctionnement, de pointer leurs difficultés et d'en tirer une photographie des bureaux d'accompagnement français.
Plusieurs champs sont étudiés :

- la structuration ;
- l'emploi ;
- le budget ;
- la nature de l'activité ;
- les perspectives.

A l'occasion du lancement de cette enquête, La Nacre a pu constater que de nombreuses collectivités, des agences régionales, ainsi que des regroupements de bureaux d'un même territoire, avaient également entamé un travail de réflexion, d'identification ou de recensement. C'est grâce à ces différents travaux que cette enquête a pu voir le jour.

Si cette photographie est imparfaite, elle a le mérite de dresser un état des lieux assez large de ces structures, elle est également un premier éclairage permettant à la fois de faire ressortir des lignes directrices communes, des axes de réflexion à approfondir et des questions dont ces bureaux et les politiques culturelles à venir, pourront s'emparer.

[1] A l'initiative de 3 structures, le regroupement rhônalpin compte maintenant plus de 15 membres. A ce jour, la Charte compte une vingtaine de signataires de toute la France.

[2] «Démarches et pratiques des bureaux de production de spectacle vivant en Ile de France» 09/2006 - 03/2008 - ARCADI, ONDA, CNT, coordonnée par La Belle Ouvrage.

[3] Cahier de l'ONDA - Décembre 2010. Quel rôle des bureaux de production dans le domaine du spectacle vivant en Europe ? Rencontre des 10 et 11 juin 2010 - Festival Latitudes contemporaines.

SOMMAIRE

INTRODUCTION 3

MÉTHODOLOGIE D'ENQUÊTE 6

SYNTHÈSEDES RÉSULTATS 7

CARACTÉRISTIQUES 7
- Répartition géographique
- Implantation forte en milieu urbain
- Des structures partageant leurs espaces de travail
- Des bureaux majoritairement jeunes
- Prédominance du modèle associatif

ACTIVITÉS 13
- Définition du métier
- Différentes activités exercées
- Dichotomie entre cœur de métier et activités de survie
- Multi-compétence imposée
- Spécialisation sur des domaines esthétiques précis

PORTEURS DE PROJET 20
- Les fondateurs
- Les équipes

RELATION AVEC LES ARTISTES 24
- Critères de sélection des artistes & projets accompagnés
- Degré de reconnaissancedes équipes artistiques accompagnées
- Termes des partenariats

BUDGETS 28
- Subventions
- Autres apports

ENJEUX DES BUREAUX D'ACCOMPAGNEMENT 30
- Difficultés au quotidien
- Perspectives d'évolutionpour les structures

CONCLUSION 33

ANNEXES 37

STRUCTURES PARTICIPANT À L'ÉTUDE 37
- Par ordre alphabétique
- Par région d'implantationdu siège social

QUESTIONNAIRE 41
- Enquête nationale sur les bureaux d'accompagnement culture

COMPARATIF AVEC CERTAINS RÉSULTATS DE L'ÉTUDE PRÉCÉDENTE 49

LIENS ET RESSOURCES UTILES 49

MÉTHODOLOGIE D'ENQUÊTE

Ce travail s'est déroulé sur une période très réduite, entre octobre 2013 et janvier 2014, avec un temps d'enquête limité à quatre semaines, du 25 octobre au 21 novembre 2013.

Le dispositif d'enquête mis en place pour l'occasion a consisté en un questionnaire mis en ligne sur internet, adressé aux structures préalablement repérées par la Nacre Rhône-Alpes et par des structures et/ou personnes ressources à travers le territoire (agences culturelles régionales ou départementales, bureaux d'accompagnement...).

192 structures ont été repérées en France métropolitaine. Sur ces 192, 179 se sont vu adresser le formulaire d'enquête en ligne1. Parmi elles, 78 structures ont répondu dans le délai imparti.

Ces 78 réponses donnent un taux de réponse de 41 % par rapport au nombre de structures repérées. C'est un pourcentage important, qui permet de porter un regard critique sur cette activité, de mettre l'accent sur des tendances et, au final, de faire émerger une typologie fidèle de ces Bureaux d'Accompagnement.

Nota bene :

Cette étude se réfère souvent à celle qui fut menée de septembre 2006 à mars 2008 par La Belle Ouvrage sur les bureaux de production, intitulée « Démarches et pratiques des bureaux de production de spectacle vivant en Ile-de-France »[1]. Réalisée auprès de 22 structures[2], cette étude participative apportait un premier éclairage détaillé sur ces bureaux d'accompagnement de projets artistiques et culturels qui sont observés dans le présent travail.

Sur plusieurs points des comparaisons sont possibles, qui permettent d'étudier avec un autre angle les réponses que nous avons obtenues. Elles amènent aussi un regard sur le développement de cette activité au cours des six dernières années.

[1] Le questionnaire a été adressé par email et certaines adresses n'étaient pas à jour et les nouvelles coordonnées n'ont pu être trouvées.

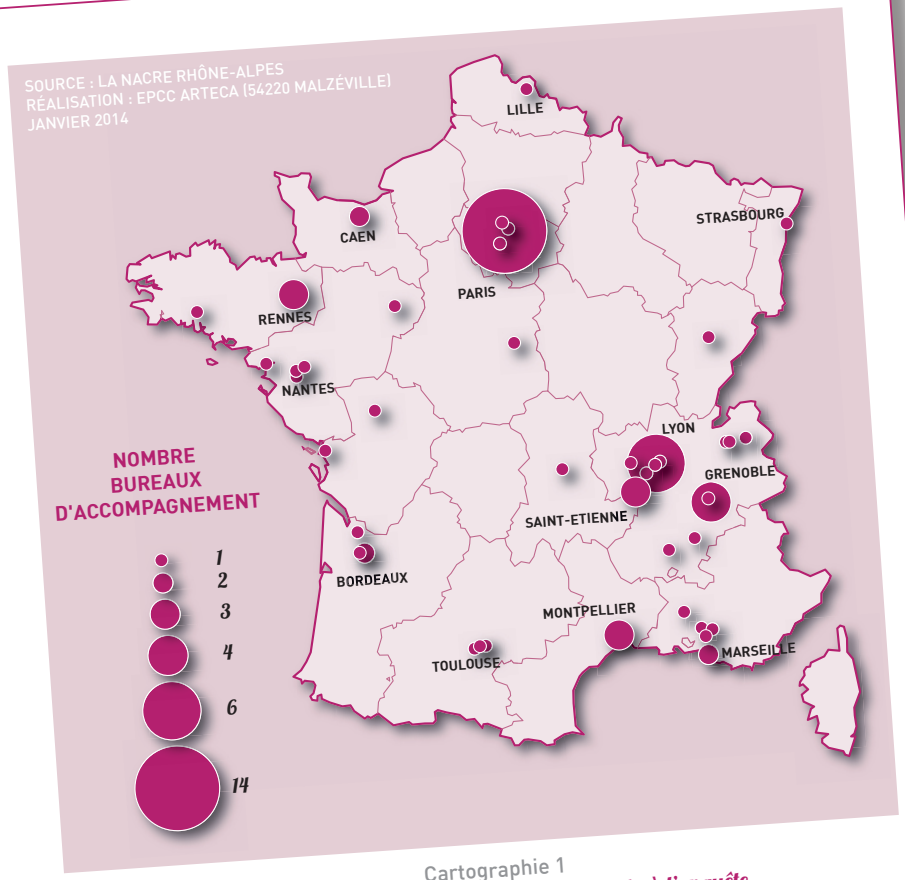
[2] Voir le lien de téléchargement dans la partie « LIENS ET RESSOURCES UTILES » en fin de document.

[3] 7 structures interrogées lors de la présente étude y avaient participé : Bureau Cassiopée, Conduite Accompagnée, Extrapôle, La Gestion des Spectacles, Or Not..., Prima Donna, Scenarts.

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

CARACTÉRISTIQUES

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE



Cartographie 1
répartition des 78 structures ayant répondu à l'enquête

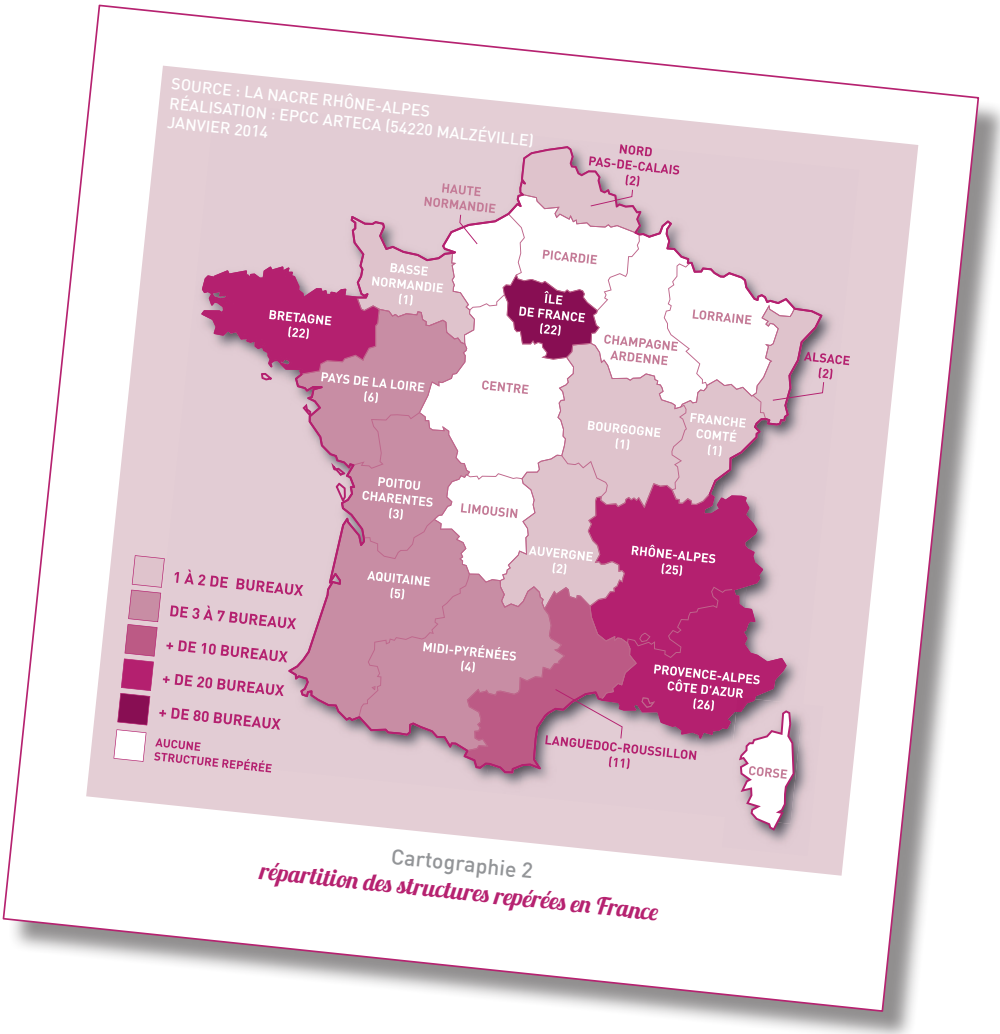
Les 78 structures repérées sont issues de 15 régions (sur 22). Rhône-Alpes est la région la plus représentée en termes de réponses, devant l'Ile-de-France. Viennent ensuite les Pays-de-la-Loire, Provence-Alpes-Côte d'Azur et l'Aquitaine.

Cette répartition des structures répondantes ne correspond pas à celle des bureaux repérés sur le territoire. Comme le montrent le tableau et la cartographie présentés page suivante, les régions comptant le plus de bureau d'accompagnement sont, par ordre décroissant, l'Ile-de-France, Rhône-Alpes, Provence-Alpes-Côte d'Azur et la Bretagne. Or, les structures franciliennes, provençales et bretonnes ont peu répondu à cette enquête alors que les rhônalpines l'ont fait en nombre. Cette première place de la région Rhône-Alpes est certainement due au fait que la présente enquête est portée par l'agence culturelle régionale, qui mène depuis plusieurs années un travail d'accompagnement et de mise en réseau important dans ce secteur. Elle a ainsi pu bénéficier d'un très bon retour des structures qui la connaissent et qui ont été plus sensibilisées que d'autres.

	Listing initial		Répondants		
Régions	nb structures	%	nb structures	%	% répondants /listing initial
Ile de France	80	42%	21	27%	26%
Rhône-Alpes	26	14%	23	29%	88%
Provence-Alpes-Côte-d'Azur	25	13%	5	6%	20%
Bretagne	22	11%	4	5%	18%
Languedoc-Roussillon	8	4%	3	4%	38%
Pays de la Loire	6	3%	5	6%	83%
Midi Pyrénées	5	3%	4	5%	80%
Aquitaine	4	2%	4	5%	100%
Alsace	3	2%	1	1%	33%
Poitou-Charentes	3	2%	2	3%	67%
Auvergne	2	1%	1	1%	50%
Basse-Normandie	2	1%	2	3%	100%
Nord-Pas-De-Calais	2	1%	1	3%	50%
Bourgogne	1	1%	0	/	/
Centre	1	1%	1	1%	100%
Franche-Comté	1	1%	1	1%	100%
Lorraine	1	1%	0	/	/
	192	100%	78	100%	

Tableau 1

comparatif entre les structures repérées et celles ayant répondu à l'enquête

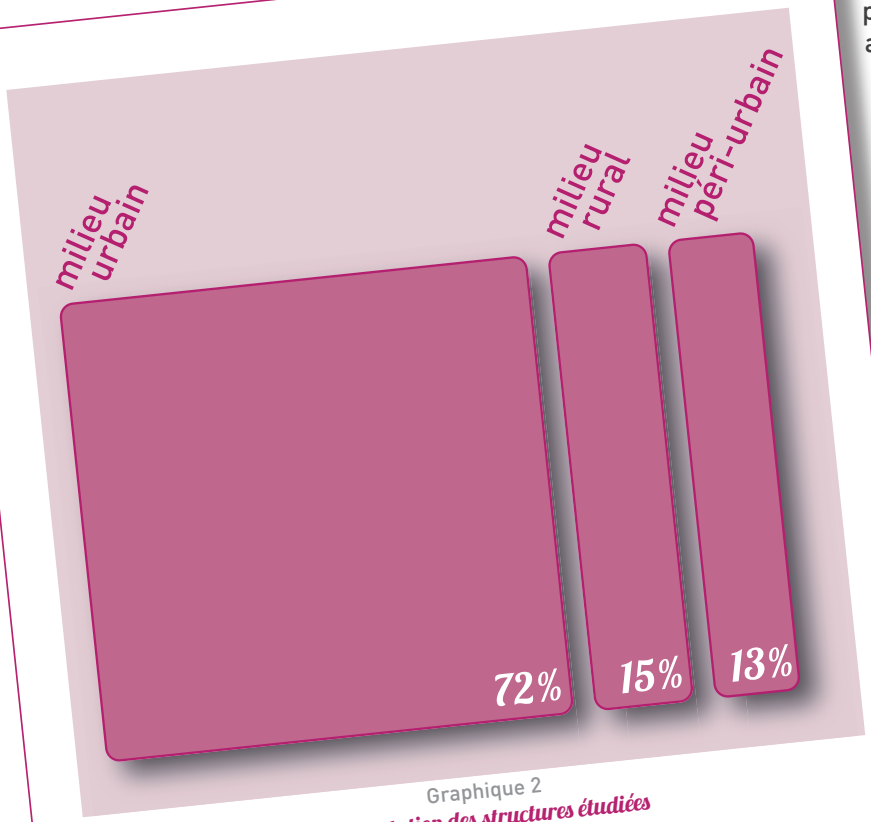


Cartographie 2

répartition des structures repérées en France

IMPLANTATION FORTE EN MILIEU URBAIN

L'implantation des structures est en grande majorité urbaine, principalement dans les grandes agglomérations (56 structures sur 78, dont 84% dans des préfectures). La proximité avec les institutions et les acteurs culturels densément présents dans les agglomérations peut expliquer en partie l'importance de ce chiffre.



Graphique 2
implantation des structures étudiées

DES STRUCTURES PARTAGEANT LEURS ESPACES DE TRAVAIL

BUREAU À L'EXTÉRIEUR / BUREAU À DOMICILE

77% des structures (60 sur 78) disposent d'un bureau à l'extérieur pour leur activité, les autres travaillant à domicile.

BUREAU AUTONOME / BUREAU PARTAGÉ

Sur les 60 structures disposant d'un espace de travail extérieur à leur domicile, 35 partagent un bureau avec d'autres structures, soit 58% du total. Dans 85% des cas, ce partage se fait avec des structures travaillant dans le Spectacle Vivant.

DES BUREAUX MAJORITAIREMENT JEUNES

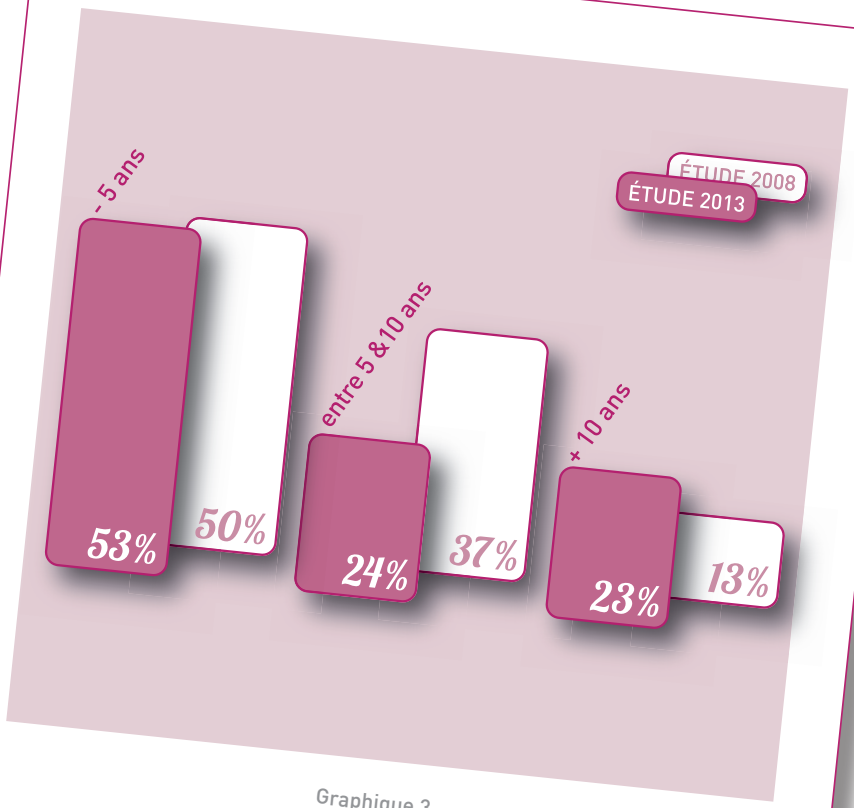
Les bureaux étudiés sont majoritairement récents : 53% ont moins de 5 ans, les 47% restants sont équitablement répartis entre les structures ayant de 5 à 10 ans d'existence et celles qui ont dépassé une décennie d'activité.

Parmi les structures de moins de 5 ans (53%), 31% ont moins de 2 ans :

entre 2 et 5 ans	22%
entre 1 et 2 ans	13%
- 1 an	18%
	53%

Tableau 2
ancienneté des structures de moins de 5 ans d'existence

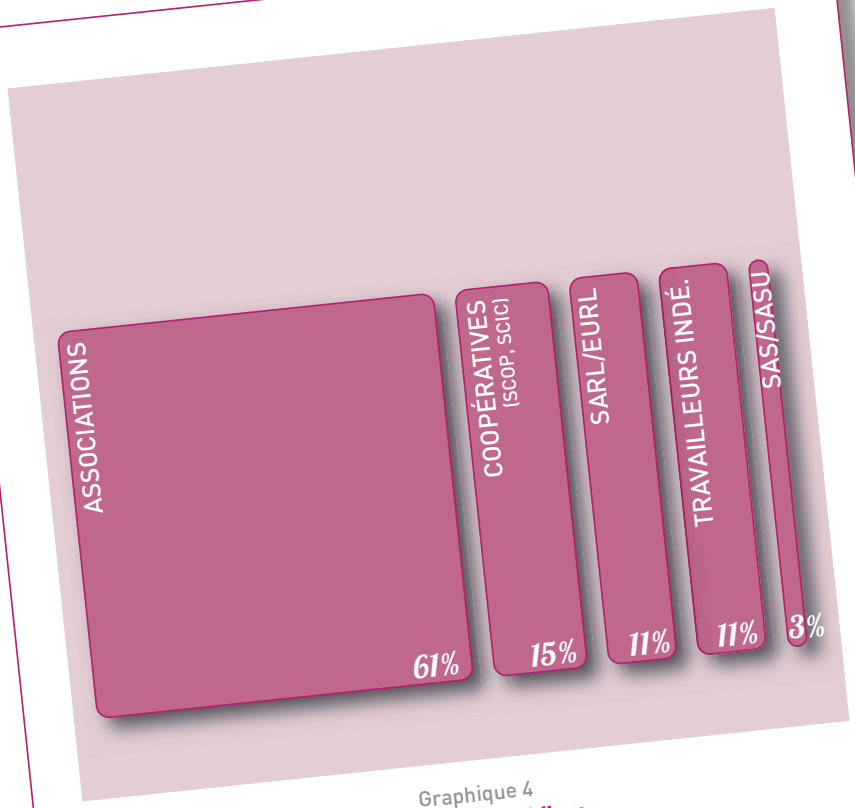
Cette arrivée récente de nouveaux acteurs montre que le secteur se renouvelle beaucoup. Mais ces chiffres amènent une question importante : le nombre de bureaux d'accompagnement est-il en augmentation, ou, comme peut le laisser penser le pourcentage relativement faible d'acteurs ayant plus de 5 ans d'activité (moins de la moitié du panel), ce « passage des 5 ans » (souvent présenté comme étant un cap difficile, qui une fois franchi témoigne d'une certaine pérennité pour une entreprise) est-il dur à dépasser, de nombreuses structures cessant leur activité au bout de quelques années d'existence ? Cette observation, qui ne sera possible que dans le temps, permettra de mettre en lumière le degré de fragilité de ce secteur.



Graphique 3
ancienneté des structures étudiées

PRÉDOMINANCE DU MODÈLE ASSOCIATIF

Sur les 78 bureaux d'accompagnement étudiés, 4 n'ont pas de structure juridique (il s'agit de personnes employées directement par les artistes ou compagnies pour lesquelles elles travaillent ou par des Coopératives d'Accompagnement et d'Emploi).



Graphique 4
structuration juridique

Sur les 74 structures restantes, 45 sont des associations, les autres sont des coopératives (11), des Sociétés à Responsabilité Limitée (8), des travailleurs indépendants (8) ou des Sociétés par Action Simplifiée (2).

76% des structures se situent ainsi dans le champ de l'Economie Sociale et Solidaire (association et coopératives, soit 57 structures sur 75).

Il convient toutefois de nuancer cette séparation entre les structures de type ESS et les sociétés dites « lucratives ». En effet, la notion principale dans la gestion d'une structure n'est pas tant sa forme juridique que le mode d'organisation et de gouvernance qui est mis en place. Ainsi, une association peut être dirigée de facto par une unique personne qui exploite au mieux tous les avantages de ce statut pour développer une activité la plus lucrative et la plus « personnelle » possible alors qu'au contraire cinq personnes peuvent décider d'utiliser le statut de SARL pour adapter au mieux leur outil de travail à leur activité tout en mettant en place des règles de fonctionnement basées sur la collégialité, le partage des responsabilités et la répartition équitable des recettes générées.

Comme il sera noté plus loin dans ce travail[7], une grande partie des structures associatives sont en fait dirigées et gérées par une seule personne, fondatrice de la structure, à qui ce statut permet de sécuriser son activité en limitant les frais au maximum (par rapport à une société par exemple) tout en pouvant bénéficier d'aides publiques. L'étude conduite en Ile-de-France mettait elle aussi en avant la complexité des « dessous » du statut juridique, en pointant notamment les ambiguïtés du statut associatif : responsabilité juridique des dirigeants bénévoles, poids et contrôle véritable du président lorsqu'il n'est qu'un prête-nom, etc...

[7] Voir « zoom sur LES STRUCTURES SOLO », page 20.

UNE VOLONTÉ D'ÉVOLUTION MARQUÉE

13 des 74 structures interrogées (18%) déclarent envisager un changement de statut juridique dans les années à venir : 9 sont des associations qui souhaitent évoluer en coopérative, 3 sont des travailleurs indépendants qui veulent créer / intégrer une coopérative et 1 est une association « unipersonnelle » qui serait abandonnée pour développer un format de travailleur indépendant.

A noter :

Les 4 personnes n'ayant pas de structure juridique envisagent toutes une création ou une intégration de structure à terme : en SARL pour 2 d'entres eux, en association et en coopérative pour les 2 autres.

L'étude de 2006-2008 présentait la structuration suivante pour les structures suivies :

- Associations : 75%
- SARL / EURL : 25%

Nous voyons une répartition « ESS / société lucrative » sensiblement identique à celle de notre étude, mais aujourd'hui plus « ouverte » avec la montée en puissance, qui s'est faite au cours des dernières années, des coopératives et de nouvelles formes de sociétés (auto-entreprenariat, SAS...) dans le champ culturel.

à retenir

Pourquoi créer une structure d'hébergement - un bureau d'accompagnement – alors que ce travail pourrait se faire plus librement, par exemple en étant salarié directement par les équipes artistiques ?

Défendre plusieurs projets peut être déroutant pour l'extérieur, notamment pour les institutions qui peuvent avoir des difficultés à identifier un individu qui multiplie les "casquettes". Le fait d'avoir une structure permet de regrouper tous les projets sous une seule bannière, faisant apparaître une unité (champs esthétiques, valeurs de travail, implantation géographique, etc...) et permettant une reconnaissance plus aisée de son travail.

ACTIVITÉS

DÉFINITION DU MÉTIER

Lorsque l'on interroge les créateurs de structure sur la définition de leur métier, quelques termes « clés » reviennent fréquemment :

- l'accompagnement des structures dans la mise en œuvre de leurs projets ;
- le soutien dans le développement des activités ;
- la mise à disposition de ressources ;
- l'apport de compétences professionnelles ;
- l'apport d'outils au service des artistes ;
- la gestion et administration de structures ;
- la production;
- la diffusion.

Tous ces termes renvoient à deux positionnements spécifiques de la part des bureaux :

- un positionnement d'« accompagnant », terme incluant les notions de conseil, de recherche d'autonomie, voire de maïeutique... : accompagnement à la gestion et au développement des activités, mise à disposition de ressources ;
- ceux qui font état d'un positionnement en tant que « faiseur » : apport de compétences et d'outils, activités de gestion, d'administration, de production et de diffusion...

DIFFÉRENTES ACTIVITÉS EXERCÉES

Un regard sur les actions mises en œuvre par ces bureaux permet de définir les champs de compétences développés.

Trois grands domaines d'activité sont présents :

- **Le conseil et l'accompagnement** ;
- **La prise en charge de tâches administratives** ;
- **La production et la production déléguée**[8].

A cela se rajoutent des **activités complémentaires** qui ne sont pas les activités «socles» des bureaux.

[8] Production : engagement financier pour la mise en œuvre d'un projet.
Production déléguée : le bureau pour le compte d'un autre partenaire porte la gestion d'un projet (financière, comptable, sociale, fiscale, commerciale) à travers sa structure.

LE CONSEIL ET L'ACCOMPAGNEMENT

Cette dénomination regroupe trois activités principales :

- le conseil stratégique : définition de projet, diagnostic, aide à la décision. ..
- l'aide à la structuration de projets : appui méthodologique, mise à disposition d'outils ...
- le suivi quotidien des structures accompagnées : contact régulier avec au minimum un représentant des structures pour suivre l'évolution du projet, s'assurer du bon déroulement des opérations en cours ...

88% des structures (69) ont une activité de conseil et d'accompagnement.

Le tableau suivant montre la répartition des activités pour les structures concernées :

	nb structures (sur 69)	%
Conseil stratégique	56	81%
Structuration de projet	52	75%
Suivi quotidien des structures accompagnées	47	68%

Tableau 3

types d'accompagnement mis en place

35 structures sur 78 (45%) proposent les trois activités : conseil stratégique, structuration de projet, suivi quotidien des structures accompagnées.

LA PRISE EN CHARGE DE TÂCHES ADMINISTRATIVES

Cela inclut toutes les tâches liées au pilotage (administration, gestion, comptabilité, communication...) et au développement de la structure (diffusion, montage de projets...).

88% des structures (69) sont concernées.

	nb structures (sur 69)	%
Montage de projet	49	71%
Administration	47	68%
Diffusion	42	61%
Gestion	36	52%
Communication	36	52%
Développement de projets européens	22	32%
Comptabilité	17	25%

Tableau 4

tâches administratives réalisées

L'ACTIVITÉ DE PRODUCTION ET DE PRODUCTION DÉLÉGUÉE[9]

58% des structures ont une activité de production ou de production déléguée.

La répartition est la suivante :

- 36 structures sur 78 (46%) ont une activité de production
- 26 structures sur 78 (33%) ont une activité de production déléguée

Cela concerne les domaines suivants : la production de spectacles, la production de festivals, la production d'évènements et de performances, la production d'expositions et d'installations, la production d'actions culturelles et de médiation, la production discographique, la production de projets de coopération internationale.

La répartition est la suivante :

	Production (% sur 36)	Production déléguée (% sur 26)
Production de spectacles	49%	38%
Production de festivals	10%	4%
Production d'évènements et de performances	10%	4%
Production d'expositions et d'installations	8%	12%
Production d'actions culturelles et de médiation	6%	8%
Production discographique	6%	8%
Production de projets de coopération internationale	5%	8%

Tableau 5

activités de production réalisées

24% des structures font à la fois de la production et de la production déléguée.

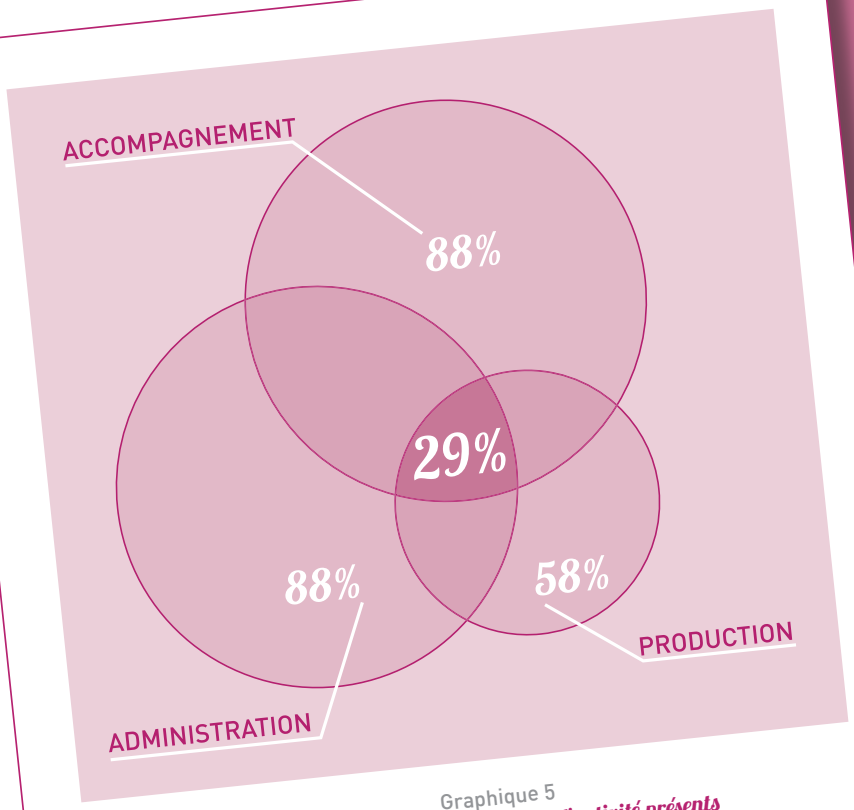
[9] Production : engagement financier pour la mise en œuvre d'un projet. Production déléguée : le bureau pour le compte d'un autre partenaire porte la gestion d'un projet (financière, comptable, sociale, fiscale, commerciale) à travers sa structure.

23 structures sur les 78, soit 29%, interviennent sur les trois grands types d'activité : le conseil et l'accompagnement, la prise en charge de tâches administratives, la production et/ou la production déléguée.

Ce sont là des activités qui requièrent des postures spécifiques et des compétences variées et pointues de la part des équipes, ce qui pose des questions sur **la qualification des personnels** chargés de leur mise en œuvre[10].

A travers ce point, c'est aussi **la définition même du terme d'Accompagnement qui est en jeu** : une structure proposant uniquement de la gestion administrative, ayant des clients fidèles qui lui garantissent un chiffre d'affaires annuel constant et une structure intervenant ponctuellement auprès de structures toujours nouvelles pour les aider à développer leurs projets, ont-elles la même activité ?

C'est là un des enjeux cruciaux en terme de reconnaissance, tant en interne (auprès des acteurs privés de la sphère culturelle et artistique) qu'en externe (auprès des opérateurs publics, des collectivités et des institutions...), **qui interroge la posture des structures étudiées, mais aussi l'identité du réseau des bureaux.**



Graphique 5
répartition des trois domaines d'activité présents

zoom sur :

LES 23 STRUCTURES QUI COMBINENT LES 3 ACTIVITÉS (ACCOMPAGNEMENT, ADMINISTRATION ET PRODUCTION) :

- Elles sont relativement jeunes : 39% ont moins de 5 ans et 35% entre 6 et 10 d'ancienneté.
- Ce sont pour la grande majorité des associations (69%).
- Les 3/4 se sont spécialisées sur des esthétiques particulières, au premier rang desquelles les arts de la rue sont les plus représentées, devant le théâtre, la danse et la musique.
- Les équipes des bureaux comptent le plus souvent 2 personnes (30% des cas), sinon elles varient de 1 à 6 personnes. 3 structures sont gérées par 1 seule personne, qui travaille seule à l'accomplissement de toutes ces tâches.
- 74% des structures ont des activités complémentaires, surtout de la formation et de l'évènementiel.
- En termes de budget et de chiffre d'affaires annuel, toutes les tailles de structure sont représentées, de la plus petite à la plus grosse du panel.
- 60% des structures bénéficient de subventions pour leurs activités (de l'aide au projet dans la presque totalité des cas de figure).
- Le nombre de projets accompagnés annuellement est supérieur à 6 pour 43% des structures et compris entre 4 et 6 pour 39% d'entre elles.
- Par rapport à la zone d'implantation des bureaux, l'implantation géographiques des artistes suivis est nationale pour la majorité des projets (70%), régionale (48%) ou internationale (43%) (Les réponses sont cumulées).
- La moitié des artistes accompagnés sont « en développement », les autres sont « confirmés » (30%) ou « émergents » (20%).

[10] La question de la multi-compétence des équipes est abordée page 18

LES ACTIVITÉS COMPLÉMENTAIRES

54% des bureaux d'accompagnement étudiés ont une ou plusieurs activités complémentaires.

Cela concerne principalement :

- la formation, pour 31 structures sur 78 ;
- l'organisation occasionnelle d'évènements culturels[11], pour 22 structures ;
- la réalisation d'études, pour 11 structures.

A noter que sur les 31 structures proposant de la formation, seules 10 possèdent un numéro d'agrément.

zoom sur :

LICENCES D'ENTREPRENEURS DE SPECTACLES

52% des structures enquêtées disposent d'une licence d'entrepreneur de spectacles : la licence 21 pour 39% des structures, la licence 3[12] pour les 13% restants.

6 structures qui font de la production et/ou de la production déléguée n'ont pas de licence d'entrepreneurs de spectacles, ce qui questionne la légalité de leur activité.

Dans l'étude conduite en Ile-de-France, 70% des structures possédaient une licence d'Entrepreneur de Spectacles : 45% la seule licence 2 et 25% les licences 2 et 3.

DICHOTOMIE ENTRE CŒUR DE MÉTIER ET ACTIVITÉS DE SURVIE

La prise en charge de tâches administratives, le conseil et l'accompagnement sont les activités mises en œuvre par la grande majorité des structures. Mais l'étude sur le chiffre d'affaires généré par chaque activité montre que les plus fréquentes, comme le conseil stratégique ou le suivi quotidien des structures, occupent le moins de place dans l'économie de la structure. Contrairement à des activités plus rémunératrices - mais aussi plus chronophages - comme le montage de projets ou la diffusion.

	activité principale	activité secondaire	activité ponctuelle
Montage de projets	76%	16%	8%
Diffusion	76%	14%	10%
Suivi quotidien des structures accompagnées	62%	28%	11%
Administration	61%	20%	20%
Communication	56%	31%	14%
Conseil stratégique	54%	21%	25%
Gestion	53%	33%	14%
Structuration de projet	44%	46%	10%
Comptabilité	35%	35%	29%
Développement de projets européens	18%	41%	41%

Lecture du tableau :
Pour 76% des structures qui font du montage de projet, cette activité est principale. Pour 16% des structures elle est secondaire et pour 8% elle est ponctuelle.

Tableau 6
activités dominantes en chiffre d'affaires

[11] A différencier de la production et de la production déléguée. Il s'agit ici d'une organisation « blanche », avec un degré de responsabilité moindre.

[12] La licence 2 concerne les producteurs de spectacles qui ont la responsabilité d'un spectacle et notamment celle d'employeur à l'égard du plateau artistique.

MULTI-COMPÉTENCE IMPOSÉE

En fonction des tâches à accomplir, les équipes des bureaux d'accompagnement doivent être aptes à répondre à tous les besoins des structures qu'elles accompagnent.

Pour reprendre le travail mené lors de l'étude de 2006-2008, quatre grands types de compétences peuvent être convoqués[14] :

- les compétences managériales ou stratégiques (accompagner l'artiste dans la réalisation de ses projets ; analyser et anticiper les enjeux ; gérer les relations avec les partenaires financiers et institutionnels...) ;
- les compétences techniques (accomplir des formalités administratives ; gérer les budgets et la trésorerie ; suivre les procédures sociales ; gérer la logistique...) ;
- les compétences organisationnelles, transversales aux compétences managériales et techniques (planifier le travail, créer / adapter des outils de gestion) ;
- les compétences de veille, transversales aux compétences managériales et techniques (se tenir informé de l'évolution du contexte législatif et professionnel).

56% des structures mettent en avant des compétences particulières, leur « cœur de métier ».

Cela concerne :

	%
Gestion administrative	37%
Production de spectacle	17%
Diffusion	14%
Conseil	11%
Formation	6%
Gestion sociale	6%
Communication	4%
Mise en œuvre de projets internationaux	1%
Action culturelle	1%
Recherche de mécénat	1%

Tableau 7
spécificités techniques des bureaux

Parmi ces structures, 25% mettent en avant une seule spécificité technique, les 75% restants annonçant une multi-compétence.

En moyenne, chaque structure met en avant deux compétences techniques.

[14] Voir l'étude « Démarches et pratiques des bureaux de production de spectacle vivant en Ile-de-France », p. 27-28

SPÉCIALISATION SUR DES DOMAINES ESTHÉTIQUES PRÉCIS

46% des structures déclarent ne pas avoir de spécificité esthétique, intervenant sur l'ensemble des champs artistiques, ou étant en mesure de le faire en fonction des projets suivis.

Les 54% restants ont développé une ou plusieurs « spécialités », qui concernent :

- le théâtre, pour 40% des structures ;
- la danse et la musique, avec chacune 29% des réponses ;
- les arts de la rue, pour 26% des structures ;
- le cirque, pour 12% des structures ;
- les arts numériques et les nouvelles technologies, le théâtre d'objet et la marionnette, avec chacune 7% des réponses ;
- les arts plastiques, la magie et la photographie, avec chacune 2% des réponses.

24 structures sur les 42 ne travaillent que sur une seule esthétique. Les 18 autres se spécialisent sur plusieurs domaines, de deux (dans la majorité des cas) à huit (une seule structure concernée).

Dans l'étude de 2006-2008, 75% des structures déclaraient être pluridisciplinaires. Par rapport aux 54% actuels, c'est une forte évolution qui tend à montrer que les structures sont amenées à se spécialiser. La comparaison entre ces chiffres et ceux de notre enquête est la suivante :

	étude 2013	étude 2006-2008
Théâtre	40%	70%
Danse	29%	70%
Musique	29%	55%
Arts de la rue	26%	45%
Cirque	12%	40%
Nouvelles technologies	7%	15%

Tableau 8
spécificités esthétiques des bureaux

Même si cette comparaison est limitée, elle montre une hiérarchie équivalente : le théâtre est le plus représenté, suivi de la danse, de la musique et des arts de la rue.

Pour les personnes interrogées, la notion de pluridisciplinarité semble contenir l'idée qu'un accompagnement peut intervenir quelle que soit la discipline des artistes. **Parmi les 36 bureaux qui n'affichent pas de spécificité artistique, plus de la moitié (55%) n'affiche pas non plus de spécificité technique, affirmant par là même qu'ils peuvent répondre à tous types de besoins.** Ces bureaux ne présentent pas de caractéristiques particulières et ne se différencient pas des autres.

à retenir

Quel que soit le champ professionnel concerné, la formation des équipes revêt toujours une grande importance pour les salariés comme pour les structures. Cet enjeu est d'autant plus fort pour les personnels des bureaux d'accompagnement qui doivent multiplier les « casquettes », passant de l'administration au conseil, de la diffusion à la recherche de financements. Au-delà de l'apprentissage des compétences demandées, c'est aussi le suivi du parcours de ces « accompagnateurs » qui doit être pris en compte. La mise en place de temps d'échange et de partage des expériences, sur le modèle de la supervision ou de l'analyse de la pratique, apportées par des personnes extérieures à leur structure ayant du recul sur cette activité, est à encourager.

PORTEURS DE PROJET

LES FONDATEURS

Pour près de la moitié d'entre eux (49%), les bureaux d'accompagnement étudiés ont été fondés par une unique personne. Dans 31% des cas, ce sont deux personnes qui en sont à l'origine. 19% ont été créés par 3 (10%) ou 4 personnes ou plus (9% des cas).

Porteurs du projet initial, **les fondateurs sont 95% à être encore actifs** dans leur structure et **87% à être rémunérés** pour leur activité au sein du bureau.

Au sein des structures associatives, un quart des fondateurs déclarent être à la fois dirigeants bénévoles actifs et rémunérés pour leurs activités au sein du bureau. Cela montre que la conduite de ces structures est souvent dans les mains des porteurs de projets et non des responsables légaux (président, membres du CA)[15]. C'est un cas de figure que l'on rencontre dans la plupart des autres milieux.

Au moment de la création des structures, **61% des fondateurs avaient plus de 5 ans d'expérience dans le secteur culturel** et un tiers (33%) avaient plus de 10 ans d'expérience. Cela met en avant la grande connaissance du secteur que l'on trouve dans ce milieu.

zoom sur :

LES STRUCTURES « SOLO »

49% des structures ont été fondées par une unique personne.

- Juridiquement, ce sont des associations (à 48%), des statuts de travailleur indépendant (21%), des sociétés (SARL/EURL ou SAS/SASU - 21%) et des coopératives (10%).
- Pour les structures créées par une unique personne, 89% des fondateurs sont toujours présents.
- 50% de ces structures ont été fondées il y a plus de 5 ans.
- 56% des structures (pourcentage identique pour l'ensemble du panel) mettent en avant une compétence spécifique : la diffusion est la plus représentée, devant l'accompagnement administratif et la production.
- 58% des structures ont une spécificité esthétique (54% pour l'ensemble du panel). Le théâtre est le genre le plus représenté, devant la danse, les arts de la rue et la musique.

[15] Voir aussi page 11 la partie concernant la « prédominance du modèle associatif »

LES ÉQUIPES[16]
(FONDATEURS INCLUS)

73 structures ont renseigné cette partie de l'étude. **Elles comptent au total 184 personnes rémunérées[17] pour une activité liée au fonctionnement des bureaux, soit une moyenne de 2,5 personnes par structure**. La taille des équipes varie de 1 à plus de 6, avec la répartition suivante :

1 personne	39%
2 personnes	23%
3 personnes	12%
4 personnes	5%
5 personnes	10%
6 personnes et plus	11%

Tableau 9

nombre de personnes travaillant pour le fonctionnement du bureau

Le nombre de personnes impliquées dans les structures est corrélé aux caractéristiques suivantes :

nombre de personnes rémunérées	ancienneté	statut juridique	spécificités artistiques	spécificités techniques	activité principale
1	-1 an	travailleur indépendant	non	oui	production
2	de 3 à 5 ans	association	oui	oui	administration
3	de 3 à 5 ans	association	oui	oui	administration
4	+ 10 ans	association	oui	oui	accompagnement
5	de 5 à 10 ans	association	oui	non	production accompagnement
6 et +	+ 10 ans	association	oui	non	administration accompagnement

Tableau 10

caractéristiques dominantes des structures employant du personnel pour le fonctionnement

TEMPS DE TRAVAIL

49 structures ont renseigné le temps de travail de leur personnel régulier. Il correspond à un Equivalent Temps Plein (ETP) moyen de 2,38 par structure.

Si l'on compare cette donnée (2,38 ETP) avec le nombre moyen de personnes employées par structure (2,5), on obtient **un ratio de 0,95 ETP**, qui montre que le temps de travail proposé est dans la plupart des cas proche du plein temps.

[16] Sont concernées les personnes œuvrant au fonctionnement des bureaux d'accompagnement, en dehors des artistes.
[17] Salariés et travailleurs non-salariés.

UNE PRÉDOMINANCE DE FEMMES, AU NIVEAU DE QUALIFICATION ÉLEVÉ

Les femmes représentent 77% des équipes travaillant dans ces structures. L'âge moyen est de 38 ans et le niveau de qualification médian[18] est proche de bac +4.

Moins de 30 ans	21%
De 30 à 40 ans	46%
De 41 à 50 ans	21%
Plus de 50 ans	13%

Tableau 11

âge des équipes

Sans Bac (ou équivalent)	2%
Bac	6%
Bac +2	12%
Bac +3 (Licence)	20%
Bac + 4 (Master 1)	18%
Bac + 5 (Master 2)	43%

Tableau 12

niveau de diplôme des équipes

Les personnes travaillant dans ces structures ont pour près de la moitié une formation dans le secteur culturel. Mais l'on remarque que près d'un quart d'entre elles a une formation initiale sans rapport avec le monde artistique ou culturel (ingénieurs, électriciens, architectes...) :

Cursus culturel	48%
Cursus management, gestion, commerce	18%
Cursus artistique	7%
Cursus Communication	4%
Autre cursus	23%

Tableau 13

formation initiale des collaborateurs

DES INTITULÉS DE POSTE HÉTÉROCLITES

Le travail dans ces bureaux d'accompagnement d'artistes regroupe un nombre important de fonctions qui peuvent faire appel à des compétences très différentes. Néanmoins, un seul intitulé doit être utilisé pour un poste, ce qui qualifie juridiquement une fonction et calibre le salaire afférent.

Cet intitulé de poste doit informer sur les compétences centrales d'un salarié, ce que l'on pourrait appeler son cœur de métier : diriger, administrer, communiquer...

Il a été demandé aux structures de renseigner les intitulés des postes des personnes travaillant dans leurs structures. Pour ces 184 postes, ce sont **67 dénominations différentes** qui ont été citées ! D'administrateur de production à Prospecteur, de Gestionnaire d'activité à Chargé d'administration, d'Assistant-comptable à Régisseur général, la liste est un véritable inventaire des dénominations rencontrées dans le secteur culturel.

Au milieu de cette ribambelle d'appellations, ce sont les intitulés de Chargé de production, d'Administrateur et d'Administrateur de Production qui apparaissent le plus, tous les quatre faisant partie des activités listées dans l'annexe 8 au règlement général de l'assurance chômage, qui permet le recours au régime de l'intermittence du spectacle.

[18] La médiane est la valeur qui partage une série de données en deux parties égales. Ici, il ya a autant de personnes dont la qualification est au-dessus de Bac +4 que de personnes dont la qualification est en dessous de Bac +4.

Il convient également de préciser que les intitulés ne correspondent pas forcément aux tâches réellement effectuées. Le terme de Chargé de production peut par exemple être utilisé pour permettre de bénéficier du régime d'intermittence, mais « cacher » en réalité d'autres activités non listées dans l'annexe 8.

Nous avons regroupé ces 67 intitulés de poste en grands domaines :

Administration	37%
Production	36%
Conseil / formation	10%
Diffusion	10%
Communication	5%
Action culturelle / médiation	2%

Tableau 14

domaines des intitulés de postes

Les personnels sont en majorité salariés via le régime général (57% d'entre eux). Environ un tiers (30%) est rémunéré via les annexes 8 et 10 de l'assurance chômage, sous le régime de l'intermittence du spectacle. Les autres sont des travailleurs indépendants ou des travailleurs non-salariés (TNS), pour la plupart les gérants des sociétés :

Régime général	57%
Intermittence	30%
Travailleur indépendant / TNS	13%

Tableau 15

nature du régime de rémunération des équipes

54% des contrats de travail sont à Durée Déterminée, contre 46% pour les Contrats à Durée Indéterminée. Cela montre la fragilité de cette profession et la difficulté pour les structures à proposer des emplois pérennes.

22% des salariés permanents bénéficient de contrats aidés, principalement des CAE-CUI ou des dispositifs mis en place par les collectivités régionales.

à retenir

La profusion des dénominations de postes est questionnante, d'autant plus que les termes utilisés sont le plus souvent techniques et font référence aux métiers du spectacle.

Seulement trois intitulés contiennent le terme « accompagnement ».

Une réflexion peut être à mener pour nommer ce positionnement spécifique, premier pas vers une meilleure reconnaissance de cette activité.

RELATION AVEC LES ARTISTES

CRITÈRES DE SÉLECTION DES ARTISTES & PROJETS ACCOMPAGNÉS

La plupart des bureaux sont régulièrement sollicités par des artistes ou des porteurs de projets et le choix de s'engager ne peut être anodin, impliquant fortement les deux partenaires, qui plus est lorsque l'accompagnement porte sur une durée certaine, ce qui est le plus courant (comme nous le verrons page suivante).

Pour cerner ce qui influe sur ce choix, nous avons demandé aux personnes interrogées de sélectionner trois critères parmi les propositions que l'on retrouve dans le tableau suivant.

Les commentaires recueillis autour de cette question montrent que la décision de s'impliquer dans un projet demande souvent du temps et se construit avec la volonté de mettre en place ce qui est le plus pertinent pour chacun. L'équilibre à trouver semble demander à la fois une entente forte sur le plan relationnel et des projets qui séduisent l'équipe du bureau par leur qualité artistique.

«Quels sont les critères prépondérants pour le choix d'un artiste/d'un projet ?»	nb structures	%
La relation humaine entretenue avec l'équipe	57	73%
La qualité artistique du projet	52	67%
Des affinités artistiques	35	45%
La viabilité financière du projet	29	37%
L'éthique du projet ou de l'équipe	25	32%
L'esthétique du projet	22	28%
Le caractère innovant du projet	14	18%
La «rentabilité financière» du projet pour le bureau	11	14%
La proximité géographique	8	10%
Les retombées d'images pour le bureau	3	4%
La capacité à coopérer à l'international	1	1%
La provenance des artistes (milieux isolés ou défavorisés)	1	1%

Tableau 16
critères de sélection des artistes et des projets

La proximité géographique des équipes suivies n'est pas un critère prépondérant, certaines ne travaillant qu'avec des équipes de leur territoire, d'autres avec des structures implantées dans la France entière.

En moyenne, 5 projets sont suivis annuellement par structure. Cela varie grandement, d'un unique projet suivi (seulement 6% des réponses) à une quarantaine (c'est le cas d'une structure dont l'activité est basée en grande partie sur le conseil et la formation).

59% des projets suivis concernent des artistes intégrés à des structures indépendantes (compagnies, ensembles musicaux, collectifs, festivals...). Les 41% restants concernent des artistes sans structure juridique.

La durée de travail auprès d'une équipe varie de quelques semaines à plusieurs années, avec dans la plupart des cas une relation longue :

	nb structures	%
3 ans et +	41	52%
2 ans	15	19%
Une saison	13	16%
Quelques mois	5	6%
Variable selon les projets	4	5%
Mission courte (quelques semaines)	3	4%

Tableau 17

durée moyenne de travail avec une équipe ou sur un projet

DEGRÉ DE RECONNAISSANCE DES ÉQUIPES ARTISTIQUES ACCOMPAGNÉES

Nous avons également demandé aux structures de qualifier les projets qu'elles accompagnent, en proposant trois classifications : émergents, en développement et confirmés[19]. Cette échelle de reconnaissance, bien qu'elle puisse prêter à discussion en raison de la porosité des délimitations entre elles, nous permet d'avoir une vision relativement juste du positionnement des bureaux.

Les résultats montrent que la répartition par degrés de « professionnalisation » des projets suivis est quasiment égale :

- 32% de projets émergents
- 37 % de projets en développement
- 31% de projets confirmés

Seules 4 structures ne travaillent qu'avec un « type » de projets : 2 ne travaillent qu'avec des artistes émergents, 2 avec des artistes confirmés.

12 structures consacrent la majeure partie de leur activité (plus de 70%) à un unique « type » de projet. Cela concerne principalement des projets d'artistes confirmés (8 structures sur 12).

La valeur médiane des réponses obtenues montre que **lorsqu'une structure accompagne des artistes confirmés en même temps que des artistes émergents et/ou en développement, elle consacre la plus importante part de son temps aux premiers.**

Une question intéressante concerne le choix que font ces structures : celles qui travaillent avec des artistes émergents le font-elles par choix, ou cela est-il dû à une faible expérience (bureaux jeunes), ou à une capacité de travail réduite (empêchant de travailler avec de nouveaux projets, quand bien même les projets suivis ne parviennent pas à se développer rapidement) ? Ce sont des points qu'il conviendrait d'aborder dans un autre temps.

[19] Définitions proposées :
«Emergentes» : ayant à leur actif moins de 2 projets et n'ayant pas encore une reconnaissance de leur pair et des diffuseurs.
«En développement» : ayant à leur actif au moins 3 projets et ayant déjà des soutiens d'autres professionnels (producteur, tournées, saisons...).
«Confirmées» : ayant à leur actif plus de 5 projets, étant repérés pour la qualité du travail et régulièrement soutenus.

TERMES DES PARTENARIATS

La contractualisation d'un partenariat entre les bureaux et les artistes ou structures qu'ils accompagnent passe dans la plupart des cas (82% des réponses) par un document écrit : convention de prestation, lettre de mission, devis signé... Un simple accord oral est utilisé par les 18% restants.

Le mode de tarification des actions mises en œuvre varie en fonction de la nature du travail, prestation de service ou production déléguée (dans le cadre de la production, les relations avec les artistes sont différentes, le bureau étant le financeur de l'opération). Selon les prestations proposées, en fonction de la durée d'une mission et parfois selon les relations entretenues avec les artistes/structures accompagnés, une même structure peut proposer plusieurs modes de tarification (ce qui explique le total de pourcentages supérieur à 100 dans le tableau suivant) :

- en ce qui concerne les prestations de service, c'est le système forfaitaire qui est le plus utilisé : le forfait horaire et le forfait mensuel (38% chacun), ainsi que le forfait annuel (26%). La rémunération via un pourcentage pris sur le coût global d'une opération est aussi régulièrement mise en place (32% des structures).
- pour la production déléguée, c'est la rémunération au pourcentage qui est de loin la plus utilisée. Une tarification forfaitaire au projet est également appliquée. Les autres modes de rémunération sont relativement marginaux. 20% des structures proposent le même mode de tarification, quelle que soit la nature de l'intervention.

	dans le cadre de prestations de service	dans le cadre de production déléguée
Forfait mensuel	38%	10%
Forfait horaire	38%	3%
Pourcentage	32%	68%
Forfait annuel	26%	35%
Prix fixe	12%	13%
Forfait journalier	7%	3%
Prix fixe + pourcentage	3%	

Tableau 18
modes de tarification utilisés

La comparaison avec l'étude de 2006-2008 montre les évolutions suivantes (sur la tarification des prestations de service) :

	étude 2013	étude 2006-2008
Forfait horaire	38%	25%
Forfait mensuel	38%	37%
Forfait annuel	26%	28%
Pourcentage	32%	22%

Tableau 19
comparaison avec l'étude de 2008 sur les modes de tarification

Cette augmentation significative du recours au forfait horaire et du paiement au pourcentage, liée à une stagnation du paiement au forfait mensuel ou annuel montre une évolution importante. En effet, un recours plus important au forfait horaire indique une volonté de facturer des temps de travail beaucoup plus contrôlés que dans le cas de forfaits mensuels et annuels. Et le paiement au pourcentage, même s'il comporte une part de risque (aucune rentrée d'argent si le projet ne se réalise pas ou s'il est déficitaire), positionne le bureau comme partenaire des projets qu'il défend, amenant aussi l'éventualité de faire des « coups gagnants » si une opération se passe bien.

à retenir

Les « accompagnateurs » veulent le plus souvent s'inscrire dans un partenariat à long terme avec les structures qu'ils accompagnent, amenant un positionnement spécifique à la fois dans et hors de la structure, ce qui peut être une force mais également s'avérer fragilisant en cas de difficultés ou de tensions. La clarté et la lisibilité des interventions sont essentielles pour développer une relation sereine et constructive.

BUDGETS

57 structures (73%) ont communiqué leurs budgets annuels. Ils varient de 1 350 euros à 2,3 millions d'euros. Les plus bas concernent des structures qui portent juridiquement leur activité mais dont le travail est presque totalement pris en charge par les artistes / structures avec lesquels ils interviennent (salariat direct, prise en charge des frais de mission, etc.).

Deux structures ont des budgets très importants, respectivement 2,3 et 1,3 millions d'euros. Elles existent toutes deux depuis une vingtaine d'années et suivent un nombre très important de projets. Bénéficiant d'un rayonnement national, elles accompagnent des artistes renommés, assurant notamment la production de spectacles. Parmi les structures enquêtées, elles sont clairement atypiques, mais montrent aussi la diversité de ce milieu.

Le budget annuel moyen des bureaux enquêtés est de 223 000 euros, mais la valeur médiane est de 120 000 euros. 63% des structures ont d'ailleurs un budget annuel inférieur à cette somme, dont la moitié à moins de 55 000 euros.

La répartition des budgets est la suivante :

	nb structures	%
- de 10 000 euros	5	9%
10 000 à 30 000 euros	5	9%
30 000 à 60 000 euros	9	16%
60 000 à 100 000 euros	11	19%
100 000 à 200 000 euros	10	18%
200 000 à 300 000 euros	9	16%
300 000 à 400 000 euros	4	7%
400 000 à 500 000 euros	1	2%
500 000 à 1 000 000 euros	1	2%
+ de 1 000 000 euros	2	4%
	57	100%

Tableau 20
budgets annuels des structures

Les chiffres d'affaires[20] présentent les mêmes variations, allant de 1 350 euros à 2,159 millions d'euros. Le chiffre d'affaires moyen est de 107 000 euros et la valeur médiane de 75 000 euros.

58% des structures autofinancent complètement leur activité. La part d'autofinancement est en moyenne de 84%.

SUBVENTIONS [21]

42% des structures perçoivent des subventions pour tout ou partie de leurs activités.

12 structures voient la totalité des projets qu'elles accompagnent subventionnés. Cela concerne autant des artistes émergents que des artistes confirmés et ce, quel que soit le nombre de projets accompagnés. L'ensemble des financeurs publics sont présents : les collectivités territoriales (Villes, EPCI[22], Départements, Régions), l'Etat, l'Union Européenne et des sociétés civiles.

[20] Le chiffre d'affaires représente le montant total des ventes ou des prestations réalisées par une entreprise sur une année. Il exclut les subventions et les apports en nature.
[21] Hors aides à l'emploi
[22] Etablissements publics de coopération intercommunale : regroupements de communes pour mettre en œuvre des projets communs de développement au sein de périmètres de solidarité. Les différents EPCI sont les communautés urbaines, communautés d'agglomération, communautés de communes, syndicats d'agglomération nouvelle, syndicats de communes et syndicats mixtes.

LES COLLECTIVITÉS ET L'ETAT FRANÇAIS

Le tableau suivant indique les subventionneurs nationaux, la nature de leur soutien et le nombre de bureaux bénéficiaires sur l'année 2012 :

type d'aide / nb structures concernées				
subventionneurs	aide au fonctionnement	aide aux actions spécifiques [23]	aide au fonctionnement + aide aux actions spécifiques	total
Villes	7	5	2	14
EPCI	1	7	1	9
Départements	13	6	1	20
Régions	4	12	2	16
Etat	1 [24]	11	/	12

Tableau 21

types et provenances de subventions obtenues par les structures en 2012

5 structures reçoivent le soutien de l'ensemble des différents niveaux (5) de financement. Les aides concernent à 76% des aides au projet, à 24% des aides au fonctionnement de la structure.

Deux structures sont soutenues par le Ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale, ceci pour des aides au fonctionnement via le PAVA (Point d'Appui à la Vie Associative) pour l'une, via le CDVA (Conseil de Développement à la Vie Associative) pour l'autre.

L'UNION EUROPÉENNE

9 structures ont bénéficié de crédits européens en 2012, soit 12% du total.

Les aides proviennent :

- du Fonds Social Européen, via la mesure 4-23[25], pour 6 structures
- de fonds FEDER, pour 1 structure
- de fonds LEADER pour 1 structure
- du programme Culture, pour 1 structure

AUTRES APPORTS[26]

10 structures bénéficient d'**apports en nature**. Cela concerne le prêt de locaux de travail ou le prêt de matériel ou de fournitures.

5 structures déclarent avoir bénéficié de **mécénat** en 2013.

3 structures ont bénéficié du soutien de **sociétés civiles** pour des aides aux projets spécifiques : la SPEDIDAM (3 structures), l'ADAMI, le FCM et la SACEM (2), le CNV (1).

La Caisse des Dépôts et Consignations a participé au financement d'un projet.

1 structure a fait appel au **crowdfunding** pour un projet de production musicale.

à retenir

Parmi les structures soutenues par des collectivités, peu le sont encore pour leur activité d'accompagnement. Néanmoins, certains dispositifs et missions spécifiques ont été confiés à des bureaux, preuve d'une prise en compte de leur travail. Il serait intéressant de se rapprocher de ces structures et des collectivités qui les soutiennent pour étudier ces formes de soutiens.

[23] Il s'agit de subventions accordées pour la mise en œuvre de projets particuliers (par exemple l'organisation d'un festival, de la médiation culturelle...) et non pour le fonctionnement « au quotidien » des structures. C'est une aide aux actions menées plus qu'une reconnaissance du rôle de la structure dans le paysage culturel.

[24] La structure bénéficiant d'une aide au fonctionnement de la DRAC l'est pour une activité de centre-ressources.

[25] «Initiatives locales : renforcer l'accès aux financements européens des petits porteurs de projets associatifs». Réservée aux associations et aux Scops, cette mesure intervient pour la création d'au moins un emploi salarié dans le cadre d'une nouvelle activité.

[26] Nous n'avons pas d'informations précises sur la part de ces apports dans les budgets des structures concernées.

ENJEUX DES BUREAUX D'ACCOMPAGNEMENT

Pour clore cette enquête, les responsables des structures ont été interrogés sur les difficultés qu'ils rencontrent dans leur métier et sur leurs perspectives d'évolution.

DIFFICULTÉS AU QUOTIDIEN

67 responsables de structures ont répondu à cette question. Dans le tableau suivant les réponses ont été regroupées en 11 catégories synthétiques :

	nb réponses	%
Fragilité financière du bureau	35	52%
Surcharge de travail / manque de ressources humaines	17	25%
Manque de lisibilité des activités de la structure	10	15%
Structuration juridique à faire évoluer	5	7%
Fragilité des structures accompagnées	4	6%
Fragilité du modèle économique développé	4	6%
Relations avec les équipes artistiques accompagnées	4	6%
Diffusion insuffisante des créations des artistes accompagnés	3	6%
Manque de reconnaissance institutionnelle des activités de la structure	2	4%
Multi-compétence à acquérir par l'équipe du bureau	2	3%
Difficulté de se projeter à moyen/long terme	2	3%

Tableau 22
difficultés rencontrées par les équipes des bureaux d'accompagnement

Citée en premier à une très large majorité, **la fragilité financière** amène des difficultés de plusieurs ordres : elle empêche le développement de la structure (au niveau des investissements, de la mise en place de nouveaux projets, de la pérennisation des postes), impose la recherche de financements via d'autres activités et empêche souvent une rémunération «juste» au regard du travail fourni.

La surcharge de travail et le manque de ressources humaines sont des freins importants au développement des bureaux. Ils sont bien sûr liés à la santé financière des structures.

Le manque de lisibilité des activités de la structure concerne à la fois les acteurs du secteur culturel (institutions, acteurs privés..) et les artistes eux-mêmes, à qui il est souvent reproché d'avoir une vision incomplète, voire fausse, du travail et du positionnement des bureaux :

- vus comme de simples bureaux de production pour les acteurs de la filière ;
- mal compris dans leurs fonctionnements et leurs objectifs par les équipes artistiques qui perçoivent mal les charges de travail et le temps passé sur les projets et acceptent parfois difficilement le coût de leur accompagnement, « pris sur le travail artistique ».

Les autres points sont moins partagés et au final moins prégnants.

Il est intéressant de noter que les difficultés énoncées sont divisées en deux catégories :

- Les **difficultés exogènes**, sur lesquelles les structures n'ont pas (ou très peu) de prise, qui au final sont relativement peu nombreuses : fragilité des structures accompagnées, diffusion insuffisante des créations des artistes accompagnés, manque de reconnaissance institutionnelle des activités de la structure.
- Les **difficultés endogènes**, sur lesquelles les structures ont les moyens d'intervenir directement. Au final la plupart de celles qui sont listées (à l'exception de celles citées précédemment) sont concernées. **Ces difficultés semblent identiques à celles rencontrées par toute entreprise dans le cadre du développement et/ou de la pérennisation de son activité.**

Comme pour le point précédent, nous avons deux catégories de réponses :

- **Les évolutions qui dépendent des choix des structures,** qui sont les plus nombreuses : développement de l'activité, agrandissement de l'équipe, resserrement des missions autour d'un « cœur d'activités », meilleure communication, transformation juridique, amélioration des compétences internes.
- **Les évolutions pour lesquelles les bureaux dépendent d'autres acteurs** : développer les partenariats avec le secteur privé, trouver des soutiens institutionnels, trouver des mécènes.

PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION POUR LES STRUCTURES

69 responsables de structures ont indiqué leurs difficultés. Leurs réponses ont été regroupées en 10 catégories synthétiques :

	nb réponses	%
Développer l'activité / mettre en place de nouvelles actions	22	32%
Agrandir ou pérenniser l'équipe régulière	20	29%
Trouver de nouveaux marchés	11	16%
Développer les partenariats avec le secteur privé	11	16%
Trouver des soutiens institutionnels	9	13%
Resserrer les missions autour d'un «cœur d'activité»	6	9%
Plus / mieux communiquer sur la structure	3	4%
Transformer juridiquement la structure	3	4%
Améliorer les compétences de l'équipe du bureau	1	1%
Trouver des mécènes	1	1%

Tableau 23

perspective d'évolution des bureaux d'accompagnement

Les deux réponses les plus fréquentes à cette question portent sur des actions plutôt «offensives» : **développer l'activité et/ou mettre en place de nouvelles actions** (se positionner sur de nouveaux champs de compétences), **agrandir ou pérenniser l'équipe.**

Etonnement, alors que la fragilité financière et la surcharge de travail sont les plus fréquemment pointées parmi les difficultés rencontrées au quotidien, les perspectives d'évolution évoquées nécessitent à la fois de l'argent, du temps et des compétences. Est-ce une invocation plutôt qu'une réelle perspective ? Ces réponses apparemment contradictoires montrent qu'un travail de mise en perspective et de définition d'une stratégie à moyen/long terme semble nécessaire pour un bon nombre de bureaux.

Il est à noter aussi que la recherche de partenaires privés et de soutiens institutionnels est souvent citée, contrairement à la recherche de mécènes, pourtant souvent évoquée par les institutions comme nouvelle source de financement pour palier la stagnation, voire le recul, de leurs interventions.

Sur cette question, l'étude sur les bureaux de production en Ile-de-France notait que la pérennité des structures dépendait en grande partie de leur capacité à transformer leur projet initial en projet d'entreprise[27]. Cette **posture entrepreneuriale**[28] est une piste importante des clés pour une évolution solide et pérenne de ces bureaux d'accompagnement de projets artistiques et culturels.

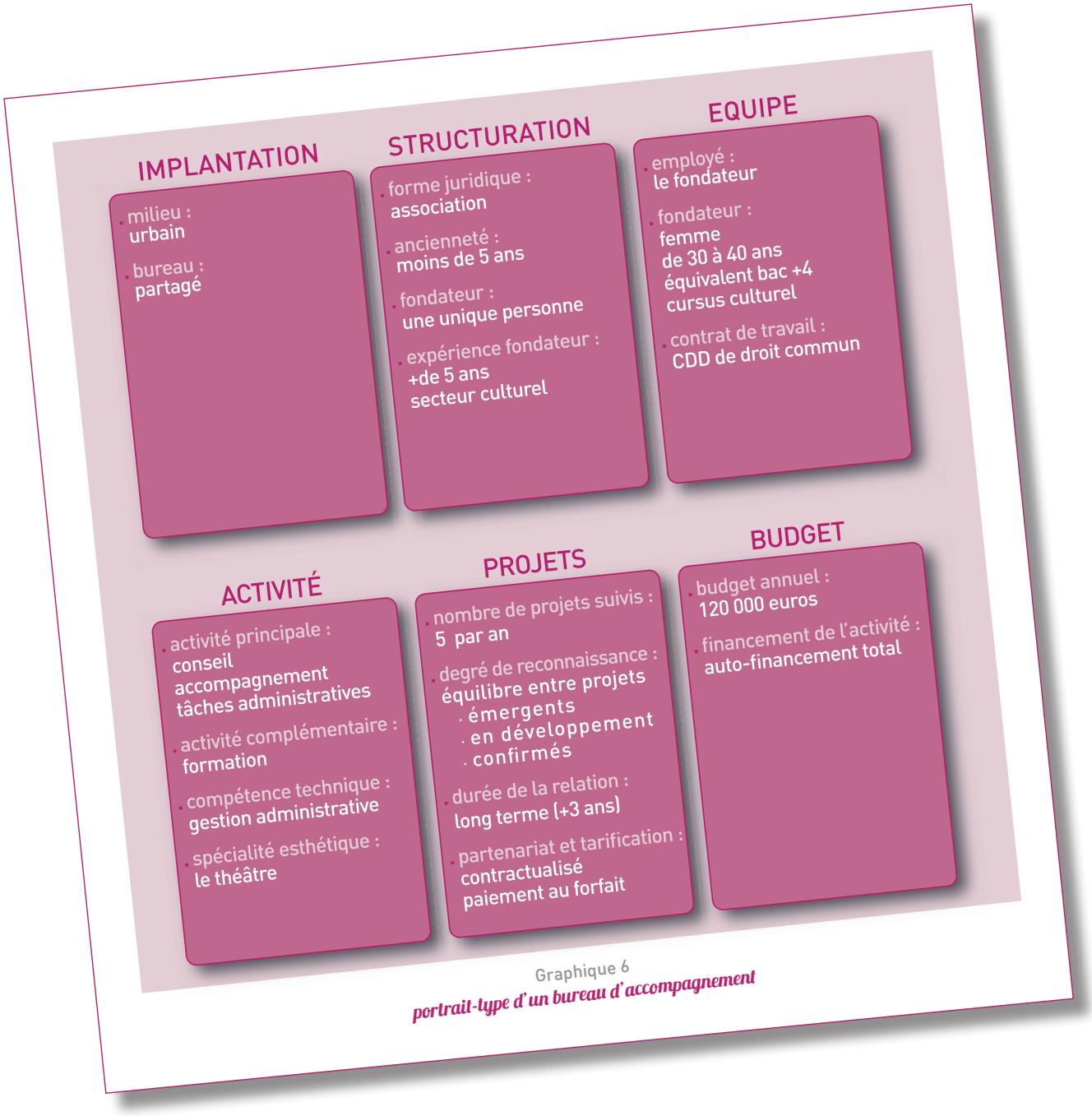
[27] Voir l'étude participative « Démarches et pratiques des bureaux de production de spectacle vivant en Ile-de-France », p. 35

[28] La posture entrepreneuriale est la capacité d'un porteur de projet à acquérir toutes les compétences et à mettre en place toutes les actions qui garantissent la viabilité économique et le développement de sa structure : réflexion sur les produits et/ou prestations vendues et sur les cibles (clients), connaissance du marché (concurrents) et de l'environnement (opérateurs culturels du territoire investi, soutiens institutionnels,...), gestion de la structure : finances, ressources humaines, conduite stratégique : détermination d'objectifs et mise en œuvre de plans d'action pour les atteindre.
Les résultats obtenus sont une meilleure productivité (rapport entre le temps passé sur une tâche et le « revenu » qu'elle génère), un meilleur accompagnement des porteurs de projet (accompagnement post-création, formation professionnelle plus adéquate) et au final, une plus grande chance de pérennisation.

CONCLUSION

Toutes les informations récoltées via cette enquête permettent de dresser le portrait-robot d'un bureau d'accompagnement. Et même si cet exercice paraît décalé ou caricatural - la grande diversité des prestations proposées et des positionnements adoptés rendant impossible une définition précise - il permet de faire émerger certaines tendances de fond de ce métier protéiforme.

Ce « bureau-type » aurait les caractéristiques suivantes :



Graphique 6
portrait-type d'un bureau d'accompagnement

Le travail réalisé avec cette enquête permet de pointer les caractéristiques suivantes :

1. Fondés et fonctionnant à l'image de leurs créateurs, les bureaux ont tous leur originalité et composent ensemble un domaine d'activité hétérogène :

- certains bureaux ont clairement un profil « service public », avec un objectif de développement du secteur culturel, pouvant de ce fait prétendre à un soutien par les collectivités (ce qui est le cas pour certains d'entre eux) ;
- d'autres bureaux ont une posture uniquement « privée », basée sur la vente de leurs compétences techniques ;
- certains bureaux ont une activité extrêmement réduite voire anecdotique : les « accompagnateurs » étant directement employés par les artistes pour lesquels ils travaillent, (ce qui questionne le fait même de créer un bureau indépendant) alors que d'autres ont une activité très importante, avec des chiffres d'affaires conséquents.

2. La posture de ces bureaux d'accompagnement par rapport aux artistes et structures qu'ils accompagnent est relativement mouvante selon les cas. Il existe trois grands types de relations :

- des relations partenariales à long terme, que l'on retrouve notamment avec les structures spécialisées dans la prise en charge de tâches administratives et le portage de projets artistiques ;
- des relations «d'accompagnement temporaire», le plus souvent établies sur des périodes moyennement longues, basées sur une recherche d'autonomisation des équipes et du projet ;
- des relations plus commerciales, plus ou moins longues, qui concernent principalement la production de spectacles ou le recours occasionnel à des compétences administratives.

3. La relation avec les artistes accompagnés est basée sur un partage de valeurs et sur une compréhension fine des réalités d'un parcours artistique.

4. La viabilité économique des bureaux est très fragile : partageant avec les équipes artistiques la précarité du secteur, ils sont en première ligne face aux difficultés financières et sont le maillon faible d'un projet. Pour palier cela, ils sont très souvent contraints à la multiplication des activités, dont certaines éloignées de leur cœur de métier mais plus lucratives, nécessitant des pluri-compétences adaptées.

5. Une posture d'entrepreneur est nécessaire pour les porteurs de projets, qui permet de :

- trouver une liberté d'action en adéquation avec leurs compétences et leurs valeurs ;
- créer leur propre emploi ;
- palier la précarité de leurs employeurs en multipliant les clients / les projets.

L'ACCOMPAGNEMENT : ACTIVITÉ OU POSTURE ?

Le terme BUREAU D'ACCOMPAGNEMENT est issu d'une réflexion d'acteurs rhônalpins et s'appuie sur la rédaction d'une charte destinée à faire connaître et comprendre ce type de démarche.

Au lancement de cette enquête, la grande majorité des structures sollicitées ne portaient pas cette dénomination, se définissant plutôt comme *bureau de production, agence d'ingénierie culturelle, cabinet de gestion sociale* ou encore *structure de portage administratif*... Pourtant, une partie importante d'entre elles (à minima les 78 ayant répondu à notre demande) revendiquent une activité d'accompagnement.

En terme d'activité, ne s'agit-il pas de prestations administratives qui ont été au fil du temps complétées par de l'accompagnement plus précis touchant au projet artistique ? S'agit-il d'une simple posture ou d'une véritable activité ? Pour répondre à ces questions, la définition de ce qu'est l'accompagnement de structures est une première étape essentielle.

UNE RECONNAISSANCE À OBTENIR

Il est indéniable et ce, quels que soient les profils rencontrés, que la place de ces bureaux est croissante dans le paysage actuel du spectacle vivant. Qu'elles interviennent sur de la production, du soutien à la diffusion ou à l'administration, du conseil stratégique, ou qu'elles soient elles-mêmes porteuses d'un projet artistique, ces structures sont devenues un maillon incontournable du secteur culturel et participent indéniablement à la construction et au développement de projets artistiques.

L'engouement suscité par cette enquête (visible à travers le nombre de réponses au questionnaire, les attentes exprimées de la part des acteurs et des collectivités pour en connaître les résultats, les échanges entre professionnels lors des premiers temps de partage...) montre le besoin qu'ont ces bureaux d'échanger sur leur pratique, d'être entendus et compris.

Au-delà des problématiques inhérentes à chaque structure - la consolidation du modèle économique pour certaines, la pérennisation des équipes pour d'autres -, **c'est avant tout la lisibilité de cette activité qui est un enjeu principal**, souvent mal comprise (voire mal perçue) du fait de son positionnement mêlant entrepreneuriat et engagement militant.

Le polymorphisme de cette activité, son décalage avec le schéma traditionnellement présent dans le spectacle vivant « un artiste = une compagnie = une structure juridique » interrogent la mise en place d'une définition unique et la capacité pour un réseau de bureaux d'accompagnement à se faire entendre et comprendre par les pouvoirs publics.

L'activité d'accompagnement vue sous une approche de type maïeutique (suivi des équipes, conseil, aide aux choix stratégiques) n'est que rarement viable d'un point de vue économique, malgré son importance dans le développement d'une structure ou d'un projet. Une éligibilité à des financements publics semble pertinente, mais nécessite d'abord de clarifier la notion d'accompagnement et les actions qui en découlent avec les autres opérateurs d'un territoire (lieux de diffusion, lieux de résidence, opérateurs DLA, institutions culturelles...).

Un travail complémentaire à l'échelle nationale apporterait certainement de nouvelles réponses permettant d'aller plus loin dans la construction de ce champ d'activité. L'expérimentation de nouvelles formes de fonctionnement, comme par exemple des bureaux « mutualisés » du type Coopératives de création[29] pourraient aussi être une réponse pertinente.

[29] Coopérative de création ou maison des artistes comme le propose le rapport de l'ONDA. Cahier de l'ONDA - Décembre 2010 Quel rôle des bureaux de production dans le domaine du spectacle vivant en Europe ? Rencontre des 10 et 11 juin 2010 - Festival Latitudes contemporaines.

ANNEXES

STRUCTURES PARTICIPANT À L'ÉTUDE

PAR ORDRE ALPHABÉTIQUE

nom du bureau	dépt	ville	région d'implantation du siège social
19.10 Prod	38	Grenoble	Rhône-Alpes
A Fleur de Scène	38	Grenoble	Rhône-Alpes
Acci'On	18	Ennordres	Centre
Acolytes	31	Balma	Midi-Pyrénées
Adrom	26	Marsanne	Rhône-Alpes
Agence Siine Qua Non	44	Saint-Nazaire	Pays-de-la-Loire
Akompani	93	Pantin	Ile-de-France
Alrakis	44	Bouaye	Pays-de-la-Loire
Ardec	34	Montpellier	Languedoc-Roussillon
Augurart	69	Lyon	Rhône-Alpes
Axe Sud - Arts Vivants	13	Aix-en-Provence	Provence-Alpes-Côte-d'Azur
Ay-Roop	35	Rennes	Bretagne
Azad Production	67	Strasbourg	Alsace
Barcarelle	13	Venelles	Provence-Alpes-Côte-d'Azur
Belokane	79	Parthenay	Poitou-Charentes
Bureau Cassiopée	75	Paris	Ile-de-France
Bureau en cours de montage	14	Caen	Basse-Normandie
Bureau Ephémère	42	Saint-Etienne	Rhône-Alpes
Burokultur	69	Villeurbanne	Rhône-Alpes
Candice de Murcia	38	Saint Egrève	Rhône-Alpes
Cécilia Lubrano	69	Lyon	Rhône-Alpes
Collectif Gaspar	33	Blaye	Aquitaine
Collectif Tomahawk	29	Querrien	Bretagne
Conduite accompagnée	75	Paris	Ile-de-France
Cristal Production	17	La Rochelle	Poitou-Charentes
Culture*L	42	Saint-Etienne	Rhône-Alpes
Culturelles Production	93	Romainville	Ile-de-France
Delphine Prouteau	93	Saint-Denis	Ile-de-France
Delphine Zavitnik	74	Metz-Tessy	Rhône-Alpes
Emile Sabord	44	Nantes	Pays-de-la-Loire
Emilie Marron	74	Annecy-le-Vieux	Rhône-Alpes
Extrapole	75	Paris	Ile-de-France
Feuilles de Routes	33	Bordeaux	Aquitaine
Formart	75	Paris	Ile-de-France
Illusion & Macadam	34	Montpellier	Languedoc-Roussillon
Impulsion conseil ingénierie culturelle	93	Montreuil	Ile-de-France
In'8 circle • maison de production	13	Marseille	Provence-Alpes-Côte-d'Azur
J'adore ce que vous faites	33	Le Bouscat	Aquitaine

Kanju	13	Saint-Cannat	Provence-Alpes-Côte-d'Azur
Kraft Production	69	Lyon	Rhône-Alpes
La Bête de Compagnie	69	Lyon	Rhône-Alpes
La Croisée des Chemins	75	Paris	Ile-de-France
La Gestion des Spectacles	75	Paris	Ile-de-France
La Grosse Entreprise	25	Besançon	Franche-Comté
La Locomotive des Arts	94	Vincennes	Ile-de-France
La Magnanerie	75	Paris	Ile-de-France
La Pelote	26	Die	Rhône-Alpes
La Petite	31	Toulouse	Midi-Pyrénées
La Station-Service	35	Rennes	Bretagne
La Strada et compagnie	13	Marseille	Provence-Alpes-Côte-d'Azur
La Terre est ronde	69	Lyon	Rhône-Alpes
Latitudes prod	59	Lille	Nord-Pas-De-Calais
Laurence DUNE	93	Les Lilas	Ile-de-France
Le Bada	38	Grenoble	Rhône-Alpes
Le Garage Electrique	34	Montpellier	Languedoc-Roussillon
Le Grand ManiTou	69	Chaussan	Rhône-Alpes
Le Marchepied	14	Caen	Basse-Normandie
Lebeau & associés	75	Paris	Ile-de-France
L'Echelle	69	Lyon	Rhône-Alpes
Les 3â	33	Bordeaux	Aquitaine
Les Affluents	44	La Montagne	Pays-de-la-Loire
Les Aiguilleuses	75	Paris	Ile-de-France
Les Ateliers de La Grande Ourse	72	Le Mans	Pays-de-la-Loire
Les Thérèses	31	Tournefeuille	Midi-Pyrénées
Marie Auclair	38	Grenoble	Rhône-Alpes
Mcp Factory	75	Paris	Ile-de-France
Mezzanine Spectacles	75	Paris	Midi-Pyrénées
Mynd Productions	35	Rennes	Bretagne
Olivier Cholez	69	Oullins	Rhône-Alpes
Or Not	75	Paris	Ile-de-France
Paperasse & Projets - Rabillon Raphaëlle	69	Chambost-Longessaigne	Rhône-Alpes
Prima Donna	75	Paris	Ile-de-France
Productions Bis	91	Saulx-Les-Chartreux	Ile-de-France
Scenarts	75	Paris	Ile-de-France
Scop Cultures Trafic	63	Clermont-Ferrand	Auvergne
Sérénité Gestion	84	Cavaillon	Provence-Alpes-Côte-d'Azur
Stéla	42	Saint-Etienne	Rhône-Alpes
Vox Alpina	74	Le Grand Bornand	Rhône-Alpes

Source : Nacre Rhône-Alpes

PAR RÉGION D'IMPLANTATION DU SIÈGE SOCIAL

PARFOIS DIFFÉRENT DE L'ADRESSE POSTALE (VILLE ET DÉPARTEMENT)

région d'implantation du siège social	nom du bureau	dépt	ville
Alsace	Azad Production	67	Strasbourg
Aquitaine	Collectif Gaspar	33	Blaye
Aquitaine	Feuilles de Routes	33	Bordeaux
Aquitaine	Les 3â	33	Bordeaux
Aquitaine	J'adore ce que vous faites	33	Le Bouscat
Auvergne	Scop Cultures Trafic	63	Clermont-Ferrand
Basse-Normandie	Bureau en cours de montage	14	Caen
Basse-Normandie	Le Marchepied	14	Caen
Bretagne	Collectif Tomahawk	29	Querrien
Bretagne	Ay-Roop	35	Rennes
Bretagne	La Station Service	35	Rennes
Bretagne	Mynd Productions	35	Rennes
Centre	Acci'On	18	Ennordres
Franche-Comté	La Grosse Entreprise	25	Besançon
Ile-de-France	Bureau Cassiopée	75	Paris
Ile-de-France	Conduite accompagnee	75	Paris
Ile-de-France	Extrapole	75	Paris
Ile-de-France	Formart	75	Paris
Ile-de-France	La Croisée des Chemins	75	Paris
Ile-de-France	La Gestion des Spectacles	75	Paris
Ile-de-France	La Magnanerie	75	Paris
Ile-de-France	Lebeau & associés	75	Paris
Ile-de-France	Les Aiguilleuses	75	Paris
Ile-de-France	Mcp Factory	75	Paris
Ile-de-France	Or Not	75	Paris
Ile-de-France	Prima Donna	75	Paris
Ile-de-France	Scenarts	75	Paris
Ile-de-France	Productions Bis	91	Saulx-Les-Chartreux
Ile-de-France	Laurence DUNE	93	Les Lilas
Ile-de-France	Impulsion conseil ingénierie culturelle	93	Montreuil
Ile-de-France	Akompani	93	Pantin
Ile-de-France	Culturelles Production	93	Romainville
Ile-de-France	Delphine Prouteau	93	Saint-Denis
Ile-de-France	La Locomotive des Arts	94	Vincennes
Languedoc-Roussillon	Ardec	34	Montpellier
Languedoc-Roussillon	Illusion & Macadam	34	Montpellier
Languedoc-Roussillon	Le Garage Electrique	34	Montpellier
Midi-Pyrénées	Acolytes	31	Balma
Midi-Pyrénées	La Petite	31	Toulouse
Midi-Pyrénées	Les Thérèses	31	Tournefeuille
Midi-Pyrénées	Mezzanine Spectacles	75	Paris
Nord-Pas-De-Calais	Latitudes prod	59	Lille
Pays-de-la-Loire	Alrakis	44	Bouaye
Pays-de-la-Loire	Les Affluents	44	La Montagne

Pays-de-la-Loire	Emile Sabord	44	Nantes
Pays-de-la-Loire	Agence Siine Qua Non	44	Saint-Nazaire
Pays-de-la-Loire	Les Ateliers de La Grande Ourse	72	Le Mans
Poitou-Charentes	Cristal Production	17	La Rochelle
Poitou-Charentes	Belokane	79	Parthenay
Provence-Alpes-Côte-d'Azur	Axe Sud - Arts Vivants	13	Aix-en-Provence
Provence-Alpes-Côte-d'Azur	In'8 circle • maison de production	13	Marseille
Provence-Alpes-Côte-d'Azur	La strada et compagnie	13	Marseille
Provence-Alpes-Côte-d'Azur	Kanju	13	Saint-Cannat
Provence-Alpes-Côte-d'Azur	Barcarelle	13	Venelles
Provence-Alpes-Côte-d'Azur	Sérénité Gestion	84	Cavaillon
Rhône-Alpes	La Pelote	26	Die
Rhône-Alpes	Adrom	26	Marsanne
Rhône-Alpes	19.10 Prod	38	Grenoble
Rhône-Alpes	A Fleur de Scène	38	Grenoble
Rhône-Alpes	Le Bada	38	Grenoble
Rhône-Alpes	Marie Auclair	38	Grenoble
Rhône-Alpes	candice de murcia	38	Saint Egrève
Rhône-Alpes	Bureau Ephémère	42	Saint-Etienne
Rhône-Alpes	Culture*L	42	Saint-Etienne
Rhône-Alpes	Stéla	42	Saint-Etienne
Rhône-Alpes	Paperasse & Projets - Rabillon Raphaëlle	69	Chambost-Longessaigne
Rhône-Alpes	Le Grand ManiTou	69	Chaussan
Rhône-Alpes	Augurart	69	Lyon
Rhône-Alpes	Cécilia Lubrano	69	Lyon
Rhône-Alpes	Kraft Production	69	Lyon
Rhône-Alpes	La Bête de Compagnie	69	Lyon
Rhône-Alpes	La Terre est ronde	69	Lyon
Rhône-Alpes	L'Echelle	69	Lyon
Rhône-Alpes	Olivier Cholez	69	Oullins
Rhône-Alpes	Burokultur	69	Villeurbanne
Rhône-Alpes	Emilie Marron	74	Annecy-le-Vieux
Rhône-Alpes	Vox Alpina	74	Le Grand Bornand
Rhône-Alpes	Delphine Zavitnik	74	Metz-Tessy

Source : Nacre Rhône-Alpes

QUESTIONNAIRE

ENQUÊTE NATIONALE SUR LES BUREAUX D'ACCOMPAGNEMENT CULTURE

La structure

Identité du bureau :
Les coordonnées du bureau serviront à vous contacter en cas de besoin de précisions sur vos réponses et pour établir une cartographie nationale des bureaux d'accompagnement.

- Nom du bureau
- Adresse postale du bureau
- Code postal
- Ville
- Numéro de téléphone
- Mail de contact
- Site internet

Ancienneté du bureau :

- Moins d'1 an
- Moins de 2 ans
- Moins de 5 ans
- Entre 5 et 10 ans
- Plus de 10 ans

Structure juridique actuelle :

- Association loi 1901
- Coopérative (scoop, scic)
- SARL/EURL
- Indépendant (autoentrepreneur, libéral,...)
- Autre

Structure juridique envisagée dans l'avenir

Région d'implantation du siège social

Comment définissez-vous votre métier, votre bureau ? (Réponse libre)

Comment définissez-vous l'accompagnement que vous proposez ? (Réponse libre)

Votre bureau affiche-t-il une spécificité esthétique ou artistique commune aux projets que vous accompagnez ?

Votre bureau affiche-t-il une spécificité «technique» ?

Votre bureau possède-t-il une licence d'entrepreneur de spectacle ?
Si oui, laquelle

Où travaillez- vous ?

- A votre domicile
- Dans un bureau isolé
- Dans un bureau partagé
- Autre
- Si votre bureau est installé dans un lieu partagé, merci de préciser avec quelles autres structures

Votre espace de travail est-il ?

- Mis à disposition gratuitement
- Loué
- Autre

L'équipe du bureau

Les fondateurs du bureau

Nombre de fondateurs du bureau (sont appelées fondateurs les personnes qui sont à l'initiative de la création du bureau)

- 1
- 2
- 3
- 4 et plus
- Autre

Les fondateurs du bureau sont-ils actifs dans la structure actuelle Oui/Non

Certains des fondateurs sont-ils des dirigeants bénévoles actifs de la structure juridique ? (membre du bureau, actionnaire, sociétaire,...) Oui/Non

Certains des fondateurs travaillent-ils (contre rémunération) pour le bureau?) Oui/Non

Le personnel du bureau

Nombre de personnes travaillant sous la responsabilité directe du bureau d'accompagnement (il ne s'agit pas des artistes accompagnés, mais du personnel du bureau : Directeur, directeur de production, chargé de communication, comptable...)

- Nombre de personnes Equivalent Temps Plein (ETP)
  - Pour le dernier exercice plein
- Nombre de personnes hors production déléguée (ETP)
  - Le cas échéant, pour le dernier exercice plein
- Nombre de personnes hors production déléguée (ETP)
  - Le cas échéant, pour le dernier exercice plein

Je ne peux répondre à ces deux dernières questions, l'activité du bureau est trop récente (- de 1 an)

Qualifications et statuts du personnel

Les collaborateurs du bureau

Nous appelons collaborateur, une personne qui exerce une activité professionnelle rémunérée au profit direct du bureau, qu'il soit fondateur ou non du bureau.

Collaborateur 1 (y compris les fondateurs s'ils sont rémunérés)

A remplir même si une seule personne travaille pour le bureau

- C1 : intitulé du poste
- C 1 : âge (actuel)
- C 1 : sexe
- C 1 : niveau de diplôme :
  - sans Bac (ou équivalent)
  - Bac
  - Bac +2
  - Bac +3 (Licence)
  - Bac + 4 (Master 1)
  - Bac + 5 (Master 2)
  - Autres
- C 1 : formation initiale (Gestion, commerce, droit, gestion de projet culturel, communication,...)
- C 1 : type de contrat
  - Salarié en CDD par le bureau
  - Salarié en CDD par les compagnies
  - Salarié en CDD par le bureau et/ou les compagnies (alternance)

- Salarié en CDI par les compagnies
- Salarié en CDI par le bureau
- Auto-entrepreneur
- Gérant
- Autre :

- C1: Si le collaborateur est salarié, de quel régime dépend t-il ?
  - Annexes 8 ou 10
  - Régime général
  - Autre
- C 1 : Le contrat de travail est-il aidé ? Si oui, précisez par quel organisme ou le type de contrat
  - C 1 : Le collaborateur est-il un des fondateurs ? Oui/non
  - C 1 : Si le collaborateur est un fondateur du bureau, combien d'années d'expérience dans le secteur culturel avait-il avant la création du bureau ?
    - Moins d'1 an
    - Entre 1 et 2 ans
    - Entre 2 et 5 ans
    - Entre 5 et 10 ans
    - Plus de 10 ans
  - C 1 : Si le collaborateur est un fondateur du bureau, combien d'années d'expérience dans d'autres secteurs d'activités avait-il avant la création du bureau ?
    - Moins d'1 an
    - Entre 1 et 2 ans
    - Entre 2 et 5 ans
    - Entre 5 et 10 ans
    - Plus de 10 ans
  - C 1 : Précisez dans quels secteurs d'activités ou professions ont été acquises ces expériences

Le bureau compte-t-il d'autres collaborateurs ?

Cette partie sur les collaborateurs était à remplir autant de fois qu'il y avait de collaborateurs.

D'autres collaborations extérieures ?

Cette question nous permettra de comprendre l'impact de votre bureau sur d'autres structures et d'autres emplois.

Si le bureau a des collaborateurs extérieurs au bureau, merci d'ajouter les informations les concernant en texte libre ci-dessous. (Réponse libre)

Les activités de votre bureau

Les définitions :

Production : le bureau est à l'initiative du projet et de sa mise en œuvre. Il s'engage financièrement (ou en nature) pour assurer la mise en œuvre du projet. Il assume la responsabilité de la gestion.
Production déléguée : le bureau pour le compte d'un autre partenaire assume la gestion d'un projet (financière, comptable, sociale, fiscale, commerciale) à travers sa structure. Le producteur délégué doit rendre des comptes aux partenaires qui lui ont donné ce rôle.
Prestation de service : le bureau facture ses services (de production, de diffusion,...) à un client (compagnies, festival,...)
Activités complémentaires : des activités qui ne sont pas les activités «socles» des bureaux (production, diffusion, administration,...)

L'activité de production :

Le bureau exerce-t-il une activité de production ? Oui/Non
(à l'initiative du projet, engagement d'apport financier, responsabilité de la gestion du budget à travers votre propre structure)
Quel type de projets produisez-vous ?
(Création de spectacle, festival, album, exposition,...)
Combien de projets produisez-vous par saison ?

L'activité de production déléguée :

Le bureau exerce t-il une activité de production déléguée ? Oui/Non
(Gestion directe du projet d'un partenaire : embauche du personnel, perception des subventions, ...)
Quel type de projets gérez-vous en production déléguée ?
(Création de spectacle, festival, album, exposition,...)
Combien de projets en production déléguée gérez-vous par saison ?

L'activité de prestation de service :

Le bureau exerce t-il une activité de prestation de services ? Oui/Non
Le type d'action proposée en prestation de services

- Production de projet
- Diffusion
- Administration (paye, fiscalité, gestion budgétaire,...)
- Comptabilité
- Gestion
- Conseil stratégique (définition de projet, diagnostic, prospective,...)
- Communication
- Structuration de projet
- Suivi quotidien des structures accompagnées
- Développement de projets européens
- Autre

Dans votre travail de prestataire quelles sont les activités dominantes en chiffre d'affaire ?

	Activité principale	Activité secondaire	Activité ponctuelle
Production de projet			
Diffusion			
Administration (paye, fiscalité, gestion budgétaire,...)			
Comptabilité			
Gestion			
Conseil stratégique (définition de projet, diagnostic, prospective,...)			
Communication			
Structuration de projet			
Suivi quotidien des structures accompagnées			
Développement de projets européens			
Autres			

Les activités complémentaires

Le bureau exerce-t-il les activités complémentaires ? Oui/Non (formation, évènementiel,...)

Quels types d'activités complémentaires avez-vous développés ?

- Formation
- Organisation d'évènements culturels (festival, colloques,...)
- Études
- Autre

Combien de projets d'activités complémentaires gérez-vous par saison ?

Si vous proposez de la formation, le bureau a t-il un n° d'agrément de formation ?

L'économie du bureau

Le rapport temps de travail | activités

Merci de répartir les pourcentages entre les activités pour arriver à un total de 100%

La production

La production déléguée

La prestation de service activités complémentairesLa gestion administrative de votre bureau

Le rapport activités / budget

La part de la production dans le budget global

La part de la production déléguée dans le budget global

La part des activités complémentaires dans le budget global

La part de la prestation de service dans le budget global

Financement | budget

Le chiffre d'affaires mesure l'activité de l'entreprise, ce qui a été effectivement «vendu». Le budget récapitule l'ensemble les dépenses et les recettes de l'ensemble des activités de la structure.

Quel est votre budget annuel ?

Quel est votre chiffre d'affaires annuel ?

Je ne peux pas répondre à ces deux dernières questions, l'activité de mon bureau est encore trop récente (- d'un an)

En dehors des revenus de vos activités, avez-vous d'autres sources de financement ?

- Subventions
- Mécénat
- Apport en nature
- Autre

Si vous avez des apports en nature, merci de préciser lesquels ?

Les subventions

Si vous recevez une subvention, quels projets ou activités financent-elle ?

Pour chaque subvention, merci de préciser son objet (ex. : Fonctionnement du bureau, festival «Bidule», Création du spectacle de la Cie TrucMuche, Réponse à une marché public de formation, Projet d'accompagnement de jeunes équipes, Aide à la diffusion internationale...)

- Subvention de la Ville
- Subvention des Communauté d'agglomération, Communauté de communes ... .
- Subvention du Département
- Subvention de la Région
- Subvention de la Drac
- Subvention du Ministère de la culture
- Subvention d'autres ministères
- Fonds européens
- Autres

Quel type de projets accompagnez-vous ?

Les artistes ou projets accompagnés

Quels sont les critères qui vous font choisir les artistes ou les projets avec lesquels vous travaillez ?

Cochez les 3 critères les plus importants dans le choix des projets

- La qualité artistique du projet
- L'esthétique du projet (texte contemporain, marionnette, ...)
- Des affinités artistiques
- Le caractère innovant du projet
- Projet financièrement viable
- La «rentabilité financière» du projet pour le bureau
- La relation humaine entretenue avec l'équipe
- La proximité géographique
- Les retombées d'images pour le bureau
- L'éthique du projet ou de l'équipe
- Autre

Un commentaire sur les critères ?

- Mission courte (quelques semaines)
- Quelques mois
- Une saison
- 2 ans
- 3 ans et +
- Autre

Durée moyenne de travail avec une équipe ou sur un projet

- Mission courte (quelques semaines)
- Quelques mois
- Une saison
- 2ans
- 3 ans et +
- Autre

Combien d'équipes artistiques ou de projets artistiques accompagnez-vous par saison ?

Par rapport à votre bureau, où sont implantés les équipes ou projets que vous accompagnez (leur siège social) ?

Plusieurs réponses possibles

- Implantation locale (à proximité de votre ville, agglomération, département)
- Implantation régionale (dans votre région d'origine)
- Implantation nationale (dans différents endroits du territoire national)
- Implantation internationale (les projets sont à l'étranger)

Equilibre entre artistes indépendants et structures indépendantes

- T 1 : part des artistes indépendants (sans structure juridique)
- T 2 : part des structures indépendantes (compagnies, ensembles musicaux, collectifs, festivals...)

Equilibre entre projets «émergents», «en développement» ou «confirmés»

Définition :

«Emergentes» : ayant à leur actif moins de 2 projets et n'ayant pas encore une reconnaissance de leur pair et des diffuseurs.

«En développement» : ayant à leur actif au moins 3 projets et ayant déjà des soutiens d'autres professionnels (producteur, tournées, saisons...).

«Confirmées» : ayant à leur actif plus de 5 projets, étant repérés pour la qualité du travail et régulièrement soutenus. Merci de répartir les pourcentages pour arriver à un total de 100%

- T 3 : part des projets émergents
- T 4 : part des projets «en développement»
- T 5 : part des projets «confirmés»

Equilibre entre projets subventionnés ou non

Merci de répartir les pourcentages pour arriver à un total de 100%

- T 6 : part des projets subventionnés
- T 7 : part des projets NON subventionnés

La relation aux projets accompagnés

Comment contractualisez-vous avec les projets que vous accompagnez ?

- Convention de prestation
- Accord oral
- Autre

Y a t-il des objectifs explicites dans vos conventions ?

Pour l'activité de production déléguée ?

- Au pourcentage
- A l'heure
- Au forfait mensuel
- Au forfait annuel par activité
- Autre

Pour l'activité de prestation de service ?

- Au pourcentage
- A l'heure
- Au forfait mensuel
- Au forfait annuel par activité
- Autre

Si le mode de tarification dépend du type de prestation de service, merci de préciser votre mode de fonctionnement. (Réponse libre)

Quels autres frais (liés à votre convention) sont à la charge du projet accompagné ? (Réponse libre)

Les perspectives du bureau

En tant que dirigeants du bureau, quelles sont les difficultés que vous rencontrez ?

Quelles sont les perspectives d'évolution pour le bureau dans les années à venir ?

(emploi, activités, budget, collaborations...)

Dernières remarques

Si vous souhaitez apporter des précisions concernant votre bureau qui permettrait de mieux comprendre vos activités et votre fonctionnement, merci de remplir quelques lignes.

(Réponse libre)

COMPARATIF AVEC CERTAINS RÉSULTATS DE L'ÉTUDE PRÉCÉDENTE

Le tableau suivant permet de comparer certaines données de la présente enquête avec le travail réalisé en 2008 en Ile-de-France :

	ETUDE 2013	ETUDE 2006-2008
Nombre moyen de personnes employées	**2,5**	**3,5**
Intitulés de postes les plus fréquents		
Chargé de production	13%	26%
Administrateur de production	9%	17%
Administrateur	9%	6%
Directeur de production	9%	14%
Directeur	7%	6%
Nature du régime de rémunération		
Régime général	57%	48%
Intermittence	30%	52%
travailleur indépendant / TNS	13%	-
Répartition des personnels selon le sexe		
Femmes	77%	87%
Hommes	23%	13%
Age moyen	38 ans	35 ans
Niveau de diplôme moyen	Bac +4	Bac +3
Formation initiale		
Cursus culturel	48%	25%
Cursus management, gestion, commerce	18%	38%

LIENS ET RESSOURCES UTILES

«Charte des bureaux d'accompagnement culture»
juillet 2013
Regroupement des bureaux d'accompagnement rhônalpins

«Démarches et pratiques des bureaux de production de spectacle vivant en Ile de France»
septembre 2006- mars 2008
ARCADI, ONDA, CNT, coordonnée par La Belle Ouvrage

Cahier de l'ONDA
«Quel rôle des bureaux de production dans le domaine du spectacle vivant en Europe ?»
décembre 2010
Rencontre des 10 et 11 juin 2010 - Festival Latitudes contemporaines

REMERCIEMENTS

Aux membres du regroupement des bureaux d'accompagnement culture de Rhône-Alpes.

Aux agences régionales qui ont aidé au référencement des structures :

- Arcade (PACA)
- ARCADI (agence culturelle d'Ile de France)
- Spectacle vivant en Bretagne
- L'A (agence culturelle du Poitou-Charentes)
- le LAB (Liaison Art Bourgogne)
- Réseaux en Scène (Languedoc-Roussillon)

Et bien sûr à toutes les structures qui ont pris le temps de répondre au questionnaire.

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION
Nicolas Riedel
directeur de la Nacre

RESPONSABLE DE L'ENQUÊTE
Delphine Tournayre
chargée du développement professionnel

EN COLLABORATION AVEC
Léo Anselme
chargé des politiques publiques,
Marie Coste
chargée de l'information/ressources
Laetitia Mistretta
chargée de la communication

RÉALISATION DE L'ENQUÊTE
Franck-Olivier Schmitt & Maud Jarrin (SYLK)

CARTOGRAPHIE
Delphine Clarisse (ARTECA - centre de ressources de la culture en Lorraine)

GRAPHISME
Muriel Faure (mu)

IMPRIMERIE
Imprimerie Salomon

LA NACRE
AGENCE POUR LE DÉVELOPPEMENT DU SPECTACLE VIVANT EN RHÔNE-ALPES

NACRE RHÔNE-ALPES
33 cours de la Liberté
69003 LYON

Téléphone : 04 26 20 55 55
Télécopieur : 04 26 20 55 56
contact@la-nacre.org

www.la-nacre.org
www.facebook.com/la.nacre
twitter.com/la_nacre

LA NACRE est soutenue par la Région Rhône-Alpes
et le ministère de la Culture et de la Communication / DRAC Rhône-Alpes

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Ministère Culture Communication

RhôneAlpes Région