

Rendez-vous de l'information culturelle  
L'emploi culturel : aides, mutualisation  
28 janvier 2010- Espace Mendès France à Poitiers

## Une expérience de services mutualisés



**Belokane est un bureau de production** spécialisé en administration de production du spectacle vivant.

Il accompagne des compagnies dans leur projet de création tout au long du processus de production.

Il ne s'agit pas de production déléguée. La compagnie reste le producteur et garde son autonomie, ce qui lui permet de conserver une visibilité de ses activités.

Pour cela elle doit avoir une structure juridique, une licence d'entrepreneur de spectacle et avoir organisé le traitement des salaires et la comptabilité. Si certains de ces points sont défectueux, nous pouvons l'aider à trouver des solutions.

## Création de Belokane : le contexte en 2004

### 1- Le contexte dans lequel les compagnies évoluent s'est considérablement complexifié :

- multiplication des équipes et des projets artistiques,
- montages financiers de plus en plus lourds,
- exigences de gestion croissantes,
- environnement juridique toujours plus complexe,
- et diffusion de plus en plus difficile...

Pour faire face à cette évolution, le spectacle a besoin de gestionnaires.

### 2- La région Poitou-Charentes met en place des dispositifs de soutien en faveur du spectacle vivant (emploi artistique et culturel) qui permettent aux compagnies de consolider leurs productions.

## 3 solutions pour permettre aux compagnies de structurer leur administration de production

#### 1- Développer les compétences en interne > embaucher du personnel

Les compagnies n'ont pas tous les moyens d'avoir du personnel permanent et compétent dans les différentes fonctions nécessaires à l'accompagnement d'un projet artistique ou culturel.

On peut distinguer les compétences et les missions d'un administrateur / coordinateur (traitement des salaires, rédaction des contrats, gestion de l'association voire comptabilité...) d'un chargé ou administrateur de production, qui aura pour mission de développer une stratégie de production et d'en assurer la mise en oeuvre.

En ce qui concerne les postes multi-fonctions (coordinateur, administrateur, chargé du développement, chargé de production, chargé de diffusion, comptable...) les urgences prennent souvent le pas sur les réflexions stratégiques.

De plus, les compagnies n'ont pas toutes la maturité et la structuration nécessaire pour avoir la fonction d'employeur.

Quant aux collectivités, bien qu'elles encouragent les compagnies à professionnaliser leur fonctionnement, elles n'accordent pas à toutes un financement pour employer du personnel permanent.

#### 2- Partager ces compétences avec d'autres structures > mutualisation

Différentes expériences repérées avec des avantages et aussi beaucoup de contraintes.

« Si l'on considère les groupements d'employeurs culturels, à l'heure actuelle, on en compte une quarantaine, ne représentant encore que quelques dizaines d'emplois. C'est peu comparativement aux milliers de salariés du secteur [...] Là où il n'existe

pas d'incitation financière des pouvoirs publics, on constate des difficultés de passage à l'acte : il ne semble pas qu'il existe de génération spontanée de groupements d'employeurs culturels. A l'inverse, là où l'incitation financière existe, elle peut aussi induire des effets d'aubaine : les structures culturelles auront tendance à être attirées tout autant par l'aide accordée pour un poste que par l'outil groupements d'employeurs en tant que tel. Or, entre autres choses, participer à un groupement d'employeurs suppose de maîtriser déjà un minimum la fonction d'employeur, d'être doté de perspectives économiques lisibles, d'être prêt à s'engager financièrement – la notion de responsabilité solidaire implique en effet de payer à la place du membre défaillant. Les associations culturelles n'ont pas toutes ce profil »<sup>1</sup>.

### **3- Externaliser > bureau de production**

L'externalisation est connue et pratiquée pour le traitement des salaires et la comptabilité mais moins pour l'administration de production.

Bruno Colin, directeur d'Opale - Culture & Proximité - CNAR culture, lors de la journée d'information sur la mutualisation co-organisée par le COREPS<sup>2</sup>, l'ARSV<sup>3</sup> et la CRES<sup>4</sup> en mars 2008, a cité les bureaux de production comme une alternative intéressante pour répondre aux besoins de compétences des associations culturelles. Ils participent au paysage entrepreneurial créatif. Selon lui, les collectivités pourraient réfléchir au moyen de labelliser et solvabiliser des bureaux de production.

**Il n'y pas de solution idéale mais des solutions complémentaires qui peuvent répondre aux besoins des compagnies à différentes étapes de leur existence.**

## **Les avantages du bureau de production**

### **1- Souple, immédiat et léger :**

Les porteurs de projet peuvent bénéficier d'un accompagnement au moment où ils en ont besoin. Il ne sont pas liés sur du long terme comme pour les groupements d'employeurs par exemple.

Les administrateurs de production sont formés et opérationnels.

Il permet à de petites structures, qui ne sont pas encore prêtes à la fonction d'employeur et à la gestion de personnel, de faire appel à des compétences professionnelles.

### **2- Un outil pédagogique :**

Les outils et les méthodologies peuvent être réutilisés par les compagnies. Il y a ainsi une transmission de compétences par l'action (même auprès de ceux qui peuvent être éloignés des systèmes de formation classiques).

### **3- Un outil permanent, adaptable et structurant :**

Les compétences et les outils sont disponibles et se capitalisent.

Chaque accompagnement répond à la spécificité du projet en prenant en compte les compétences internes à la compagnie. Il renforce l'équipe sans s'y substituer.

<sup>1</sup> *La mutualisation en question*. IRMA - 5 février 2008 (Réjane Sourisseau, chargée de mission à Opale/Cnar Culture)

<sup>2</sup> Comité régional des professions du spectacle

<sup>3</sup> Agence régional du spectacle vivant

<sup>4</sup> Chambre régionale d'économie sociale

Il permet simultanément à plusieurs porteurs de projet de bénéficier d'un accompagnement les amenant à considérer les politiques culturelles développées par les collectivités territoriales, l'Etat et à respecter la réglementation.  
Une production bien pensée consolide l'emploi artistique.

## Les services proposés

### • Diagnostic de projets

Avoir un bureau de production comme interlocuteur permet aux compagnies de ré-interroger le projet, (sans les enjeux d'une entrevue avec un financeur) de poser leur réflexion et de trouver des réponses qui peuvent être des valeurs ajoutées importantes sur le montage du projet.

On note fréquemment deux difficultés majeures qui freinent les productions des compagnies.

- Le calendrier de production : difficulté à placer leur chaîne de production dans un calendrier correspondant à celui des professionnels. Des délais très courts de production ne permettent souvent pas de solliciter des partenaires. La gestion du quotidien dans l'urgence permanente peut rendre difficile l'anticipation, une saison à l'avance, du montage de la production.
- Des fonctionnements installés : des habitudes, des méconnaissances des dispositifs existants, des croyances non-bénéfiques, l'isolement et encore une fois l'urgence quotidienne qui laisse peu de temps à un questionnement, handicapent une réflexion stratégique de la production..

• **Mise en forme du projet artistique** : définition des étapes de mise en œuvre et des moyens nécessaires, rédaction des dossiers de présentation.

• **Montage financier** : recherche de financements publics et privés, recherche et négociation de coproductions et partenariats, établissement et suivi du budget prévisionnel, plan de trésorerie.

• **Suivi administratif** : rédaction des différents contrats, mise en place d'outils de gestion, encadrement juridique.

• **Aide au repérage** : promotion des créations auprès des diffuseurs et autres professionnels.

**>> Une vingtaine de projets ont été accompagnés.**

## La structuration de Belokane

• Association loi 1901

Dans le champ de l'économie sociale et solidaire

• 2 administratrices de production à plein temps (emplois aidés)

Il n'y a ni fédération ni syndicat spécifiques aux bureaux de production. En ce qui nous concerne nous avons choisi de nous rapprocher du Sydcar-Synavi.

## Belokane est soutenu par

- Fondation Caisse d'Épargne
- Fondation Macif
- L'État et la Région Poitou-Charentes (aides à l'emploi)
- Un nouveau dispositif mis en place par le Conseil Général des Deux-Sèvres : une aide fixe annuelle au titre des interventions en matière de pré-diagnostic, premier niveau de conseil ou orientation. Ainsi qu'une aide complémentaire correspondant à la prise en charge de 30 % du prix des interventions en matière d'accompagnement de projets des compagnies des Deux-Sèvres.
- Ville de Parthenay (bureau et ordinateurs)

Toutes ces aides viennent en déduction du coût de journée et permettent aux compagnies d'accéder à ces services à un tarif abordable pour elles.

## Les bureaux de production au niveau national

La solution des bureaux de production se développe au niveau national. Des études ont été réalisées, des formations y font référence, des articles leur sont consacrés.

### • Étude en cours à l'IDDAC

30 structures recensées au niveau national

### • Démarches et pratiques des bureaux de production de spectacle vivant en Ile-de-France

Étude réalisée sur 20 bureaux de production par la Belle Ouvrage avec le soutien de l'ARCADI, le CNT et l'ONDA en 2006/2008. Elle souligne :

- « Les bureaux de production sont des entreprises « entre deux » : passeurs, facilitateurs, producteurs de sens. Ils facilitent le montage des projets et sont des relais dans le paysage du spectacle vivant. Travaillant au service de plusieurs projets ou compagnies, ils ont une vision large des problématiques et des évolutions du secteur. [...]

- Le responsable d'un bureau est avant tout porté par son engagement au service du secteur culturel et artistique [...]

- Le terme de bureau de production recouvre un ensemble disparate d'organisations [...]

Ce sont des structures fragiles (plus de la moitié des structures mentionnées dans l'étude ci-dessus n'existent plus) qui nécessitent un soutien compte tenu de la précarité des équipes artistiques qu'elles accompagnent.



Sylvie Mouroux et Elodie Robbe  
16 rue Blaise Pascal 79200 Parthenay  
Tel 05 49 95 03 27 [belokane@cc-parthenay.fr](mailto:belokane@cc-parthenay.fr)  
[www.belokane.org](http://www.belokane.org)