ÉTUDE PARTICIPATIVE

Démarches et pratiques des bureaux de production de spectacle vivant en Île-de-France

Étude réalisée de septembre 2006 à mars 2008

Bureaux de production « pilotes »

Bureau Cassiopée
Et bientôt...
lelabo
Les Productions de la Seine
Minijy
Scènes de Cirque

Bureaux de production participants

Aire
AscEnDanse Hip Hop
Bords de scènes
Bureau Cassiopée
Conduite accompagnée
Créatec
Et bientôt...
Extrapôle
Kernest
La Gestion des spectacles
lelabo
Les Fourmis du plateau
Les Productions de la Seine
Minijy
Or Not...
Polyfolies
Prima Donna
Scènarts
Scènes de Cirque
Société Polimnia
T'sen production
Zef

Coordination : La Belle Ouvrage

IRCADI

centre national du théâtre
cnt
www.cnt.asso.fr

onda

SOMMAIRE

Introduction 5
1. Impulsion de départ et objectifs poursuivis 6
2. Contexte : un fort développement de ce type de structures ces cinq dernières années 7
3. Genèse de l'étude, ses partenaires 8
4. Méthodologie d'une étude participative 10
5. Pour commencer, les représentations à l'œuvre autour des bureaux de production 15

1. Du désir de créer un bureau de production : projet et concrétisation 19
1.1. Qui crée les bureaux de production 20
1.2. Les motivations à créer un bureau 21
1.3. Le projet du bureau 22
1.4. La diversification des activités, signature du bureau de production 24
1.5. Le cœur de métier d'un bureau de production et les compétences associées 26
1.6. La posture : être ou ne pas être producteur 28
1.7. Deux types de structure juridique pour mener à bien ces projets 32
1.8. Le bureau, une vraie entreprise… pas comme les autres 33

2. Les bureaux de production dans le secteur : rôles et limites 37
2.1. Ce que les bureaux de production apportent aux artistes qu'ils accompagnent 38
2.2. Les conditions nécessaires à l'équilibre de la relation artistes/bureaux 39
2.3. Comparaison des coûts entre un bureau de production et un administrateur salarié 42
2.4. Les limites du bureau de production comme réponse aux besoins des artistes 44
2.5. Rôles des bureaux de production au niveau du secteur 45
2.6. Ce que les bureaux ne sont pas 49
2.7. Le volume de l'activité des bureaux dans le secteur 52

3. Un bureau de production : comment ça marche 57
3.1. L'organisation du travail au sein des bureaux de production 58
3.2. Description des équipes des bureaux de production 63
3.3. Les cadres d'emploi au sein des bureaux de production 67
3.4. Travail, salaire et revenus 70
3.5. Les composantes de l'équilibre économique d'un bureau de production 74
3.6. Les outils de pilotage au service des bureaux 84
3.7. L'équilibrage des risques et la solidarité avec les artistes 87

4. Des propositions 91
4.1. Pour poursuivre la dynamique initiée par l'étude 92
4.2. La représentativité des bureaux au sein des sphères de décision 93
4.3. Proposition et débat autour d'une subvention d'équilibre pour pérenniser les bureaux de production 95
4.4. Proposition pour le développement d'aides ciblées à la structuration 96
4.5. Proposition pour l'adaptation et le développement d'aides ciblées autour de l'emploi 97
4.6. Des dispositifs de contractualisation sur des missions non rentables 100
4.7. Pour ouvrir d'autres pistes… regarder ailleurs, portraits de bureaux en Europe 102

Conclusion 105
Descriptif du cœur de métier d'un bureau de production 109
Témoignages 119
Table des annexes 129
Table des matières 167

Introduction

1. Impulsion de départ et objectifs poursuivis 6
2. Contexte : un fort développement de ce type de structures ces cinq dernières années 7
3. Genèse de l'étude, ses partenaires 8
4. Méthodologie d'une étude participative 10
5. Pour commencer, les représentations à l'œuvre autour des bureaux de production 15

1. *Impulsion de départ et objectifs poursuivis*

- **Une démarche participative impulsée par sept bureaux de production**

Cette étude émane de la volonté de sept bureaux de production de donner plus de lisibilité à une pratique professionnelle en fort développement, sujet d'enjeux et pourtant assez méconnue dans sa réalité concrète. Il ne s'agit donc pas d'une étude commandée par un organisme extérieur mais d'une étude impulsée par des acteurs d'une pratique professionnelle.

À la différence de la démarche évaluative d'une étude « commandée », où le propos est de travailler « sur » un terrain précis à partir d'entretiens individuels, il s'agit là de travailler « avec » les acteurs de terrain, premiers connaisseurs de leurs pratiques et de leurs difficultés, pour les refléter le plus fidèlement possible dans leur diversité.

- **Une étude pour œuvrer à une meilleure lisibilité**

Depuis quelques années, les formes d'organisation appelées « bureaux de production » se développent et se mettent à jouer un rôle dans le paysage culturel. Les nouveaux arrivants dans la profession en charge du développement et de l'administration des projets souhaitent souvent s'organiser sous cette forme, et l'État ainsi que les collectivités locales s'y intéressent de plus en plus. Sans données sur ces organisations et leurs modes de fonctionnement, les perceptions de cette activité par les acteurs du secteur sont floues, et les responsables de ces organisations eux-mêmes n'ont pas d'outils de lecture de ce paysage.

Grâce à cette étude, des matériaux quantitatifs et qualitatifs sur le sujet sont produits pour la première fois. Nous espérons que l'ensemble de ce travail pourra faire « socle » au développement de diverses réflexions.

Les objectifs sont :

- de donner de la lisibilité à ce type d'organisation ;
- de pouvoir en signifier la diversité ;
- de donner des clés de compréhension des enjeux, pour les professionnels concernés et pour le secteur en général ;
- de décrire concrètement les modes de fonctionnement de ces organisations.

- **Cette étude s'adresse aux professionnels impliqués dans des bureaux de production, à leurs partenaires, aux responsables de compagnies**

Dans un premier temps, l'étude s'adresse aux professionnels qui souhaitent se structurer sous cette forme d'organisation, ou le sont déjà, soit :

- les participants à l'étude (responsables et collaborateurs des bureaux de production) ;
- les bureaux franciliens n'ayant pas participé à l'étude ;
- les bureaux qui ne sont pas en Île-de-France ;
- les professionnels qui auraient le souhait de développer leur activité sous forme de bureau.

Dans un second temps, elle s'adresse aux partenaires de travail des bureaux de production, soit :

- les artistes ;
- les directeurs de théâtre, les programmateurs, les administrateurs des lieux avec lesquels collaborent les bureaux ;
- les responsables des institutions locales, régionales et nationales, partenaires du spectacle vivant.

Enfin, elle s'adresse aux compagnies, car il nous semble que certains éléments décrits dans le cadre de ce travail sont communs ou transférables, soit :

- les administrateurs de compagnie ;
- les artistes et responsables de compagnie.

2. *Contexte : un fort développement de ce type de structures ces cinq dernières années*

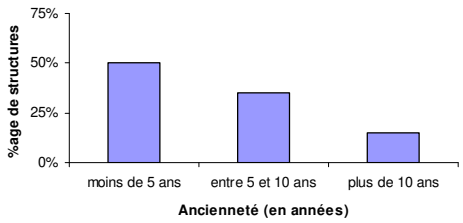
- **Une forme d'organisation née il y a trente ans**

Si le terme de bureau de production est apparu relativement récemment, des organisations au service des artistes dans les domaines de l'administration, de la production ou de la diffusion existent depuis la fin des années 1970. On les appelait alors « bureaux de théâtre », « producteurs », « sociétés de production »…

Au cours de cette étude, nous avons été amenés à utiliser le terme « bureau de production », qui nous semble le plus fédérateur de la réalité des bureaux aujourd'hui.

- **Un fort développement ces dernières années**

Le développement de cette forme de travail au sein du secteur du spectacle vivant se traduit dans les éléments apportés par cette étude, bien qu'aucune statistique ne soit disponible sur le sujet. Ainsi parmi les vingt bureaux franciliens qui ont répondu au questionnaire, un quart des structures ont moins de deux ans et demi d'ancienneté, la moitié existent depuis moins de cinq ans, tandis que le bureau le plus ancien a été créé il y a vingt et un ans. Le graphique ci-dessous montre la répartition des bureaux selon leur nombre d'années d'existence.



Graphique 1
Répartition de l'ancienneté des structures (en pourcentage) selon la longévité

Nous pouvons faire au sujet de ce développement les hypothèses suivantes :

- La complexité grandissante des métiers d'administrateur et de chargé de diffusion appelle des compétences renforcées, y compris pour les compagnies : fiscalisation généralisée des compagnies depuis la fin des années 1990, crise de l'intermittence depuis 2003, augmentation de la tâche administrative pour les employeurs (nombre de contrats, de feuilles de paie, fréquence des contrôles, etc.), durcissement de la situation financière du secteur, difficulté à monter les projets…
- Ce contexte difficile crée des besoins et des envies de regroupement. Ne plus exercer son métier seul devient un impératif, pour être plus fort, pour multiplier les compétences, pour le soutien moral. Travailler pour plusieurs projets artistiques ou voir travailler autour de soi d'autres projets permet de garder un recul salutaire quand des difficultés surgissent. Dans ce contexte, divers modes de regroupement se développent, dont les bureaux de production ne sont qu'une des formes *(voir les différents degrés d'intégration partie 1.8. et la différence avec les groupements d'employeurs partie 2.6.)*.
- Dans ce contexte, des individus cherchent à s'affranchir de certaines contraintes pour trouver de nouveaux modes d'action et créent leur propre outil de travail sous la forme d'entités très variées, aujourd'hui regroupées sous le vocable « bureaux de production ». Ce sont des structures juridiques indépendantes de celles des artistes, au sein desquelles ces personnes trouvent une forme d'autonomie pour exercer leur métier et retrouver une marge de manœuvre qui ne semble plus guère exister, ni au sein des compagnies, ni au sein des institutions.

3. Genèse de l'étude, ses partenaires

- **2003 : plate-forme informelle de travail**

En 2003, un groupe informel de bureaux de production est constitué pour faire de l'échange de pratiques autour de leur métier. Cette réunion s'est mise en place suite à une sollicitation de la mission Latarjet à auditionner, de manière individuelle, certains bureaux, à laquelle ceux-ci ont préféré la mise en place d'un groupe pour s'emparer de la réflexion, de manière collective. La constitution de ce groupe, appelé « plate-forme », à l'automne 2003 s'est faite dans un contexte de grande inquiétude liée à la réforme des annexes 8 et 10 de la convention Unedic. Un des points principaux était de réfléchir à la place des bureaux de production dans cette évolution et aux modalités d'action les plus efficaces qu'ils pouvaient adopter. Ce groupe s'est appuyé sur d'autres travaux existants, notamment ceux de Prodanse. Il était constitué d'Arnaud Didierlaurent (Menu A), de Fred Cardon et d'Armelle Vernier (Scènes de cirque), de Clara Rousseau (Minijy), de Laure Guazzoni et d'Albane Ahrens (Et bientôt…) et d'Emmanuel Serafini (Odace). Ce groupe s'est réuni régulièrement pendant la saison 2003-2004 et a produit certains documents utilisés dans cette étude, notamment le descriptif du cœur de métier. En mars 2004, un rendez-vous a été organisé avec Bernard Latarjet et Fabien Jannelle pour faire état d'un certain nombre de réflexions produites par le groupe.

- **2005 : réunion à la DMDTS concernant la fiche « Ouvrir et diversifier les cadres de production »**

Fin 2005, la Direction de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles (DMDTS) invite certains bureaux à une réunion pour présenter leurs pratiques. Cette réunion est déclenchée par la présence, dans la conférence de presse de décembre 2005 du ministre Donnedieu de Vabres, d'une fiche n° 8 intitulée « Ouvrir et diversifier les cadres de production ». Cette fiche présente un nouveau dispositif qui permet aux artistes ayant obtenu une subvention de demander à l'État de la verser à une structure intermédiaire… par exemple un bureau de production *(voir annexe 2)*. Cette réunion regroupe neuf bureaux différents, dans les domaines du théâtre et du cirque. Elle est menée par le service de l'inspection et rassemble une dizaine d'inspecteurs de la DMDTS. Elle clarifie le besoin de rendre plus lisibles et de mieux faire comprendre les activités des bureaux par leurs partenaires institutionnels. Lors de cette réunion, les bureaux participants se rendent compte qu'ils développent des positions différentes. Préoccupés par le besoin de lisibilité, interpellés par le nombre de bureaux en création et désireux de comprendre leurs points de désaccord, des bureaux créent un nouveau groupe.

- **2006 : sept bureaux de production prennent l'initiative de lancer une étude participative**

Ce groupe est composé du Bureau Cassiopée (Anne-Cécile Sibué et Léonor Baudouin), de Scènes de cirque (Fred Cardon), de Minijy (Clara Rousseau), de lelabo (Françoise Lebeau et Isabelle Ellul) et de Et bientôt… (Laure Guazzoni et Albane Ahrens). Il a associé à cette réflexion les centres de ressources (le Centre national du théâtre, le Centre national de la danse et HorsLesMurs) pour une séance de travail fructueuse consacrée aux représentations existant dans le secteur sur les bureaux de production. À partir de là, il a semblé nécessaire de développer les rencontres dans un cadre plus large. Un espace de réflexion a été créé, afin de mieux se connaître, échanger, réfléchir, donner à voir et à comprendre, un observatoire des pratiques qui se donnerait comme objectif la publication d'un document. Rejoint par les Productions de la Seine (Florence Francisco) et Créatec (Catherine Perez), le groupe s'est constitué en groupe de pilotage, et cette initiative a été présentée à plusieurs institutions pour trouver les moyens de la mettre en œuvre.

- **Les partenaires**

Trois partenaires ont souhaité soutenir cette aventure : Arcadi (Action régionale pour la création artistique et la diffusion en Île-de-France), et en particulier le Relais information et conseil, le Centre national du théâtre et l'Onda (Office national de diffusion artistique). Soutenir cette étude contribue à enrichir l'observation du territoire de l'Île-de-France, à poursuivre des réflexions autour de l'accompagnement des artistes amorcées par la mission Latarjet, à mettre au jour une proposition alternative à l'organisation habituelle de la production du spectacle vivant. Il s'agit également de soutenir une démarche singulière de production de savoirs initiée par des professionnels.

Ces partenaires contribuent de quatre manières à la présente étude :

- par un apport financier ;
- par un soutien logistique ;
- par l'organisation de sa diffusion ;

- par une contribution au contenu, via l'organisation de la séance de travail autour des représentations sur les bureaux de production.

4. Méthodologie d'une étude participative

- **Principes**

Une étude participative associe des outils classiques des études, comme des questionnaires quantitatifs et qualitatifs, avec des séances collectives de travail, réunissant des groupes de professionnels, sortes d'ateliers de réflexion. Le processus de mise en réflexion du groupe constitué est tout aussi important que le résultat produit. Faire participer les personnes et/ou institutions concernées par le champ de l'étude crée une plus grande dynamique entre les acteurs et une meilleure appropriation des « états des lieux ». Cette étude est donc construite à plusieurs voix et à plusieurs mains.

On peut remarquer le développement de ce type d'approche dans le spectacle vivant aujourd'hui, notamment l'Observation Participative et Partagée proposée par la Fédurok *(d'autres démarches sont recensées en annexe 1)*. Il fonde une nouvelle manière d'observer le paysage culturel, appelée « observation participative », qui renouvelle et complète les outils d'analyse disponibles jusqu'alors. Le rapport Latarjet notait en avril 2004 le manque d'éléments d'analyse permettant d'appuyer la réflexion. L'observation participative, qui valorise les connaissances du terrain, est l'un des terreaux majeurs des solutions de demain. Depuis cette date, on a vu se développer également des initiatives, émanant notamment des agences régionales, à travers ce que l'on appelle les « observatoires », l'échelon régional étant sans doute le plus pertinent pour conduire cette observation.

- **Six « pilotes » et un coordinateur**

Des sept bureaux de production à l'origine de cette étude, six en constituent le groupe de pilotage. Tout au long du déroulement de l'étude, ces six bureaux ont veillé au développement des contenus, recentré les priorités, coanimé toutes les séances de travail, pris en charge la synthèse et la rédaction des contenus jusqu'à l'écrit final.

Ces bureaux ont missionné La Belle Ouvrage, organisme de formation et de conseil créé par trois personnes responsables de bureaux, pour la coordination de cette étude. Deux coordinatrices, Sophie Métrich et Amélie Cousin, ont travaillé sur ce projet étalé sur dix-huit mois. La fonction de coordination garantit le calendrier, l'organisation et la préparation des différentes réunions, le lien entre les vingt participants à l'étude ; elle coordonne l'action des prestataires (traitement des données, relecture) et des partenaires (concertation des actions de communication, etc.), réalise les supports de travail (questionnaires, demande de témoignages et autres) et garantit leur transmission et retours. Elle assure le secrétariat et tous les comptes-rendus détaillés des temps de travail, supports pour la rédaction, et enfin organise l'élaboration du document écrit.

- **Budget et rétributions**

Le budget alloué pour l'étude est de 19 615 euros. Il a servi pour les dépenses suivantes :

- rétribution de La Belle Ouvrage pour la coordination, incluant le poste de travail des coordinatrices et les frais afférents (envois, fournitures de bureau, téléphone, informatique, photocopies…) : 473 heures de travail soit 14 970 euros ;
- rémunération pour le travail du traitement statistique des données : 1 904 euros ;
- rémunération pour le travail de correction : 1 300 euros ;
- frais de réception pour les réunions : 930 euros
- frais de duplication de l'étude en direction des participants : 500 euros.

Le temps passé en réunion par l'ensemble des bureaux participants l'a été au titre du développement de chaque structure. Il n'a fait l'objet d'aucune rémunération.

Le temps passé par les bureaux participant au comité de pilotage – à savoir les réunions du comité, la participation à toutes les réunions collectives et leur animation, la préparation et la participation aux deux restitutions publiques, et la rédaction du présent document – l'a été au titre du développement de chaque structure. Il n'a fait l'objet d'aucune rémunération.

- **Les critères**

Le comité de pilotage a établi quatre conditions pour participer à l'étude :

- avoir une structure juridique indépendante de celle des artistes ;
- être établi en Île-de-France ;
- proposer au moins l'une des activités « socle » des bureaux de production (production, diffusion/communication, administration/gestion, administration de tournées, comptabilité) ;
- pouvoir répondre par l'affirmative à la question « Êtes-vous un bureau de production ? ».

L'établissement de ces critères a été rendu nécessaire pour définir précisément le champ de l'étude. Les raisons qui nous ont amenés à formuler ces critères sont les suivantes :

- l'existence d'une structure juridique indépendante de celles des artistes fonde la distinction de ces structures avec les compagnies ou tout autre projet de partage (ou mutualisation, nous y reviendrons) initié par un ou des artistes ;
- la limitation territoriale de l'étude a été définie en lien avec les partenaires, au vu des moyens réunis et en considérant la forte concentration de ces structures dans cette région ;
- la définition d'activités « socle » d'un bureau de production s'est révélée nécessaire pour distinguer ces structures d'autres prestataires existant depuis longtemps dans le secteur (prestataires techniques, bureaux de presse, agences de communication, agents d'artistes…) ;

- enfin, l'autodéclaration en tant que bureau de production via la dernière question est apparue nécessaire au regard du flou existant sur les vocables décrivant ces structures : il était important que les personnes concernées soient prêtes à se rallier à une tentative de définition commune.

Il faut noter que nous avons dû exclure de notre champ le secteur purement musical, qui comporte des problématiques voisines, mais est trop différent vu les liens entretenus avec les industries culturelles.

- **Constitution de l'échantillon**

En l'absence de statistiques existantes, ce qui est sans doute le premier constat de cette étude, la réactivité d'Arcadi à être partenaire nous a amenés à centrer notre échantillon sur l'Île-de-France : nous avons ainsi établi une liste de structures par recoupement de plusieurs sources d'information issues de nos partenaires (notamment *Le Guide – Annuaire du spectacle vivant 2007* édité par le Centre national du théâtre, rubrique « Bureaux de production et de conseil »).

Cela nous a conduits à contacter environ quarante-cinq structures en Île-de-France pour obtenir finalement un échantillon de trente-huit « bureaux de production » répondant aux critères énoncés ci-dessus *(voir détail en annexe 3).*

On peut regretter que l'absence de données préexistantes et cette manière de constituer l'échantillon aient orienté l'étude vers des structures à ce jour légitimées par l'institution.

- **Les participants**

Parmi les structures de l'échantillon, vingt-deux ont participé à l'étude d'une manière ou d'une autre, soit 58 % de participation. Elles ont répondu au questionnaire et/ou participé à une rencontre et/ou à un ou plusieurs ateliers thématiques. Vingt structures ont rempli le questionnaire 1 *(voir détails page suivante)* et constituent notre échantillon pour toutes les données quantitatives *(voir annexe 3)*. Cela représente soixante-neuf personnes.

- **Des données recueillies auprès de vingt bureaux qui permettent une bonne présentation de l'ensemble**

Le traitement de ces données a été confié à Julien Milanési, économiste.

Voici ce qu'il nous relate :

« L'échantillon d'enquête est composé de vingt bureaux de production, sur environ quarante existant en région Île-de-France. La proportion est plus que satisfaisante, mais le nombre de données est faible, et les résultats sont donc susceptibles de varier de façon importante du fait de la présence (ou de l'absence) d'un bureau de production aux caractéristiques particulières (nombre important de salariés ou chiffre d'affaires important par exemple) ou d'erreurs dans le remplissage des questionnaires. Les informations présentées dans ce rapport peuvent par conséquent être envisagées comme une bonne présentation d'ensemble du secteur, mais il serait périlleux de chercher à les généraliser avec trop de précision. »

Les données présentées dans l'étude au titre de l'exercice 2007 ont été recueillies au début de cette même année ; elles ont donc un caractère prévisionnel.

- **Le calendrier**

L'étude a été mise en œuvre selon le calendrier suivant :

sept.-déc. 2006 :	constitution du groupe de pilotage et élaboration du questionnaire 1 en direction des bureaux de production
janvier 2007 :	lancement de l'étude, envoi des questionnaires
22 mars 2007 :	rencontres entre les responsables de bureaux de production – Groupe 1
2 avril 2007 :	rencontres entre les responsables de bureaux de production – Groupe 2
16 mai 2007 :	séance de travail avec les partenaires, Arcadi, CNT et Onda
22 mai 2007 :	ateliers thématiques 1 et 2
14 juin 2007 :	ateliers thématiques 3 et 5. Lancement du questionnaire 2 en direction des partenaires de travail
18 juillet 2007 :	atelier avec les partenaires de travail
17 septembre 2007 :	atelier thématique 4
28 septembre 2007 :	traitement statistique des données récoltées issues des questionnaires
nov.-déc. 2007 :	travail sur la restitution orale et écrite
15 janvier 2008 :	restitution aux participants et aux partenaires au Théâtre Paris-Villette
5 février 2008 :	restitution publique au Théâtre de la Cité internationale
février-mars 2008 :	finalisation de la restitution écrite et diffusion

- **Les questionnaires 1 et 2**

Le questionnaire 1 a été établi par le comité de pilotage à l'automne 2006, avec le soutien des centres de ressources (CNT, CND et HorsLesMurs) et Arcadi. Il s'adresse aux responsables de bureaux de production et balaie des questions liées à la constitution du bureau, à l'emploi, à l'économie, aux représentations, etc.

Le questionnaire 2 a été élaboré au printemps 2007 pour recueillir des paroles des partenaires de travail que sont les artistes (ceux qui œuvrent avec les bureaux de production, et d'autres), les programmateurs et les institutions.

Ces questionnaires ont été traités de manière anonyme, grâce à une indexation par numéro, avec l'objectif de mettre à la disposition de tous des éléments fiables.

- **Deux séances d'entretiens collectifs**

Deux rencontres ont été mises en œuvre en mars et avril 2007, regroupant une dizaine de responsables de bureaux à chaque fois afin de privilégier la qualité de l'échange. L'objectif de ces rencontres a été de faire émerger des thématiques de travail que le groupe avait envie d'approfondir. Ces rencontres ont été précédées de l'envoi du questionnaire 1.

Elles se sont déroulées selon le schéma suivant :

- introduction sur l'étude, méthodologie, calendrier ;
- tour de table avec présentation de la structure de son équipe et résumé historique de celle-ci ;
- énoncé des objectifs. En résumé, que chacun puisse dire librement ce qui lui pose question et ce qui va plutôt bien, que les difficultés soient entendues, que soit favorisée l'émergence de thématiques de travail.

De ces deux rencontres, une synthèse a été effectuée faisant émerger cinq thèmes forts.

1. Quel(s) emploi(s) dans les bureaux de production ?
2. Quels équilibres économiques pour les bureaux de production ?

Tarification et politique de diversification.

3. D'autres pistes de financement des bureaux de production ?
Subventions, partenariat avec des lieux, emplois aidés, mécénat…
Qu'apportent les bureaux de production aujourd'hui ?

4. Comment se définit-on ? Quelle articulation avec les lieux ? Rapport aux « institutions » (distinguer lieux et tutelles). Notre visibilité dans le paysage. Mission de service public ?

5. Quelles représentativités et modes d'actions communes des bureaux de production ?

- **Cinq ateliers thématiques**

Dans un second temps, nous avons organisé des journées durant lesquelles ces cinq thématiques ont été approfondies avec les participants à l'étude. Chaque atelier a été piloté par deux des membres du comité de pilotage. À partir de préconstats quantitatifs issus des questionnaires sur la thématique concernée, les pilotes ont animé ces ateliers en trois parties :

- communication des constats chiffrés ;
- problématisation autour de ces constats ;
- propositions.

Le pilote de ces ateliers se voit confier la responsabilité de rédiger une synthèse avec l'aide de relecteurs issus du groupe.

- **Trois ateliers partenaires**

Ce travail d'approfondissement a été complété avec la mise en place d'une séance de travail avec les partenaires de l'étude et d'une séance de travail avec des partenaires de ces organisations (artistes travaillant ou ayant travaillé avec un bureau de production, institutions, partenaires de coproduction ou de diffusion…) afin de recueillir leurs représentations sur ces organisations en complément du questionnaire 2. Ces deux temps de travail ont complété celui mené avec les centres de ressources au démarrage de l'étude.

- **Le travail de restitution orale et écrite**

À partir des synthèses thématiques rédigées par les pilotes des ateliers, le comité de pilotage a construit la structure générale de l'étude et s'est engagé dans le travail de rédaction. L'écrit a donc été élaboré par plusieurs mains. Sept versions, reflet des progressions du travail, seront nécessaires pour

aboutir au présent document. Cinq ont été réalisées avant la première restitution orale. Chacune d'entre elles a fait l'objet de concertations du comité de pilotage. La quatrième a été proposée à des participants et à des partenaires « lecteurs » afin d'obtenir d'autres retours. Le travail de préparation et de réalisation de la restitution orale fut un véritable ressort pour aboutir à la restitution écrite. Passer de l'écrit à l'oralité permet en effet de prendre de la distance avec le contenu, de faire émerger les priorités à un moment où l'on est submergé, et amène à formuler plus clairement les propos à communiquer. Ainsi, la sixième version a été établie entre les deux restitutions, tirant profit des remarques du comité de pilotage et des « écoutants ». Enfin, la septième version, réalisée à l'issue de la seconde restitution, fait état des modifications favorisant la clarification et intègre également quelques suggestions et avis recueillis lors de cette présentation, tentant ainsi de poursuivre la démarche participative jusqu'au bout.

5. Pour commencer, les représentations à l'œuvre autour des bureaux de production

Pour introduire la réflexion qui va suivre, nous avons repris le portrait élaboré début 2006 au cours de la séance de travail avec les responsables des centres de ressources du spectacle vivant (CNT, CND, HorsLesMurs). Ce portrait contrasté pose bien les représentations et interrogations des différents acteurs du secteur sur le type d'organisations que les bureaux ont créé. Il pose également les enjeux que nous nous sommes fixés au sein de ce travail : clarifier ces différents points et rendre plus lisible ce que sont réellement ces organisations.

Des lieux de compétences…

- Une palette large de compétences. À priori plus large que celle que pourrait proposer une seule personne qui travaillerait pour une compagnie.
- Des compétences d'administration, de production, de recherche de partenaires, de demandes de dossiers de subvention, de diffusion. Parfois des compétences de communication ou de conseils.
- Des compétences aujourd'hui indispensables pour qu'un projet artistique « réussisse ».
- Une fiabilité technique.
- Des « compétences réseaux », une connaissance des réseaux démultipliée par le nombre de projets accompagnés, un carnet d'adresses.
- Une double compétence : administrer les productions et administrer la structure prestataire.

mais…

- Aucune formation n'existe encore sur le montage et la gestion de ces organisations.
- Un travail situé souvent dans un cadre « militant », assorti de contrats précaires.
- Quelle évaluation existe-t-il pour ces compétences ?

Des lieux de la continuité…

- Travail sur le moyen/long terme avec les artistes, dans un environnement de plus en plus discontinu.
- Travail même quand il n'y a pas de production, voire souvent même quand il n'y a pas d'argent.

mais…

- Une faible proportion des salariés de ces bureaux sont permanents.
- Un flou contractuel existe sûrement entre les artistes et ces structures.
- Quel écart entre réalité travaillée et rémunération ? Quel écart entre l'image des bureaux de production et leur réalité de fonctionnement ?
- Difficulté d'assurer une rémunération stable.

Des « prestataires-partenaires »…

- Une relation fondée sur un choix mutuel, une liberté de choix.
- Des critères de choix propres à chaque bureau et de nature variée (artistique, humaine, économique, disciplinaire…).
- Un équilibre entre la mutualisation (concentrée sur les moyens, humains et techniques) et le respect de l'identité de chaque projet (pas de communication "catalogue").
- Un travail mené « relativement » dans l'ombre, un prestataire qui soutient le projet artistique.
- Une forte confiance entre l'artiste et le bureau / lien entre le bureau et un artiste (lui-même avec ou sans structure).
- L'existence d'une relation pédagogique avec l'artiste.
- La nécessité de revaloriser le statut de prestataire.

mais…

- Un rapport offre/demande très déséquilibré.
- Une projection du réseau professionnel sur une garantie technique et de faisabilité, et parfois artistique, apportée par les bureaux qui est peut-être un peu démesurée.

Des lieux de responsabilité…

- Des lieux de l'initiative privée, des parcours d'entrepreneurs.
- Quelle obligation pour les bureaux de production, obligation de moyens ou de résultat ?
- La sous-traitance de tâches de gestion fortement liées au développement même des structures.
- Que se passe-t-il en cas d'échec ?
- Une rémunération au prorata temporis ou à la réussite d'un projet ?
- Quelle est la prise de risque d'un bureau ? Comment ce risque est-il rémunéré ?
- Quel partage des responsabilités avec l'artiste ?
- Les bureaux font-ils de la production déléguée ?

mais…

- Aucun encadrement juridique ou institutionnel (structuration juridique, licence…).
- Peu de recul/de connaissances sur la manière dont les bureaux fonctionnent.
- Pas de règles de déontologie.

Des structures « intermédiaires » dans un secteur d'activité soumis à des forces centrifuges…

- « La marge de l'institution, l'institution dans la marge » : relations assez partenariales avec des institutions qui peuvent confier des missions à des bureaux de production.
- Des structures qui peuvent accompagner l'émergence, la transition entre le non-professionnel et le repéré, la transformation de l'essai, mais aussi la logique de développement et de pérennisation.
- De nouveaux interlocuteurs pour les institutions (création d'une rubrique dans le guide du CNT, association à des réflexions au sein du Syndeac mais impossibilité aujourd'hui d'y adhérer / réunion au ministère…).
- Un besoin clairement exprimé de ce type de structures dans le secteur.

mais…

- Les bureaux constituent un ensemble très morcelé, avec une lisibilité faible ou délicate à mettre en œuvre.
- Des économies très fragiles,
- fondées sur l'engagement personnel de quelques-uns.
- Attention à la substitution aux structures d'accueil : les lieux ne doivent pas se départir trop de leurs compétences d'accompagnement des projets artistiques!

Des structures représentatives des contradictions du secteur…

- Des prestataires spécialisés dans la structuration administrative et juridique de projets eux-mêmes bâtis sur des modèles juridiques flous (structuration, emploi, contrats de prestation, etc.).
- Un lieu de frottement privé/public, recherche du profit/équilibre des comptes, lieu où les questions économiques posées aujourd'hui au spectacle vivant dans son ensemble se trouvent condensées.

donc…

Pourquoi pas une argumentation possible pour un soutien des puissances publiques à ces bureaux sur le plan de la « permanence administrative », ce qui correspond à une logique d'économie d'échelles plutôt que de mutualisation ?

Nous avons choisi de structurer la restitution écrite du travail de la façon suivante :

- D'abord, partir de la personne qui crée le bureau de production. S'intéresser à son profil, à son projet, à ses motivations, et à la posture juridique de sa structure ou de son entreprise.
- Puis, pour éclairer les enjeux de ce type d'organisation, se pencher sur les rôles, avec leurs atouts et leurs limites, que les bureaux de production occupent aujourd'hui dans le secteur culturel.
- Poursuivre avec l'exposition de la « mécanique », montrer comment un bureau fonctionne concrètement.
- Enfin, comme nous l'avons fait lors des réunions thématiques, construire et exposer quelques propositions pour l'avenir.

Et, pour illustrer le tout, nous présentons ensuite le descriptif des objets de travail constituant notre cœur de métier et proposons quelques témoignages organisés selon les thématiques développées.

1. Du désir de créer un bureau de production : projet et concrétisation

1.1. Qui crée les bureaux de production 20
1.2. Les motivations à créer un bureau 21
1.3. Le projet du bureau 22
1.4. La diversification des activités, signature du bureau de production..... 24
1.5. Le cœur de métier d'un bureau de production et les compétences associées 26
1.6. La posture : être ou ne pas être producteur 28
1.7. Deux types de structure juridique pour mener à bien ces projets 32
1.8. Le bureau, une vraie entreprise… pas comme les autres 33

S'intéresser au désir de créer un bureau de production, c'est avant tout s'attacher aux personnes qui le créent et à leurs motivations à développer ce projet. C'est également étudier les différentes postures professionnelles qu'un bureau peut décider d'adopter et de combiner au travers des « figures » du producteur, du producteur délégué ou du prestataire de service.

La concrétisation passe ensuite par le choix de la structure juridique adéquate.

Enfin, le bureau est-il une entreprise comme les autres ? Quelles sont les possibilités de diversification qui s'offrent au créateur du bureau ? Doit-il absolument diversifier ses activités ?

1.1. Qui crée les bureaux de production

- **Portrait-robot d'un(e) créateur(trice) de bureau**

Les directeurs/trices sont les fondateurs/trices des bureaux. Ils ont en moyenne 41 ans aujourd'hui, et des niveaux d'étude et des types de formation variés, parmi lesquels les cursus en comptabilité et gestion sont toutefois les plus fréquents (38 %). Avant de créer leur structure, environ la moitié d'entre eux exerçaient des fonctions au sein de lieux ou d'institutions, l'autre moitié au service de compagnies ou de projets. Ils se lancent parfois à plusieurs dans la création d'une structure pour la co-diriger (quatre bureaux sur vingt).

Deux caractéristiques de cette population de directeurs sont particulièrement étonnantes :

- ces directeurs sont majoritairement des directrices : 88 % ;
- ces directeurs-fondateurs sont majoritairement en CDD : 70,8 %.

- **Un espace possible pour la prise de responsabilités par les femmes**

Voici une exception dans le paysage du spectacle vivant !

En effet, dans son rapport « Pour l'égal accès des femmes et des hommes aux postes de responsabilité, aux lieux de décision, à la maîtrise de la représentation » (mai 2006), Reine Prat montre que la situation des femmes et des hommes est fortement inégalitaire dans notre secteur, au profit des hommes. Ainsi, 80 % des directions du secteur institutionnel sont occupées par des hommes *(voir annexe 1)*.

Quelles hypothèses formuler sur cette « anomalie statistique » au sein du secteur ?

D'une certaine manière, on pourrait dire que, dans ce champ peu reconnu institutionnellement, pas encadré car relevant de l'initiative privée et fortement lié à des convictions personnelles, les femmes s'engagent… On peut y voir, d'un côté, leur capacité à s'investir dans des projets professionnels risqués, à mettre ceux-ci au service de leurs convictions, quitte à en payer le prix en termes de reconnaissance sociale, de salaire, de « carte de visite ». D'un autre côté, cela souligne leur sous-représentation dans le champ institutionnel, par contraste. Et on peut imaginer qu'un des freins est la manière dont on devient directeur d'une structure, par la libre initiative dans un espace à risque d'un côté, par la nomination par une puissance publique et avec des moyens financiers de l'autre.

Et là, nous pouvons pointer l'aspect négatif d'une telle surreprésentation, à l'instar de Reine Prat, qui souligne que le fonctionnement homosocial est préjudiciable à la vitalité du secteur : « Les inégalités constatées ont pour corollaire une organisation homosociale du secteur qui favorise des comportements mimétiques, symptomatiques d'un entresoi où se désapprend l'écoute de l'autre, de toute possible différence ou divergence. »

Elle préconise alors qu'« aucun groupe constitué (réseau, jury, équipe, programmation) ne présente jamais moins de 33 % de personnes appartenant à l'un ou l'autre sexe, en se gardant de revenir en arrière dans les rares secteurs où la parité est déjà mieux établie.

Le ratio de 33 % a un double mérite :

- il est réaliste puisqu'il semble correspondre au vivier disponible dans les catégories les plus inégalitaires ;
- il constitue le seuil à partir duquel le groupe minoritaire n'est plus perçu comme tel. »

- **Des directeurs(trices)-entrepreneurs aux rémunérations variables**

Comment comprendre que les personnes qui ont fondé et qui dirigent ces petites entreprises soient engagées en CDD ? On ne le peut que si on relie cette donnée à leur posture de directeur-entrepreneur, préoccupé essentiellement par la mise en place de son projet et qui fait de sa propre rémunération une variable d'ajustement, un peu à la manière d'un gérant de SARL qui voit ses émoluments fluctuer en fonction de la marche de son entreprise… La plus grande proportion de CDI parmi les collaborateurs vient bien montrer qu'en l'espèce (rémunération et sécurité de l'emploi) les directeurs sont les derniers servis… Leur motivation principale est ailleurs, et ils sont prêts à en assumer le prix.

Ces entrepreneurs vont d'ailleurs constamment avoir une double préoccupation : celle des activités qu'ils mènent en matière de production/diffusion et celle liée à leur propre structure, à leur projet, à leur organisation, à leur équipe.

1.2. Les motivations à créer un bureau

- **Le lien aux artistes et le développement des projets**

Toutes les aventures de bureau sont fondées sur le postulat suivant : le bureau est une réponse à un besoin des artistes. Ce besoin peut être formulé ou non, peut être élaboré conjointement avec une ou plusieurs équipes artistiques ou avec d'autres professionnels de la production. Il est nourri d'une observation du secteur qui trouve sa source ou bien du côtoiement rapproché d'équipes artistiques (cas d'administrateurs de compagnies réfléchissant à un autre mode d'organisation pour mener à bien leur travail) ou bien d'une expérience au sein d'un lieu ou d'une institution. Chaque responsable de bureau a interprété les besoins observés autour de lui et a imaginé une réponse professionnelle.

Le lien aux artistes et à leurs projets est la première motivation des fondateurs à monter leur bureau. Parmi les « bonheurs » cités par ceux ayant participé à l'étude, ce qui est nommé en premier lieu, c'est la relation librement consentie avec les artistes, la qualité des collaborations, la surprise des rencontres, la diversité des projets, ce que l'on pourrait résumer par le contact direct, la relation au projet et à son concepteur en tant que telle.

Arrive en second lieu la fonction de faire aboutir un projet de qualité, de rendre possibles les rêves, de suivre le développement des projets, de les défendre au sein de réseaux, d'obtenir des résultats, c'est-à-dire le rôle de « développeur » du projet.

- **La création d'un espace d'action et d'indépendance**

À côté de ce lien aux artistes et à leurs projets, les fondateurs de bureaux sont très motivés par la construction de leur propre outil de travail et l'indépendance d'action. La fluctuation observée de leur rémunération signe leur posture d'entrepreneurs, prêts à agir et avec peu d'aversion aux risques : risques financiers, responsabilité d'une équipe, gestion d'une entreprise en plus des compagnies, etc. Leur capacité à s'engager dans des responsabilités leur permet d'imaginer des solutions adaptées à la fois aux projets qu'ils souhaitent défendre et à leur propre développement professionnel.

Ainsi la liberté, le choix des personnes avec lesquelles travailler (artistes, collaborateurs), la maîtrise d'organisation de son temps, l'indépendance vis-à-vis des institutions arrivent en troisième place des bonheurs cités par les directeurs dans l'exercice de leur métier. Ils adoptent ainsi une posture d'entrepreneur indépendant d'un système.

Enfin, ils citent le bonheur de travailler en équipe, adoptant ainsi une posture d'entrepreneur inventeur de son propre système.

Aux côtés des artistes, le directeur du bureau développe son propre projet. À ce titre, il se retrouve dans une position symétrique avec l'artiste qui développe ses projets artistiques. Cette symétrie, source d'élans et d'interrogations, traverse toute cette étude.

1.3. Le projet du bureau

- **Des projets tous différents, uniques**

Il est intéressant de noter qu'aucun projet de bureau n'est défini de la même manière – preuve de la très grande diversité régnant au sein de ces structures – et que les verbes d'action prédominent dans la formulation des objectifs. On trouvera, par exemple, les définitions suivantes :

- défendre les artistes, leur permettre de développer des projets d'envergure ;
- produire les projets de jeunes artistes et diffuser leurs œuvres ;
- militer pour telle culture en organisant des activités et en soutenant la création ;
- proposer un soutien à l'administration, à la production et à la diffusion ;
- développer les projets artistiques ;
- promouvoir telle discipline artistique ;

- initier des projets de coopération culturelle entre les compagnies ;
- être un espace d'échanges, une interface ;
- être partenaire de travail pour le développement et la pérennisation des activités des artistes.

- **Les secteurs disciplinaires**

Ce projet de bureau s'inscrit parfois clairement dans une discipline artistique dans laquelle le bureau se spécialise. Dans notre échantillon, c'est le cas pour cinq bureaux (soit 25 % de l'échantillon), qui se répartissent dans le théâtre (1), la danse (2), le cirque (1) ou le théâtre musical (1). Dans la majorité des cas, c'est au contraire la pluridisciplinarité qui prédomine, la moitié des bureaux travaillant dans plus de quatre secteurs disciplinaires tels que définis dans le cadre de l'étude (théâtre, danse, musique, arts de la rue, performance, cirque, nouvelles technologies).

Par ailleurs, parmi les secteurs disciplinaires, le théâtre est celui qui est le plus représenté (quatorze structures sur vingt, *voir tableau ci-dessous*), ce qui reflète son poids au sein du spectacle vivant dans son ensemble. Plus étonnant, quatorze structures œuvrent dans le domaine de la danse contemporaine, autant que dans le domaine du théâtre.

On peut y voir le signe à la fois du manque de moyens de la danse contemporaine, qui doit concentrer ses forces pour agir, mais aussi la transférabilité d'un outil imaginé au départ au service du théâtre et redéployé au service de la danse.

Secteurs disciplinaires	Pourcentage de structures	Nombre de structures
Théâtre	70 %	14
Danse	70 %	14
Musique	55 %	11
Arts de la rue	45 %	9
Performance	45 %	9
Cirque	40 %	8
Nouvelles technologies	15 %	3

Tableau 1
Secteurs disciplinaires dans lesquels travaillent les bureaux de production

Il est intéressant de noter que le secteur des nouvelles technologies n'apparaît par ailleurs que comme un secteur s'ajoutant aux autres activités des bureaux de production lorsque ceux-ci accompagnent au moins déjà quatre secteurs disciplinaires. Cela traduit la réalité artistique des projets de spectacle vivant, qui font appel aux nouvelles technologies en complément d'une discipline artistique centrale (théâtre, danse, musique, etc.).

- **Les critères de choix**

Comment les responsables d'un bureau de production choisissent-ils les projets pour lesquels leur structure va travailler ? Interrogées sur la question, les personnes ayant participé à l'étude répondent principalement :

D'abord la qualité du projet, des thématiques développées. Vient ensuite, à part quasiment égale, les rapports humains. Puis, l'accord sur les missions et sur les modes de travail, qui restent un élément déterminant. En dernier lieu, de façon surprenante, arrivent la notoriété, la reconnaissance des artistes dans le secteur et l'inscription dans l'émergence. Jamais ne sont citées les raisons financières, alors qu'elles sont nécessairement présentes à l'esprit du créateur du bureau au moment du choix.

Remarquons que les relations humaines avec les concepteurs et l'entente sur la manière de travailler avec eux sont aussi importantes que la qualité artistique des projets… À ce sujet, la plupart des directeurs évoquent l'importance de la rencontre avec l'artiste dans ses différentes dimensions : sa conception des projets, ses convictions, ses valeurs, ses projections…

Comme on peut le comprendre, les critères de choix sont éminemment liés à la personne du directeur du bureau, c'est-à-dire, par effet de miroir : à sa conception des projets, à ses convictions, à ses valeurs, à ses projections…

Par ailleurs, entamer une collaboration avec un artiste, donc choisir un artiste ou un projet, n'est pas un exercice si fréquent dans la vie d'un bureau, puisque, une fois entamées, les collaborations sont faites pour durer.

1.4. La diversification des activités, signature du bureau de production

Pour construire son identité de partenaire de travail, le créateur de bureau définit ses champs d'intervention – c'est une de ses premières préoccupations.

- **Les activités « socle » du bureau de production**

Les activités de base d'un bureau de production, telles que définies dans l'étude, comprennent :

- la production ;
- la diffusion / la communication ;
- l'administration / la gestion ;
- l'administration de tournées ;
- la comptabilité.

Ces activités sont celles qui sont le plus fréquemment proposées par les bureaux de production. Il faut noter que tous les bureaux ne proposent pas l'ensemble de ces services, certains étant sous-traités, la comptabilité par exemple.

Chaque bureau se dote de compétences précises et affine son offre de services auprès des compagnies en fonction d'elles. Ces activités nous semblent être au centre des pratiques de la « production » de projets artistiques.

- **Au-delà… une large diversification de l'activité…**

À la question « Avez-vous d'autres activités que celles-ci ? », 60 % des bureaux répondent par l'affirmative. Les activités citées sont les suivantes, par ordre de fréquence :

- la formation professionnelle ;
- l'organisation d'événements ;
- la programmation artistique d'événements ;
- le conseil ;
- les études ;
- les relations presse ;
- l'animation de réseaux ;
- la mise à disposition de locaux ;
- les accueils-studio et expositions ;
- la production de documentaires.

Le poids relatif de ces activités dans le chiffre d'affaires des bureaux concernés est très variable, entre 2 et 83 %.

- **… qui signe la singularité de chacun d'entre eux**

Les débats menés au sein de l'étude ont montré que les diversifications mises en place par les bureaux s'appuient sur trois moteurs :

- le désir du créateur du bureau (son projet de départ, ses convictions, ses réseaux, ses compétences, l'envie de mener à bien des tâches variées, dans leur ampleur, leur contenu, leur technicité, et avec leurs partenaires) ;
- son analyse des besoins du secteur (les besoins des artistes, des lieux) ;
- le besoin d'équilibrage de l'activité, condition pour pérenniser le projet du bureau.

Pour articuler ses désirs et les nécessités de son entreprise, le responsable du bureau peut choisir ou combiner plusieurs types de diversification.

Les questions liées au projet du créateur du bureau sont très ancrées dans sa vision du secteur du spectacle vivant. Tel responsable de bureau souhaitera accompagner dans une discipline artistique précise, à la fois pour des raisons rationnelles (analyse des besoins et volonté d'utiliser ses appuis sur ses réseaux) et des désirs personnels. Tel autre souhaitera se positionner plutôt sur une offre à forte technicité, quel que soit le projet artistique des compagnies auxquelles ces services sont proposés. Tel autre, enfin, développera un projet avec la possibilité d'offrir aux compagnies un lieu pour répéter.

1.5. Le cœur de métier d'un bureau de production et les compétences associées

- **Les objets de travail constituant le cœur de métier d'un bureau de production…**

Le cœur de métier du bureau de production consiste à travailler avec des créateurs, afin de les accompagner dans la mise en œuvre de leurs projets. Le bureau de production est donc le partenaire pour penser la faisabilité des projets (équilibre entre les contraintes financières et les demandes artistiques), pour définir des stratégies (financière, partenariats…), pour assurer le travail administratif (organisationnel, juridique, social…), pour gérer les relations de travail (avec l'équipe de création, ainsi qu'avec les partenaires financiers).

Concernant les objets de travail constituant le cœur de métier, il est utile de passer par une étape de description précise, d'une part, parce que les bureaux sont souvent confrontés à de la méconnaissance de leurs partenaires de travail (artistes, coproducteurs, subventionneurs, etc.), d'autre part, parce que cette étude vise à constituer un outil pratique concret pour les professionnels qui souhaiteraient créer leur propre organisation.

Au cours des réunions de notre première plate-forme (2003-2004), un document descriptif a été élaboré par le groupe. C'est ce document qui est en grande partie repris à la fin de cette étude. On note que la plupart des objets de travail retracés recoupent ceux d'un administrateur au sein d'une compagnie. Ce relevé peut servir à la fois aux (futurs) créateurs de bureaux de production et aux artistes qui désirent faire appel à l'un de ces bureaux ou qui réfléchissent sur leur organisation de travail, mais aussi aux administrateurs de compagnies. Ces objets de travail se répartissent selon les onze groupes suivants :

- aide à la définition du projet (dimension maïeutique) ;
- relations avec les partenaires ;
- production ;
- diffusion ;
- administration de tournées ;
- conseil, accompagnement et prospective ;
- structuration administrative et juridique de l'entité juridique adéquate ;
- gestion (comptable, sociale, fiscale et commerciale) ;
- ressources humaines ;
- communication ;
- administration quotidienne.

- **… auxquels s'ajoutent les tâches pour faire exister le bureau lui-même**

Hormis ce qui est à mettre en œuvre pour la réalisation des projets artistiques, il est souhaitable de ne pas oublier les tâches nécessaires au fonctionnement du bureau en tant que tel et à son développement, et qui représentent environ 25 % du temps de l'ensemble de l'équipe. Ce sont :

La gestion quotidienne d'une entreprise

- administration-gestion de l'entreprise : rapports aux fournisseurs, recrutement, contrats de travail et suivi administratif de l'équipe, gestion financière, rédaction des documents de bilan d'activités ;
- animation de l'équipe : planification, formation interne, transmission sur les dossiers, régulation.

La mise en place et le développement de l'expertise, au service de tous les projets

- mises en place d'outils : fichier de contacts, outils de gestion communs ;
- veille dans les domaines juridique, social, fiscal et sur l'évolution du secteur ;
- prospection : participation à des réunions professionnelles, à des événements, travail du réseau.

Le développement des activités, la politique « commerciale »

- mises au point de nouvelles offres ;
- recherche de nouvelles collaborations, nouveaux projets, rencontres avec des porteurs de projets ;
- établissement de devis, de propositions de collaboration.

Le travail de réponse aux sollicitations pour des coups de main, des conseils, des échanges d'expérience

- renseignements par téléphone ;
- étude de documents ;
- rendez-vous de conseils.

- **Un spectre large de compétences développé par les bureaux**

Pour mettre en œuvre son cœur de métier, le bureau de production doit, on le voit, se saisir à la fois de compétences managériales, ou stratégiques, telles que l'analyse et l'anticipation des enjeux, mais aussi de compétences très techniques comme la réalisation de formalités administratives ou la gestion de la trésorerie. À ces deux types de compétences s'ajoutent celle liée à l'aspect organisationnel du travail, qui garantit la mise en œuvre du projet, et celle liée à la veille de tous ordres. Ces types de compétences mobilisent des capacités très différentes, qui peuvent ainsi se répartir entre plusieurs personnes au sein d'un même bureau.

Donnons un rapide aperçu de ce qu'ils recouvrent :

Les compétences managériales ou stratégiques

- accompagner le(s) porteur(s) de projet(s) et la réalisation de ses(leurs) projets ;
- analyser et anticiper les enjeux ;
- assurer la direction administrative et financière ;
- conduire les relations avec le personnel ;
- gérer les relations avec les partenaires financiers et institutionnels ;
- participer aux choix de communication.

Les compétences techniques

- rédiger stratégiquement ;
- accomplir des formalités administratives dans le respect de la légalité ;
- gérer les budgets et la trésorerie ;
- vérifier, contrôler, suivre les aspects sociaux ;
- gérer la logistique ;
- suivre les relations et la communication en direction des partenaires.

Les compétences organisationnelles, transversales aux compétences managériales et techniques

- planifier son travail et celui des collaborateurs ;
- créer, adapter des outils.

Les compétences de veille, transversales aux compétences managériales et techniques

- s'informer de la légalité ;
- se tenir au courant de l'évolution du contexte professionnel.

1.6. La posture : être ou ne pas être producteur

À propos de tel ou tel responsable d'un bureau de production, on entend parfois : « C'est Untel qui produit tel artiste. » Produire semble être un rôle fort enviable dans notre secteur en quête de sens. Mais qu'est-ce que produire ? Au vu des discussions menées dans le cadre de l'étude, il paraît nécessaire de préciser les différentes notions à l'œuvre dans la terminologie commune de production.

- **Différentes postures, définitions**

On entend par **producteur délégué** la personne morale (personne morale = établissement possédant la personnalité morale, titulaire d'une certaine capacité juridique, mais n'ayant pas d'existence corporelle, opposée à personne physique = individu) qui, pour le compte de partenaires, assume la responsabilité de la gestion (financière, comptable, sociale, fiscale, commerciale) d'un projet à travers sa propre structure. De par cette délégation, le producteur délégué est tenu de rendre des comptes aux partenaires qui l'ont désigné.

On entend par **producteur** celui (personne physique ou morale) qui est à l'initiative du projet ou de sa mise en œuvre, qui engage un apport financier (ou d'autre nature) de sa structure pour assurer le financement du projet (d'après l'anglais *producer*). Il prend les risques financiers inhérents au développement du projet. Le producteur-tourneur développe des activités de production et de tournée.

On entend par **prestataire de services** une structure qui facture ses services (de production, de diffusion…) à un client (personne physique ou morale).

L'étude montre que ces divers rôles sont souvent combinés au sein de l'activité de chaque bureau. On constate qu'une énorme majorité (90 %) des bureaux a des activités en tant que prestataire, tandis qu'un tiers mène des activités en tant que producteur délégué (35 %) et 30 % en tant que producteur-tourneur. L'activité de prestataire semble être la seule qui appelle plutôt un mode unique d'intervention : parmi ceux qui déclarent mener des activités en tant que prestataire, 60 % ont fait le choix d'intervenir exclusivement en cette qualité.

	Nombre de structures	**Pourcentage de structures**
Activités en tant que producteur délégué	7	35 %
Activités en tant que producteur-tourneur	6	30 %
Activités en tant que prestataire de services	18	90 %

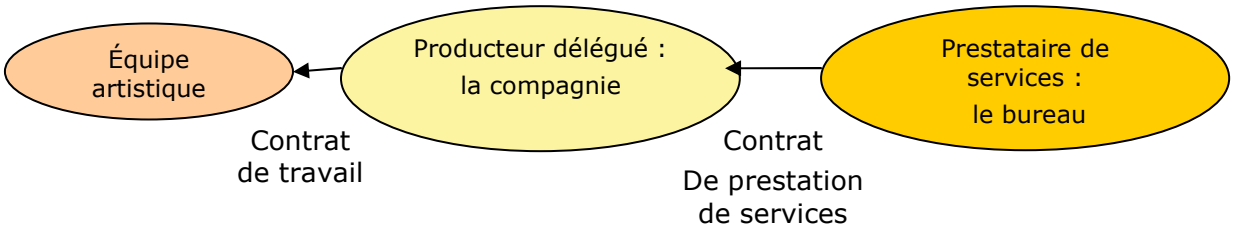
Tableau 2
Activités développées par les bureaux de production

La définition du mode d'intervention du bureau auprès des artistes/projets qu'il accompagne est un facteur très déterminant pour comprendre le modèle sous-jacent à chacune de ces postures professionnelles. Ce choix a des conséquences sur l'ensemble des aspects du travail mené par les bureaux : économie générale, responsabilités, contractualisation avec les compagnies, gestion du risque…

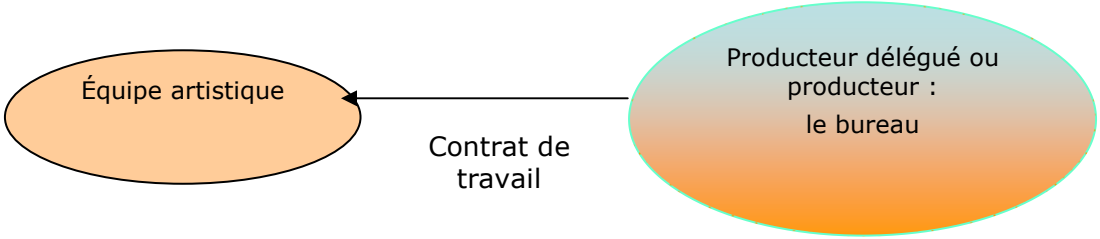
À travers le schéma et le tableau suivant, nous nous proposons d'établir ces conséquences dans les différents domaines.

- **Conséquences de la posture du bureau sur les liens juridiques**

Cas n° 1: le bureau est prestataire de services



Cas n^{os} 2 et 3 : le bureau est producteur délégué ou producteur



- **Conséquences de la posture du bureau sur les différents aspects du travail**

	Mode d'intervention du bureau : ***sujet :***	***Si le bureau est producteur délégué***	***Si le bureau est producteur***	***Si le bureau est prestataire de services***
Prérequis juridique	Licence d'entrepreneur du spectacle	Oui	Oui	Non
Respon-sabilité artistique	Qui est responsable ?	Garantie de bonne fin du projet, responsabilité partagée avec les coproducteurs	Garantie de bonne fin du projet	Portée par le producteur délégué, par exemple la compagnie
	Droits d'exploitation du projet artistique	Au bureau	Au bureau	Au producteur délégué, par exemple la compagnie
Respon-sabilité juridique	Droit du travail	Responsabilité d'employeur du plateau artistique et des équipes techniques	Responsabilité d'employeur du plateau artistique et des équipes techniques	Responsabilité d'employeur portée par le producteur délégué
	Responsabilité civile	Responsabilité civile	Responsabilité civile	Portée par le producteur délégué
	Contrats de cession et coproductions	Le bureau est signataire	Le bureau est signataire	La compagnie est signataire
Équipe	Statut du concepteur artistique	Salarié/e par le bureau, donc en lien de subordination vis-à-vis du directeur du bureau	Salarié/e par le bureau, donc en lien de subordination vis-à-vis du directeur du bureau	Salarié/e par la compagnie ou le théâtre (par le producteur délégué)
	Statut de l'équipe artistique et technique	Salarié/e par le bureau, donc en lien de subordination vis-à-vis du directeur du bureau	Salarié/e par le bureau, donc en lien de subordination vis-à-vis du directeur du bureau	Salarié/e par la compagnie ou le théâtre (par le producteur délégué), donc en lien de subordination avec le directeur de la compagnie ou du théâtre

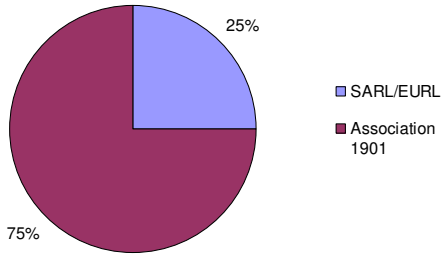
	Mode d'intervention du bureau : ***sujet :***	***Si le bureau est producteur délégué***	***Si le bureau est producteur***	***Si le bureau est prestataire de services***
Equipe	Fiches de paye	Établies par le bureau	Établies par le bureau	Établies par la compagnie ou le théâtre (c'est-à-dire par le producteur délégué)
Budget	Les subventions au projet	Versées au bureau	Versées au bureau	Versées à la compagnie
	Les parts de coproduction	Versées au bureau	Versées au bureau	Versées à la compagnie
	L'impact du budget de la production sur les comptes du bureau	Intégration au chiffre d'affaire du bureau	Intégration au chiffre d'affaire du bureau	Pas d'impact (seule la part de prestation est versée au bureau)
	Qui dépense l'argent ?	Mise en œuvre de toutes les dépenses du projet par le bureau : achats, salaires…	Mise en œuvre de toutes les dépenses du projet par le bureau : achats, salaires…	Mise en œuvre des dépenses au nom du producteur délégué, par exemple la compagnie
	Qui touche les bénéfices ?	Le bureau	Le bureau	Le producteur délégué, par exemple la compagnie
	Qui assume les déficits ?	Le bureau	Le bureau	Le producteur délégué, par exemple la compagnie
Tarification	Modes de rémunération de la prestation du bureau	Rémunération par l'écart entre les recettes et les charges d'un projet	Rémunération par l'écart entre les recettes et les charges d'un projet	Facturation d'une prestation à la compagnie
	Impacts possibles	Risque de déficit sur un projet, impact possible sur les comptes du bureau	Risque de déficit sur un projet, impact possible sur les comptes du bureau	Risque : que la facture de prestation ne puisse être payée/ ne puisse être établie

	Mode d'intervention du bureau : ***sujet :***	***Si le bureau est producteur délégué***	***Si le bureau est producteur***	***Si le bureau est prestataire de services***
Prise de décisions Prise de décisions	Gestion des risques	En collaboration avec le concepteur artistique	Par le seul bureau	Par le concepteur artistique, après discussion avec le bureau
	Décisions budgétaires, tarifaires	En collaboration avec le concepteur artistique	Par le seul bureau	Par le concepteur artistique, après discussion avec le bureau
	Stratégies de diffusion	En collaboration avec le concepteur artistique	Par le seul bureau	Par le concepteur artistique, après discussion avec le bureau

1.7. Deux types de structure juridique pour mener à bien ces projets

- **Association loi 1901 ou SARL/EURL**

Les trois quarts des structures sont des associations loi 1901, le quart restant est composé de SARL/EURL.



Graphique 2
Organisation juridique des bureaux de production

À première vue, on peut voir dans ce graphique le signe des buts poursuivis, et en déduire que la ligne de partage entre les associations et les SARL/EURL est liée aux buts, non lucratifs d'un côté, lucratifs de l'autre.

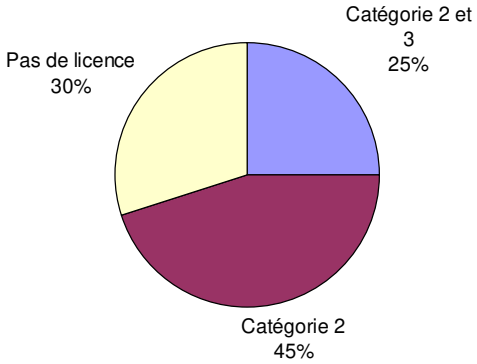
Il faut toutefois nuancer cette déduction pour deux raisons :

- Les SARL/EURL peuvent être gérées de telle manière que l'objectif soit avant tout l'équilibre financier et non pas le profit. Mais il faut bien dire que cette hypothèse est méconnue dans notre secteur, où les gérants d'une SARL passent encore parfois pour d' « affreux capitalistes »…
- Le choix de l'association loi 1901 peut être motivé par une protection sociale plus forte pour les directeurs-salariés que pour les directeurs-gérants, par la possibilité d'un complément Assedic pour ces directeurs et d'un octroi plus large de subventions, et par la facilité de constitution.

On peut noter que le statut associatif, même s'il est majoritairement choisi, n'est pas dénué d'ambiguïté en ce qui concerne la responsabilité juridique des bureaux de production. Par rapport aux directeurs-fondateurs, quel est le poids réel du président d'une association ? Quel est son pouvoir de décision et de contrôle ? On peut penser qu'une structuration sous forme de SARL serait plus claire juridiquement. On note toutefois qu'au travers du modèle de structuration administrative prévalant au sein des compagnies, les professionnels savent depuis longtemps gérer ce type de grand écart…

- **La licence d'entrepreneur du spectacle**

30 % des bureaux de production n'ont pas de licence, 25 % ont deux licences de catégorie 2 et 3 et 45 % ont une seule licence de catégorie 2.



Graphique 3
Licences d'entrepreneur du spectacle

1.8. Le bureau, une vraie entreprise… pas comme les autres

Faire le choix d'une organisation sous forme d'un bureau de production, c'est faire le choix d'un projet d'entreprise. Dans de nombreux cas, les porteurs de projets en sont venus à créer leur structure comme un outil au service de leur propre projet et des projets artistiques qu'ils souhaitaient accompagner, sans avoir en perspective la création d'entreprise à proprement parler. Pourtant la création d'une structure juridique indépendante des compagnies appelle tôt ou tard la définition d'un mode de rémunération pour cette entreprise, d'un modèle économique sur lequel fonder la pérennité de cette organisation.

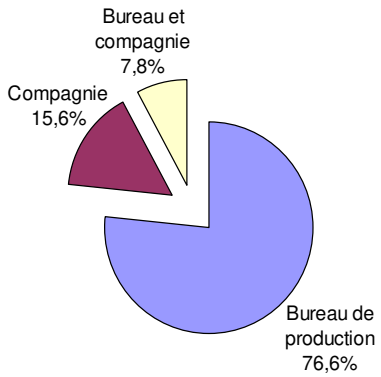
- **Différents degrés d'intégration du modèle « entreprise »**

À cet égard, différents degrés d'intégration du modèle « entreprise » existent au sein des bureaux. (Rappelons que, dans notre définition, un « bureau » signifie qu'une structure juridique indépendante de celle des artistes a été créée.) Nous en distinguerons trois principaux :

- Un bureau peut ne servir qu'à partager des moyens : locaux, matériel bureautique, fournitures, etc., les personnes travaillant au sein de ce bureau restant salariées par les compagnies pour lesquelles elles travaillent, comme c'est le cas pour 16 % des personnes travaillant dans les vingt bureaux ayant participé à l'étude. C'est le degré d'intégration le plus faible. Nous pouvons nous interroger sur la pertinence qu'il y a à appeler une telle organisation « bureau de production ».

- Le bureau peut être une structure de partage de moyens et servir à rémunérer en partie les personnes y travaillant. (Cas d'environ 8 % des personnes, *voir graphique ci-dessous.*) Dès lors la question de la facturation des services rendus est posée (quand ? combien ? selon quel mode ?...). C'est le degré intermédiaire d'intégration du modèle « entreprise ».

- Le bureau peut être une structure de partage de moyens et de rémunération exclusive des personnes y travaillant. On a alors un renversement des questions économiques puisqu'on travaille sur la base d'un coût global (frais de bureau/téléphone + salaires et charges sociales) qu'il faut pouvoir facturer à des « clients ». On est donc très proche des problématiques d'une entreprise de services (quelle est l'offre de service pertinente ? quelle est la taille critique ?, etc.). Il faut noter que ce modèle peut tout à fait exister quand bien même une partie de la rémunération des collaborateurs est complétée par les Assedic via le dispositif d'indemnisation des annexes 8 et 10.



Graphique 4
Employeurs des collaborateurs

- **Un enjeu, la pérennisation**

Il semble que l'un des enjeux de la pérennité d'un bureau de production soit la transformation du projet initial en véritable projet d'entreprise, dans le sens où la viabilité économique de cet ensemble d'activités doit être vérifiée. Ce projet d'entreprise comporte nécessairement, sous une forme ou sous une autre, une réflexion sur les services proposés, le champ d'action, l'emploi, les modes de tarification. Ces éléments sont, bien entendu, appelés à évoluer au fil du temps et à être réexaminés régulièrement par le responsable d'un bureau de production.

Suivant cette réflexion, il semble absolument nécessaire, avant de se lancer dans ce type d'aventure, de réaliser une étude de faisabilité, de s'interroger sur sa réelle motivation à développer et à gérer une entité autonome, sachant que cette activité va absorber en moyenne 25 % du temps de l'ensemble de l'équipe du bureau… Pour mettre en œuvre une étude de faisabilité, on pourra se rapprocher utilement de l'APCE (Association pour la création d'entreprises) et des questionnaires proposés à tout porteur d'un projet de création d'entreprise, qu'il faudra bien sûr adapter à notre secteur d'activité !

- **Des « organisations entrepreneuriales »**

Cette dimension d'entreprise n'est pas première dans la perception des responsables de bureau, et d'ailleurs le mot « entreprise » est singulièrement absent des réponses aux questionnaires de la présente étude (on trouve « structure », « organisme », « équipe »…). Cette définition progressive en tant qu'entreprise vient comme pour accompagner, soutenir et pérenniser le projet initialement posé par son fondateur. On peut rapprocher cette conception de la description des « organisations entrepreneuriales » développée par Henry Mintzberg : des entreprises dépendant fortement de la personnalité et du parcours de leurs fondateurs *(voir annexe 1)*. « C'est une petite structure, type PME simple et flexible. La ligne hiérarchique y est peu développée, le rôle du leader est très prégnant. »

Le créateur du bureau, porté par une expérience professionnelle et des convictions, est désormais prêt à se lancer dans cette aventure. Mais, au-delà de ce souffle individuel, qu'en est-il de ce phénomène au niveau du secteur ? À quelles questions les bureaux apportent-ils une réponse ?

2. Les bureaux de production dans le secteur : rôles et limites

2.1. Ce que les bureaux de production apportent aux artistes qu'ils accompagnent 38
2.2. Les conditions nécessaires à l'équilibre de la relation artistes/bureaux .. 39
2.3. Comparaison des coûts entre un bureau de production et un administrateur salarié..... 42
2.4. Les limites du bureau de production comme réponse aux besoins des artistes 44
2.5. Rôles des bureaux de production au niveau du secteur..... 45
2.6. Ce que les bureaux ne sont pas 49
2.7. Le volume de l'activité des bureaux dans le secteur..... 52

2.1. Ce que les bureaux de production apportent aux artistes qu'ils accompagnent

Les constats qui suivent s'appuient à la fois sur les résultats des ateliers menés entre responsables de bureaux de production, sur le questionnaire 2 adressé à des artistes, programmateurs et institutions, et sur un atelier de travail organisé avec une quinzaine d'entre eux. On emploie le mot générique « artiste » là où on pourrait écrire le porteur de projet, le concepteur, le directeur de la compagnie ou bien encore la compagnie.

Dans quelle mesure la collaboration avec un bureau de production convient-elle à un artiste, à un projet, à une compagnie ? Quels avantages peuvent-ils y trouver ?

- **Un lieu de permanence et de continuité**

D'abord, le bureau est un lieu de permanence. Du point de vue spatial, il est très complémentaire à l'extrême mobilité des artistes. C'est une base logistique, il « donne lieu ».

Du point de vue temporel, cette permanence se traduit par un dialogue soutenu avec l'artiste. Le bureau l'accompagne sur l'ensemble du processus (de l'élaboration papier à la dernière représentation), mais aussi pendant les périodes de creux, les « trous ». Il est donc le garant de la continuité de la compagnie ou du travail de l'artiste.

- **Une collaboration partenariale**

La posture du bureau, tant vis-à-vis des artistes que vis-à-vis du « paysage » du secteur, est porteuse en termes de réflexion et d'intégration du projet. L'indépendance entre l'équipe de production et l'équipe artistique installe la relation dans une collaboration horizontale, d'égal à égal, partenariale avec l'artiste. Elle permet ainsi d'avoir une confrontation de points de vue plus riche qu'avec un seul salarié, qui plus est en situation de subordination par rapport à l'artiste.

- **Une réponse pertinente à un besoin de compétences diversifiées**

Comme nous l'avons vu, la palette des compétences nécessaires au développement des projets artistiques est devenue extrêmement large, et les évolutions administratives de ces dernières années ont encore accentué cette tendance (fiscalité, contrôles, social…).

Cela implique une permanence de la fonction administrative même quand l'activité artistique est à son minimum.

En outre, la palette des compétences fait appel à des capacités professionnelles très diverses qu'il est rarement possible de trouver réunies en une seule et même personne.

Pour le même volume financier qu'un seul poste administratif devant couvrir l'ensemble des tâches décrites, le bureau de production assure, d'une part, une permanence de services même en cas de variations de volume d'activités, et, d'autre part, convoque, selon les moments et les projets, des compétences diversifiées, qu'il est de plus en plus difficile de trouver réunies en un seul individu. Ainsi, le coût peut être le même, mais les diverses compétences sont assumées précisément et développées, la charge de travail

est répartie entre plusieurs personnes spécialisées, et non portée par une seule.

- **Une source d'ouverture, de dynamisme**

L'artiste peut trouver dans le bureau un lieu ouvert aux rencontres, aux nouvelles idées, un lieu pour rompre son isolement. Le fait que le bureau travaille avec plusieurs artistes permet de développer les réseaux, d'intégrer un groupe, de contribuer à sa visibilité. Parfois, des projets peuvent ainsi s'élaborer entre artistes ou équipes qui, sans l'intermédiaire du bureau de production, ne se seraient peut-être jamais fréquentés. Ces constats sont d'ailleurs plus flagrants dans le cadre d'une organisation par compétences que dans celui d'une organisation par projets, moins propice aux rencontres.

Enfin, le bureau est un lieu important d'observation du secteur. Cela lui confère des compétences particulières sur des questions de développement de la carrière des artistes et sur ses stratégies d'implantation territoriale.

- **Une réponse économiquement adaptable, flexible**

L'organisation de la fonction administrative par un bureau peut être favorable en termes économiques.

L'indépendance du bureau allège la compagnie de la charge de « devoir faire vivre » son administrateur. Le coût de la prestation du bureau est un coût variable, qui peut connaître de grandes évolutions selon l'activité, alors que le salaire d'un ou plusieurs permanents est un coût fixe. La collaboration avec un bureau permet d'épouser l'intensité et les creux d'une activité de compagnie.

Le bureau peut aussi être un moyen efficace pour permettre à des compagnies ou à des artistes non encore repérés de bénéficier de compétences professionnelles, même sans financements initiaux. Cela implique que, pour un certain temps, le bureau accepte de reporter le paiement de sa rémunération. C'est une possibilité qui n'est ouverte que si le bureau a un peu de marge de manœuvre en termes financiers. C'est de toute façon un fonctionnement transitoire, les collaborations sans rémunérations étant pour le bureau impossibles à tenir longtemps.

Enfin, l'indépendance de fonctionnement du bureau par rapport à l'artiste se traduit aussi en termes de trésorerie : il est fréquent que le bureau permette à l'artiste, qui n'a guère accès aux découverts ni aux prêts bancaires, de faire face à des difficultés passagères de trésorerie.

2.2. Les conditions nécessaires à l'équilibre de la relation artistes/bureaux

Cette relation partenariale est fondée sur la symétrie entre l'artiste porteur de ses projets artistiques et le responsable du bureau porteur de son propre projet. C'est une relation qui ne peut fonctionner que sur la base d'un équilibre entre les deux. Les conditions qui rendent cet équilibre possible sont listées ci-après.

- **S'adapter au mode d'organisation de l'autre**

Le projet du bureau, fondé sur le postulat d'une réponse aux besoins des artistes, porte en lui l'adaptation à ces mêmes besoins. Le bureau décline ses prestations en fonction de chaque projet, dans leur nature (notamment, un besoin en production ou, au contraire, un focus sur la diffusion), dans leur ampleur (volume de travail nécessaire), en fonction du temps (par exemple, une année importante suivie d'une année creuse) et selon des énergies présentes aux côtés de l'artiste (travail en collectif ou travail solitaire).

La variabilité de l'activité est une donnée fondatrice, incorporée au projet du bureau. À cet égard, afin de trouver un socle permettant de mener sa mission à bien, le bureau développe des outils et un cadre de travail précis. Il affirme en quelque sorte une méthodologie pour équilibrer le caractère très fluctuant de son activité. Cette nécessité doit rendre le bureau vigilant à ne pas céder à une tentation d'uniformisation de ses différents projets, que cela soit par la manière de les produire ou de les diffuser.

L'artiste, de son côté, doit s'adapter à ce mode d'organisation qui a été défini en fonction de contraintes plus larges que les siennes. Il doit donc planifier davantage, pour permettre une articulation des différents projets suivis par le bureau.

Il a affaire à plusieurs interlocuteurs à l'intérieur du bureau, aux compétences variées : il peut avoir l'impression que le travail est dilué. Il y a aussi un risque de mauvaise transmission des informations entre les divers membres de l'équipe.

L'artiste n'est pas responsable de l'organisation du travail et des recrutements, il ne choisit pas ses collaborateurs administratifs, c'est le responsable du bureau qui s'en charge.

De fait, le bureau met en place, à côté du « système compagnie » regroupant plusieurs personnes (collaborateurs artistiques, interprètes, etc.), un « système bureau » rassemblant, lui aussi, plusieurs personnes. Dès lors, la cohabitation de ces deux systèmes est complexe. Cet obstacle peut être en partie pallié par un système de « référent », personne interlocutrice privilégiée de l'artiste au sein du bureau.

- **Dépasser une vision concurrentielle entre artistes défendus par un même bureau**

La collaboration du bureau avec plusieurs artistes et l'interaction avec les réseaux (de production, de diffusion, de financement) peuvent amener des situations de concurrence entre artistes, entre projets émanant d'artistes différents, voire entre artistes et bureau, chacun souhaitant naturellement défendre son propre projet.

Les collaborateurs du bureau, d'une part, et les artistes, d'autre part, veillent à ne pas laisser une telle idée s'installer. Les responsables de bureaux ayant participé à l'étude se sont montrés très vigilants sur la communication orale et écrite sur les projets : ne pas parler de tous les projets en même temps, aux mêmes partenaires, ne pas faire un effet catalogue, etc. Le bureau est garant que chaque projet est défendu équitablement.

De leur côté, les artistes doivent intégrer eux aussi cette vision non concurrentielle des projets, et accepter que les collaborateurs du bureau travaillent avec le même engagement et le même professionnalisme pour les autres artistes défendus par son bureau. Ces questions se cristallisent

souvent autour des emplois du temps, de la disponibilité et de la réactivité dans les réponses apportées.

Travailler pour plusieurs projets rend moins disponible et moins mobile – il n'est pas toujours possible, par exemple, qu'un des collaborateurs du bureau soit avec une équipe en création. Les problèmes doivent être soulevés clairement et réglés sereinement.

À cet endroit sensible de la question de la concurrence, les artistes et les bureaux ne peuvent bâtir leur relation que sur une grande confiance réciproque.

- **Respecter l'autonomie de l'autre partenaire**

L'indépendance du bureau met face à l'artiste un interlocuteur professionnel qui peut avoir des exigences précises sur la manière de mener les projets, notamment du point de vue de la légalité ou de la nature des relations avec les partenaires. L'artiste peut être ainsi amené à transiger, à négocier sur la manière d'aboutir à un objectif.

L'indépendance du bureau est aussi une source de contradictions, potentiellement fructueuses, mais parfois difficiles à dépasser pour certains artistes. Elle permet et impose une construction conjointe des projets.

Cette indépendance par rapport aux artistes permet aussi au bureau de tisser des relations différentes avec les partenaires, plus régulières, plus partenariales. Il est plus visible et plus fort au sein du secteur qu'une seule compagnie ou un seul projet.

Cette qualité de relation avec les partenaires des réseaux peut permettre à l'artiste de mieux développer ses projets.

Mais elle peut aussi créer un effet paradoxal sur la perception du bureau de production. Celui-ci est parfois perçu par les équipes artistiques (en particulier celles avec lesquelles le bureau ne travaille pas !), par les professionnels et, même, par les institutions, comme une institution lui-même, avec des moyens, des salariés permanents, une assise. Nombre d'interlocuteurs extérieurs restent persuadés que les bureaux sont subventionnés au titre de leur activité d'accompagnement, symptôme de l'endroit où on les situe dans le secteur et de la manière dont ils sont appréhendés.

- **Partager clairement les responsabilités**

Cette perception des bureaux (par sa visibilité, sa réputation, la taille de son équipe, ses compétences) crée parfois des situations où l'artiste est déresponsabilisé (« le bureau s'occupe de tout »). Cela est particulièrement vrai lorsque les risques financiers sont pris par le bureau, lorsque celui-ci est producteur-tourneur ou producteur délégué.

Cette déresponsabilisation est souvent ressentie dans les rapports avec les équipes artistiques (politique salariale, gestion de conflits) et dans le domaine budgétaire. Il est vrai que ce danger existe aussi avec un « administrateur » propre à la compagnie.

Au travers des débats menés au cours de l'étude, il est apparu comme fondamental que la ligne de partage des responsabilités entre l'artiste et le bureau soit clairement tracée. Cela peut se faire de manière orale ou écrite : c'est le contrat qui fonde la relation. Celui-ci est fondé sur des obligations réciproques du bureau et des artistes, il définit les tâches à accomplir, les délais et le mode de rémunération. Le référentiel du cœur de métier situé à la

fin de l'étude peut constituer une bonne base pour construire ce contrat. D'après les expériences partagées au cours des ateliers, des discussions sont menées très régulièrement entre bureaux et artistes pour « s'ajuster » mutuellement. Bureaux et artistes construisent ensemble leur relation de partenariat.

- **Fixer le « juste prix » des prestations**

L'équilibre est fragile entre les besoins des projets artistiques et les besoins de pérennisation du bureau. Nous y reviendrons en partie 3.

Si le bureau tente de maintenir une marge de plaisir, de proximité, de temps « perdu », c'est-à-dire investi, il peut alors rencontrer des problèmes d'équilibrage de son activité. Si, au contraire, dans une optique d'équilibrage, ce temps est consacré à d'autres projets, c'est au détriment du temps de proximité.

À l'articulation de ces « temps », se trouve le prix de la prestation fournie par le bureau et sa perception par l'artiste.

2.3. Comparaison des coûts entre un bureau de production et un administrateur salarié

Deux idées, contradictoires, sont émises par les artistes partenaires des bureaux sur ce point. Certains estiment qu'un bureau coûte plus cher que du personnel directement salarié, quand d'autres, au contraire, indiquent qu'on peut faire appel à un bureau quand on n'a pas les moyens de rémunérer un administrateur… Qu'en est-il exactement ?

On doit sur ce point distinguer différentes notions et être précis dans les termes.

- **Comparer ce qui n'est pas comparable**

En principe, chaque heure travaillée au sein d'un bureau coûte plus cher qu'une heure de personnel salarié au régime général. En effet, cette heure de bureau intègre des éléments que l'heure de salarié ne prend pas en compte :

- les élaborations d'outils, de réflexions, de modes de travail, la mise en « ordre de marche » du travail, les congés et temps de formation. Dans le cas du salarié, ce temps fait partie du temps de travail. Pour mener à bien une même tâche, le bureau utilise donc moins d'heures qu'un salarié, puisque seul le temps dévolu à cette tâche est comptabilisé par le bureau ;
- la prestation à l'heure inclut les coûts de matériel informatique, de loyer des bureaux, de fournitures, de téléphone, etc. Dans le cas du salarié, l'employeur doit prendre en charge ces dépenses en plus ;
- la prise de risque nécessaire à l'adaptation de la prestation aux besoins. Dans le cas du salarié, un engagement précis et régulier est demandé à l'employeur. La flexibilité vers le haut et vers le bas est limitée. Le coût du travail est un coût fixe.

- **Comparer dans le flou**

Cette distinction formelle entre heure d'un bureau et heure d'un salarié paraît claire en principe, mais, dans notre secteur, elle est rendue plus floue dès lors

que le contrat du collaborateur du bureau ou celui du salarié de la compagnie est un CDD d'usage appuyé sur une indemnisation aux annexes 8 et 10 :

- le recours aux annexes rend le coût du travail flexible. Cette flexibilité est intégrée au niveau de chaque salarié qui vend ses services aux employeurs selon les besoins. C'est le constat développé par Pierre Michel Menger dans ses ouvrages sur le travail des intermittents *(voir annexe 1)* ;
- le recours aux annexes entraîne souvent un décalage entre le temps de travail réalisé et le temps de travail déclaré. Il fausse donc la perception du temps et des moyens nécessaires pour mener à bien les activités de production/diffusion aujourd'hui.

- **Deux systèmes avec des perspectives différentes**

Les bureaux sont souvent interpellés sur cette question de la comparaison de coût (par exemple, sur une année) entre la prestation d'un bureau et l'embauche d'un administrateur. Toutefois, dans la plupart des cas, ces deux systèmes se développent dans des perspectives très différentes : sans même considérer la question de la fluctuation des activités d'une année sur l'autre, combien de compagnies rémunèrent leur administrateur à la hauteur du temps qu'il effectue réellement ? Les bureaux sont une tentative de répondre à la question du besoin administratif/de production/de diffusion d'une manière structurée, une tentative pour sortir du bricolage de contrats de travail précaires qui est la règle pour beaucoup de compagnies. Cette tentative n'est pas toujours réussie, ces objectifs ne sont pas toujours atteints, mais cette tension vers une structuration de l'emploi des professionnels de la production/diffusion est indéniablement à l'œuvre au sein des bureaux.

Dans le contexte actuel, les bureaux sont parfois vus comme une réponse d'avenir aux restrictions grandissantes sur l'utilisation du régime intermittence pour les personnels administratifs.

- **Un coût différent pour des prestations différentes**

Compte tenu de ce qui précède, la prestation globale d'un bureau sur l'année peut excéder le coût d'un poste à temps plein, mais :

- cette prestation est variable, modulable en fonction des besoins et de l'activité ;
- la prestation du bureau est vue par les artistes comme un investissement intéressant, dans la mesure où :
  - les bureaux sont des lieux où l'on réfléchit particulièrement à l'économie des projets ;
  - la qualité de la relation mise en œuvre est, pour certains, plus importante que la question financière. Le choix a un prix.

La collaboration est un choix de l'artiste, à la fois un renoncement (à avoir un lien de subordination sur l'équipe administrative, à avoir « son » équipe propre, à décider en toute autonomie…) et un enrichissement (être plus libre, pouvoir adapter l'économie de la compagnie aux projets, avoir un partenaire de discussion indépendant).

2.4. Les limites du bureau de production comme réponse aux besoins des artistes

- **Paradoxe de la flexibilité des prestations proposées par les bureaux**

La réflexion, au sein d'une compagnie, sur un fonctionnement administratif « constant » (notion d'invariabilité), avec des emplois permanents, engendre très souvent une réflexion plus générale sur le développement des activités et leur diversification. L'équipe fait alors preuve d'inventivité. Le dispositif de soutien à la permanence artistique mis en place par la région Île-de-France est un bon exemple pour illustrer cette démarche.

Ainsi, paradoxalement, la variabilité des rétributions du bureau de production, qui s'adapte au volume et au rythme des activités des artistes, peut être, à la longue, un frein à la réflexion sur le développement.

Cet effet paradoxal est renforcé lorsque le bureau lui-même a du mal à conduire sa propre réflexion sur sa pérennisation, et donc sur son mode de rétribution. Il est en revanche atténué, sans disparaître, lorsque le bureau mène une réflexion sur le maintien de son équilibrage financier. Cela l'amène à aborder précisément la question de sa rétribution avec les artistes (qui est complexe, *voir partie 3.5.*). Par ricochet, cela incite l'artiste à développer son inventivité et ses ressources, et l'aide ainsi à construire son rôle de « chef d'atelier ».

Ainsi, l'intermittence permet l'impulsion du démarrage, et la permanence favorise la réflexion sur le développement.

- **Les limites de l'adaptation du « modèle bureau » aux diverses tailles de projets artistiques**

Les bureaux sont souvent perçus comme très adaptés à l'émergence. Mais, *a contrario*, une compagnie qui a les moyens de rémunérer son propre administrateur peut être amenée à quitter son bureau. Qu'en est-il au juste ?

L'idée selon laquelle les bureaux ont une facilité à travailler systématiquement avec des artistes émergents, non repérés, est contestée par les responsables de bureaux ayant participé à l'étude. Nous y reviendrons à propos des « idées reçues » *(voir partie 2.6.)* et sur les questions d'équilibrage *(voir partie 3.7.)*.

Par ailleurs, beaucoup de directeurs de bureau ont constaté que les compagnies avec lesquelles ils collaborent pourraient parfaitement, avec le budget de la prestation du bureau, engager une personne au service exclusif de la compagnie.

La collaboration artiste/bureau est un choix, elle ne se réduit pas à une question de seuil financier.

Toutefois, il semble qu'au-delà d'un certain seuil d'activité la question se pose de façon plus cruciale. Si les activités d'une compagnie nécessitent régulièrement le travail de plusieurs ETP (équivalents temps plein) et que celle-ci a le budget correspondant, la disponibilité du bureau risque alors de lui paraître insuffisante.

Rappelons qu'un bureau compte en moyenne trois personnes et demie. Si l'on veut tenter une généralité, on pourrait dire que, si une compagnie a besoin de plus de la moitié des effectifs du bureau (ou si elle lui procure plus de la moitié de son chiffre d'affaires), il y a un risque de déséquilibre. Nous pouvons émettre l'hypothèse que, dans le cas de compagnies relativement importantes,

la flexibilité apportée par le bureau est moins pertinente. Donc le surcoût du bureau lié à cette flexibilité est jugé plus cher, voire trop cher. La compagnie a des leviers pour bâtir d'autres organisations et le bureau de son côté a du mal à préserver l'équilibre de ses différents projets. Le bureau peut alors intervenir comme un partenaire ponctuel de travail sur certaines missions.

En conclusion, il apparaît que les bureaux de production fonctionnent comme une alternative au système français classique :

1 artiste = 1 compagnie = 1 administrateur.

Ces systèmes cœxistent et l'un ne saurait remplacer l'autre. La collaboration avec un bureau ne convient pas à tous les artistes. Comme nous l'avons montré, elle implique de la part de l'artiste une posture particulière, qui est symétrique de celle du responsable de bureau. Ils sont tous deux dans la posture de l'entrepreneur. Ils signent ensemble un partenariat qui doit être équilibré pour durer.

Ce sont les déséquilibres dans ce partenariat qui conduisent aux risques de dégradation des relations entre bureaux et artistes, voire aux risques d'instrumentalisation du projet de l'un (le projet artistique) par l'autre (le bureau) ou inversement, par exemple en cas de débauchage de collaborateurs du bureau par une compagnie.

Dans cette recherche d'équilibre et bien que le projet du bureau porte en lui la volonté de défendre et de développer le projet de l'artiste, le contexte offre/demande crée un déséquilibre de fond auquel il faut être attentif… Le nombre de demandes d'artistes vers les bureaux est très largement supérieur à l'offre de services existante, même avec l'augmentation du nombre de bureaux.

Si le bureau utilise trop sa position pour s'imposer à l'artiste, alors la singularité des projets n'est plus défendue et la logique de la structure bureau l'emporte sur celle des projets. Par ailleurs, si l'artiste est trop désengagé de ses responsabilités d'entrepreneur, il se met à travailler avec le bureau comme avec un imprésario, et peut avoir des revendications ou des exigences. Le partenariat est alors rompu.

2.5. Rôles des bureaux de production au niveau du secteur

Au-delà des artistes avec lesquels ils travaillent, les bureaux entretiennent des relations contrastées avec leur secteur d'activité. Souvent cités comme des exemples de « ce qu'il faudrait faire vu le contexte », souvent sollicités pour s'exprimer lors de rencontres professionnelles, souvent reconnus par les institutions avec lesquelles ils collaborent, les responsables des bureaux sont toutefois unanimes à décrire la méconnaissance que les professionnels du secteur ont de leur travail.

L'un des fondements de l'existence de cette étude est bien sûr ce contraste persistant. Un autre est d'éclaircir ce que les bureaux apportent – ou non – aux professionnels des secteurs dans lesquels ils exercent leurs activités.

- **Les bureaux sont des lieux de professionnalisation**

Les bureaux de production sont des lieux privilégiés de transmission de leur cœur de métier et des lieux d'apprentissage.

Par leur position d'observateurs, par la mise en place en leur sein de véritables équipes et par leur démographie, les bureaux sont des sortes de laboratoires de l'apprentissage du métier d'administrateur. Cette position est renforcée par un glissement des compétences au sein des lieux : les compétences purement administratives sont renforcées, au détriment de celles d'accompagnement de la fabrication des objets artistiques.

Au cours des réunions menées dans le cadre de cette étude, le fait que les bureaux de production sont des lieux d'apprentissage d'un métier, des lieux de formation, a souvent été évoqué. L'une des motivations principales et récurrentes des personnes souhaitant travailler dans ces structures concerne l'apprentissage d'une grande diversité de tâches et l'acquisition de compétences variées, qui pourront leur servir par la suite... ailleurs.

Ainsi, le bureau de production devient un lieu de passage, sorte de « garantie » pour les futurs employeurs et les futurs emplois occupés.

Il peut donc s'agir d'un premier emploi permettant une formation complémentaire à de jeunes professionnel(le)s tout juste sorti(e)s des masters (souvent jugés déconnectés des réalités), une première expérience professionnelle, « en attendant mieux » (moins précaire, mieux payée, moins lourd...), permettant l'accès à d'autres postes, ou encore d'une session de formation continue de reconversion.

Plus largement, les bureaux sont des lieux de pédagogie. Confrontés aux questions des équipes artistiques, des présidents d'association, des collaborateurs artistiques, les équipes des bureaux de production mettent en œuvre une dimension pédagogique forte sur les cadres administratifs et juridiques (intermittence, facturation, comptabilité, etc.).

- **Les bureaux sont des traits d'union dans un secteur fragilisé par de forts clivages**

Par leur position intermédiaire au sein du secteur – ni institution, ni compagnie –, les bureaux jouissent d'une bonne vue d'ensemble sur les pratiques, les modes de relation, les tendances, la météo locale…

À leur manière, ils constituent une sorte d'observatoire. À cet égard, les discussions menées au sein des ateliers de travail ont été très éclairantes. Les partenaires de travail des bureaux leur reconnaissent d'ailleurs volontiers cet esprit critique, cette impertinence productive. Cette position est à rapprocher de la posture des responsables de bureaux qui, en construisant leur projet professionnel, ont fait un « pas de côté » par rapport au système. Il faut assumer les clivages à l'œuvre dans notre secteur, entre lieu et compagnie, bien sûr, mais aussi entre public et privé.

Les bureaux gardent une distance critique face au système et en pointent les dysfonctionnements. Ils créent des liens avec les institutions tout en restant indépendants et non consensuels. Ils s'adaptent, mais savent préserver leur singularité. Leur position et le fait qu'ils soient en charge de plusieurs projets leur confèrent une bonne connaissance du secteur, plus panoramique, et leur visibilité auprès des institutions leur permet de l'exprimer. De ce point de vue, ils sont des points d'observation du secteur.

Cette position leur permet également de constituer un trait d'union et un espace de réflexion entre les partenaires : on les présente souvent comme des médiateurs, des accélérateurs de contacts. Le mot médiateur est intéressant en ce qu'il suppose de difficultés, d'obstacles à faire se rencontrer les œuvres des artistes et les programmateurs. Cela reflète sans aucun doute les constats faits aujourd'hui sur le secteur du spectacle vivant : forts clivages entre les compagnies et les institutions, déséquilibre entre l'offre et la demande de spectacles, fortes pressions (politiques, économiques, etc.) sur les directeurs de lieux.

Dans ce paysage, les bureaux peuvent constituer un repère et une interface. Si leur connaissance des artistes est inhérente à leur fonction, les directeurs de lieux leur reconnaissent volontiers aussi une bonne appréhension des réalités auxquelles ces professionnels doivent faire face.

Les bureaux sont aussi des espaces de réflexion sur le métier d'accompagnateur. Les besoins, les attentes et les difficultés varient d'un secteur à l'autre, d'un artiste à l'autre. Les échanges incessants entre projets agissent comme un accélérateur des pratiques. Le travail au sein d'un bureau relève éminemment d'un métier de liens : au carrefour entre les professions artistiques et techniques, les équipes et les lieux de diffusion, les partenaires institutionnels.

Et la constitution d'équipes pour travailler sur les projets des artistes organise nécessairement une forme de transmission des savoirs autour de ces métiers.

En ce sens, le travail de production/administration/diffusion au sein des bureaux contribue à la réflexion sur ces métiers au sens large.

- **Les bureaux sont garants du maintien des compétences de production et de diffusion**

Les bureaux sont perçus comme des garants dans le maintien d'un certain nombre de compétences de production au sein du secteur. Peu de lieux sont dotés de professionnels de la production ou de la diffusion. Même les lieux dédiés à la création (CDN – centres dramatiques nationaux – ou CCN – centres chorégraphiques nationaux) ne disposent pas toujours en interne des compétences de production et de diffusion qui leur permettraient d'épauler les équipes coproduites ou accueillies en résidence. C'est ainsi que des centres dramatiques nationaux font parfois appel à des bureaux pour assurer le suivi de production ou la diffusion de leurs projets. Ce constat est inquiétant au niveau de la profession dans son ensemble. Dans ce contexte, les bureaux constituent une réserve de professionnels compétents, qui continuent de former les nouveaux entrants à ces métiers *(voir partie 3.2.)*.

À l'inverse, on peut voir çà et là des signes de reconquête des fonctions de production à l'intérieur du réseau, soit par des liens particuliers tissés entre des scènes nationales et des bureaux, par exemple entre Made In Productions et la Ferme du Buisson ou entre Epidemic et la Maison des Arts de Créteil, soit par la création de cellules de production au sein des scènes nationales.

Quelles sont les différences et points communs entre bureaux de production et cellules de production au sein d'un théâtre ?

Les cellules de production au sein des lieux du réseau sont souvent incarnées par une seule personne qui s'appuie sur les compétences des autres personnels du théâtre (communication, technique, comptabilité, etc.). On peut

noter d'ailleurs que le coût de ce service devrait inclure les heures de l'ensemble du personnel sollicité par cette mission.

Ces cellules de production travaillent sur des projets soutenus par le directeur du lieu, qui souhaite coproduire et, le cas échéant, « faire la production déléguée » des projets. La compagnie concernée, ainsi « déchargée » de la production déléguée, risque alors d'être absente, symboliquement et administrativement, du projet. Elle n'apparaît pas toujours en qualité de coproducteur.

Le concepteur artistique devient salarié du théâtre qui a cette cellule de production. Il se retrouve dans la même posture qu'un artiste travaillant avec un producteur-tourneur, en termes de liens juridiques et de prises de décision *(on pourra utilement se reporter au tableau en partie 1.6.)*. La relation entre le concepteur artistique et le théâtre s'établit alors parfois avec difficulté tant les rapports de force sont déséquilibrés. L'artiste se sent souvent bien démuni dans la maîtrise de son projet.

À l'inverse, ces lieux sont parfois confrontés à une forte déresponsabilisation du concepteur artistique, qui pense pouvoir poser des exigences au théâtre qui le produit. C'est l'effet boomerang de la posture du producteur que nous avons déjà évoquée. La position du professionnel, chargé de production, administrateur de production…, au sein de ces théâtres n'est pas toujours facile.

À cet égard, on peut s'interroger sur la dénomination de « cellule », qui évoque un espace fermé et circonscrit là où la fonction de production pourrait avec bonheur irriguer l'ensemble des services des théâtres concernés.

- **Les bureaux fiabilisent le montage des projets**

La collaboration avec un bureau est perçue comme un gage de sérieux et de fiabilité, mais aussi de viabilité. Les bureaux travaillent à l'économie des projets.

La confiance des partenaires dans le bureau ne doit cependant pas faire de celui-ci le garant de la réussite d'un projet : il n'en a les moyens ni en termes financiers, ni, bien souvent, en capacité de travail, ni, enfin, en termes de prise de risques.

La présence d'un bureau aux côtés d'un artiste ne doit pas déresponsabiliser les partenaires de cet artiste. Ce risque de transfert de responsabilités est d'autant plus important si ses partenaires ne disposent pas de compétences en matière de montage de projets et de production. Il arrive qu'ils délèguent à des bureaux la production déléguée ou la diffusion de leurs projets. Les responsables de bureaux, s'ils voient là une occasion de collaboration étroite et fructueuse avec ces théâtres, ne manquent pas de s'inquiéter de la sous-représentation de leur propre métier au sein des équipes des lieux.

- **La perception du coût des prestations d'un bureau par les institutions**

La question du coût des prestations du point de vue des artistes a été abordée plus haut. Cette question vient aussi ponctuer les relations avec les institutions.

D'abord de manière technique : les cadres budgétaires des dossiers de demande de subvention ne prévoient que très rarement la possibilité d'inscrire une prestation sur le travail administratif, de production et de diffusion. Par

peur de soulever des malentendus sur les montants indiqués (une seule ligne « prestation » plutôt que des lignes correspondant au loyer, aux fournitures, au téléphone, aux salaires et aux charges sociales, etc.), les bureaux ont souvent recours à des ventilations artificielles de leur prestation.

Par ailleurs, les débats sur cette question ont montré que le manque de connaissance de la réalité de nos métiers, associé à de forts clivages public/privé, conduit de fait certains responsables de lieux à considérer que les prestations fournies sont chères puisque venant d'un prestataire privé extérieur. La suspicion règne. On imagine la situation difficile de l'artiste qui doit répondre à cette suspicion de la part de ses coproducteurs à propos des montants inclus dans les budgets de coproduction.

A contrario, l'idée circule que les bureaux sont une solution économique aux problèmes des projets artistiques : ils sont alors ressentis comme un moyen de faire baisser les coûts administratifs et de production, par la mutualisation, mot aujourd'hui magique. Nous y revenons ci-après.

2.6. Ce que les bureaux ne sont pas

Au-delà de la perception que les institutions ou le milieu professionnel peuvent avoir du coût d'un bureau de production, un certain nombre d'idées reçues sur ces bureaux sont régulièrement entendues, et leur existence confirmée au cours de cette étude. Nous en récusons ci-après quelques-unes.

- **Les bureaux ne sont pas garants de la moralisation du secteur… ou alors de manière solidaire avec le reste des acteurs**

Le professionnalisme reconnu aux bureaux garantit-il pour autant qu'ils soient un vecteur de la moralisation des pratiques du secteur ? Au plus près de la réalité des productions, ils travailleraient au rapprochement entre le temps travaillé et le temps déclaré, et alimenteraient la réflexion sur les modes de production, notamment sur la pertinence de projets insuffisamment financés.

Le souci de faire les choses dans les « règles de l'art » est certes une constante, mais on ne peut pas affirmer que les bureaux soient les garants de cette moralisation. D'une part, ce n'est pas leur projet (le mot « éthique » n'est cité qu'une seule fois parmi les caractéristiques des projets des bureaux). D'autre part, ils ne sauraient à eux seuls enclencher un tel mouvement.

Prenons l'exemple de l'emploi des artistes et techniciens sur l'ensemble de leurs périodes de travail (en particulier les répétitions) : quand l'institution juge que le nombre de jours payés n'est pas suffisant eu égard aux temps de répétition (préoccupation parfaitement justifiée), mais annonce en même temps des baisses de crédit, le bureau de production doit-il résoudre la quadrature du cercle… légalement ?

La production est une chaîne, impliquant tous ses acteurs. Il n'est pas courant qu'un coproducteur se soucie de savoir comment fait le producteur quand le budget réuni n'atteint que la moitié du budget initial. L'ouverture d'un espace de dialogue sur ces questions d'éthique professionnelle ne peut pourtant se produire qu'à cette condition. Il ne s'agit pas d'assigner aux coproducteurs (souvent des lieux) une tâche de contrôle vis-à-vis des producteurs (des compagnies), mais plutôt celle d'accompagnateurs, qui s'intéressent autant à la manière dont sont menés les projets qu'à leur nature.

La même remarque vaut pour les institutions qui ne se préoccupent pas toujours de ces questions.

Ce travail d'accompagnement, d'aide à la réflexion sur les moyens mis en œuvre par les artistes, a beaucoup déserté le métier, alors qu'il lui est essentiel. C'est précisément cette compétence que les artistes viennent chercher auprès des bureaux de production.

- **Les bureaux ne sont pas des labels artistiques**

Le rôle de traits d'union qu'ont les bureaux au sein du secteur peut vite être vu comme une possibilité de filtrer, de labelliser ce qui serait digne ou non d'intérêt. Face à un paysage de compagnies dites indépendantes toujours plus complexe, et à une situation budgétaire plus difficile, certains acteurs institutionnels sont tentés de voir là un moyen de simplifier et de regrouper, un échelon intermédiaire plus simple à gérer. La vogue du concept de « mutualisation » est, selon nous, un signe de ce phénomène.

En d'autres termes, il serait pratique de disposer d'un panel de « labels » à la ligne éditoriale claire, qui permettraient de repérer facilement les équipes à soutenir. Mais les responsables de bureau, s'ils ont bien un projet de bureau clairement défini et des convictions à y défendre, ont rarement vocation à défendre une ligne artistique.

Lorsque, dans le questionnaire, on demande aux responsables de bureau ce qu'ils aimeraient qu'on dise d'eux, la question d'une ligne artistique identifiée ne recueille que deux suffrages, bien loin derrière le sérieux, le professionnalisme et le plaisir ou la dynamique de travail.

- **Les bureaux ne sont pas des outils de mutualisation**

Le mot « mutualisation » est aujourd'hui récurrent dans le secteur du spectacle vivant. Il est souvent utilisé pour qualifier l'expérience des bureaux… deux idées reçues sont mises à mal par l'étude.

- Les bureaux ne créent pas d'économies d'échelle

Dans tous les bureaux, locaux, photocopieuse, fax, ligne téléphonique, abonnements internet, etc., sont mis à disposition de plusieurs compagnies et projets artistiques. Cependant, l'idée sous-jacente et simpliste que ce partage permet des économies d'échelle n'est pas pertinente :

à niveau de qualité égale, le partage des moyens abaisse les coûts. Mais l'analyse nous montre au contraire que c'est ce partage des coûts qui a permis l'accession à une meilleure qualité des outils : locaux distincts du lieu d'habitation (quand c'est encore trop souvent le cas pour les compagnies) et plus grands, matériel informatique professionnel, réseau, etc.

Plutôt que de réaliser des économies, cette forme de partage permet d'exercer son métier dans des conditions professionnelles. Elle permet la professionnalisation, le déploiement, l'investissement dans son outil de travail. Plus que des outils d'économies (à l'heure où on les cherche « à tous les étages »), les bureaux sont des outils d'investissement, salutaires quand on enlève par ailleurs aux artistes les moyens de se projeter.

Les bureaux et, avec eux, les diverses formes de partage d'outils ne sont pas une réponse quantitative, mais une réponse qualitative aux questions du secteur.

- Les bureaux ne sont pas créés par un mouvement de mutualisation

La « mutualité », nous dit le dictionnaire, est « un système de solidarité entre les membres d'un groupe professionnel à base d'entraide mutuelle ». Elle repose sur de la réciprocité entre ses membres, et donc sur une symétrie de ceux-ci, en termes de postures, d'objectifs, etc. Les systèmes mutualistes ne sont possibles qu'entre pairs.

Le bureau et la compagnie ne sont pas des pairs. En revanche, des compagnies peuvent parfaitement réfléchir ensemble aux moyens de se construire un outil de production commun, adéquat et valable pour tous. L'initiative vient des pairs qui s'interrogent sur leurs besoins communs et sur une manière collective et solidaire d'y répondre. C'est ce type de réflexions qui conduit aujourd'hui au développement de groupements d'employeurs, résultat de l'association de plusieurs compagnies pour recruter ensemble une personne ou une équipe administrative. Des expériences de ce type, intéressantes à beaucoup d'égards, sont référencées en annexe 1.

En comparaison, le bureau est construit sur un mouvement exactement inverse. Il est marqué par la figure de l'entrepreneur, qui a certes une vision du secteur, des convictions à y défendre, un souci de « se mettre au service de… », mais dont le moteur est l'initiative individuelle. C'est lui qui recrute ses collaborateurs, qui choisit les projets artistiques qu'il veut accompagner et ceux dont il veut se séparer, qui définit son offre de services et fait siennes les conséquences de ses décisions.

- **Les bureaux ne sont pas des spécialistes de l'émergence**

Parmi les compagnies ne disposant pas de moyens suffisants pour rémunérer un administrateur figurent celles que l'on nomme « émergentes ». Elles se caractérisent par le fait qu'elles engagent un premier ou un second projet, qu'elles n'ont en principe que peu d'accès aux financements (subventions ou coproductions), faute de visibilité, de reconnaissance, de réseau.

Une représentation tenace consiste à penser que les bureaux sont le cadre idéal pour accompagner l'émergence.

L'émergence se caractérise d'abord par le fait que l'artiste n'est pas repéré. Le manque d'argent, ou le risque de n'en pas trouver, n'est qu'un des aspects de l'émergence. Certes, l'argent pourrait permettre de s'adjoindre la compétence, mais il faudrait y ajouter le manque de reconnaissance des artistes de la part du milieu professionnel. L'« image de marque » du bureau, au-delà de son réseau propre, c'est-à-dire l'attention *a priori* de ses partenaires habituels, peut être un moyen de contourner cet obstacle.

La garantie d'une bonne gestion des fonds qui pourraient être octroyés au projet d'un artiste émergent, soit par la puissance publique, soit par des coproducteurs, peut également susciter la confiance et favoriser ces financements.
Les bureaux représentent un cadre intéressant de développement des projets dits émergents.

Mais les impératifs d'équilibrage *(voir partie 3.5.)* rendent cette activité difficile. Un point crucial est dans ce cas que les différents projets soutenus par le bureau se déroulent sur des calendriers différents. Au-delà de quelques bureaux qui s'en sont clairement fait une spécialité (cela fait partie de leur projet), la plupart n'accompagnent des projets émergents que ponctuellement,

ou bien dans le cadre d'une diversification entre projets plus ou moins bien financés.

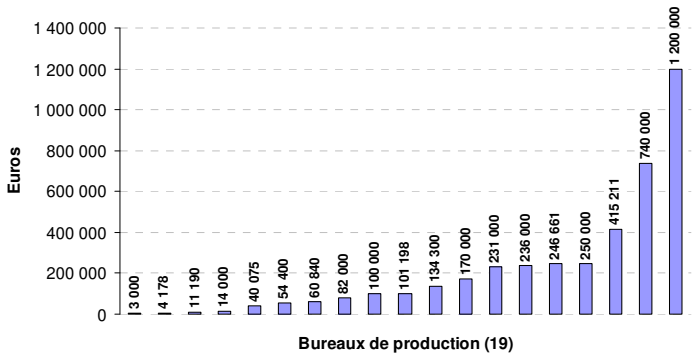
Il est intéressant de noter que cette notion d'émergence, pourtant régulièrement utilisée à propos des bureaux, ne semble pas être une grille de lecture valable, ni même toujours une préoccupation pour les responsables de bureau. Très en phase avec le terrain, ces professionnels évoquent plutôt des projets singuliers qui ne trouvent pas toujours, dans le réseau actuel, les moyens de leurs développements. Ces projets sont souvent le fait d'artistes en pleine maturité.

2.7. Le volume de l'activité des bureaux dans le secteur

À travers cette étude, il nous a paru intéressant de livrer quelques données quant au volume de l'activité de ces bureaux, de quantifier leur action.

- **Des chiffres d'affaires conséquents**

Le chiffre d'affaires moyen des bureaux ayant répondu à l'étude est de 215 416 euros. Ce chiffre ne rend cependant pas compte de l'écart considérable existant entre les structures : le chiffre d'affaires minimal est de 3 000 euros et le maximal de 1 200 000 euros. La moitié des structures ont un chiffre d'affaires supérieur à 100 000 euros.



Graphique 5
Chiffre d'affaires des bureaux de production
(en base annuelle, en euros)

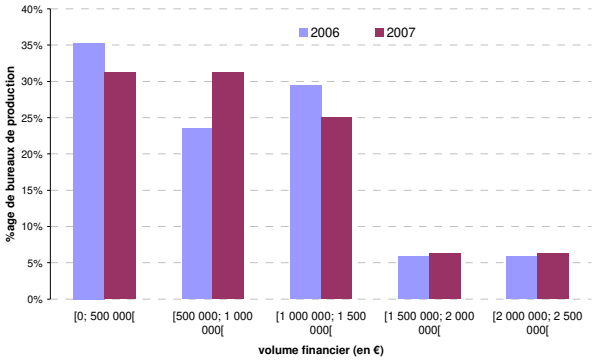
- **Les bureaux gèrent des budgets importants**

Pour mieux appréhender la responsabilité financière des bureaux, il nous a semblé pertinent de nous pencher sur le volume financier de l'ensemble des projets gérés, et pas seulement sur le chiffre d'affaires. Comme nous l'avons pointé, il existe un écart important entre chiffre d'affaires du bureau et chiffre d'affaires des projets gérés dans le cas des bureaux prestataires de services.

Le volume financier moyen de l'ensemble des projets gérés par les structures était en 2006 (ou saison 2006-2007) de 821 496 euros ; il est de 789 573 euros en 2007 (saison 2007-2008). La moitié des structures gérait en 2006 un volume financier supérieur à 885 000 euros, cette valeur médiane est de 632 005 euros en 2007. Ces volumes permettent de mieux saisir l'activité et la responsabilité financière des bureaux au sein du secteur. Ces budgets

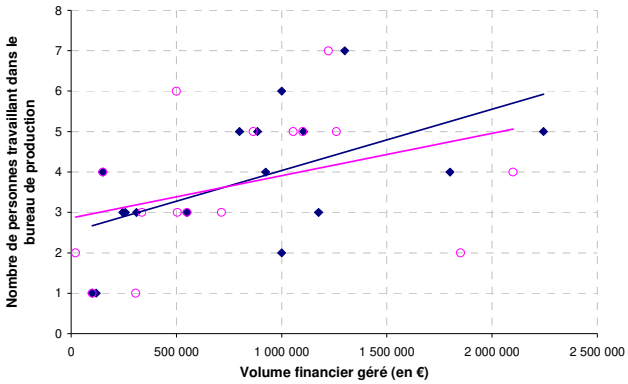
sont à rapprocher de certains budgets de scènes conventionnées, voire de certaines scènes nationales ou centres chorégraphiques nationaux.

	2006		2007	
Volume financier (en euros)	Effectifs	Pourcentage	Effectifs	Pourcentage
[0 - 500 000[	6	35,3 %	5	31,3 %
[500 000 - 1 000 000[	4	23,5 %	5	31,3 %
[1 000 000 - 1 500 000[	5	29,4 %	4	25,0 %
[1 500 000 - 2 000 000[	1	5,9 %	1	6,3 %
[2 000 000 - 2 500 000[	1	5,9 %	1	6,3 %
Total	17	100 %	16	100 %



Graphique 6
Volume financier géré par les bureaux de production (en euro)

On notera qu'il existe une corrélation (statistiquement significative pour l'année 2006) entre le nombre de personnes travaillant dans le bureau de production et le volume de budget géré par la structure.

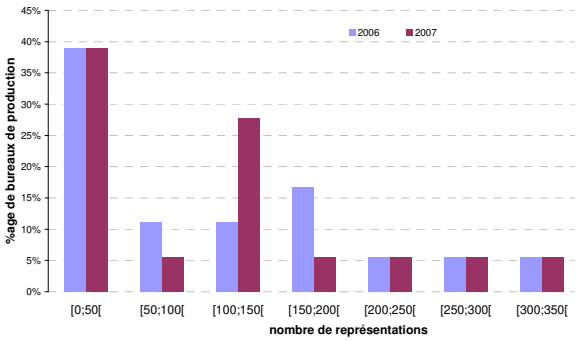


Graphique 7
Volume financier et nombre de personnes dans la structure

- **Des spécialistes de la diffusion de spectacles…**

Les bureaux de production ont géré en moyenne 112 représentations en 2006 et 111 en 2007. La moitié en gérait plus de 94 en 2006 et plus de 106 en 2007.

	2006		2007	
Nombre de représentations	Effectifs	Pourcentage	Effectifs	Pourcentage
0 - 50	7	38,9 %	7	38,9 %
50 - 100	2	11,1 %	1	5,6 %
100 - 150	2	11,1 %	5	27,8 %
150 - 200	3	16,7 %	1	5,6 %
200 - 250	1	5,6 %	1	5,6 %
250 - 300	1	5,6 %	1	5,6 %
300 - 350	1	5,6 %	1	5,6 %
350 - 400	1	5,6 %	1	5,6 %
Total	18	100,0 %	18	100,0 %



Graphique 8
Nombre de représentations gérées par les bureaux de production

- **… mais une capacité d'action insuffisante au regard des besoins du secteur**

Les vingt bureaux participant à l'étude accompagnent en moyenne 6,5 projets ou compagnies. Cette moyenne est loin d'absorber les besoins du secteur.

Le nombre de compagnies, artistes, projets recherchant des collaborations dans le domaine administratif et de production est très supérieur au nombre des bureaux de production.

Chaque bureau reçoit chaque année des dizaines de demandes de collaborations, qu'il est pour la plupart incapable d'accueillir correctement, faute de moyens, faute d'envie ou par désir de ne pas trop se développer.

Les responsables de bureaux n'avaient certes pas imaginé, en créant leur structure, de dire aussi souvent non à des artistes, d'être submergés par les demandes et donc incapables de les accueillir dignement, en proposant un rendez-vous par exemple.

Par ailleurs, les bureaux, par leur visibilité, reçoivent des demandes très variées, avec ou sans moyens financiers, bien ou mal formulées.

Si un rendez-vous peut avoir lieu, les spécificités des bureaux comme prestataires de services agissent à plein : lors de ce premier contact, il s'agit d'abord d'aider l'artiste à définir sa demande. La discussion porte sur les différents objectifs de la compagnie, les priorités et les difficultés sont évaluées, les questions de partage des tâches entre artiste et bureau sont clarifiées, ainsi que celles relatives au temps de travail et à sa rémunération. Grâce au savoir-faire du bureau en tant que prestataire de services, et même si une collaboration ne se noue pas à l'issue de ce rendez-vous, la demande de l'artiste a évolué, est devenue plus précise et a ainsi plus de chance de trouver une réponse.

Les bureaux de production peuvent être des lieux d'accueil, d'information et d'orientation des artistes. Ils remplissent à ce titre une mission de service public.

3. Un bureau de production : comment ça marche

3.1. L'organisation du travail au sein des bureaux de production 58
3.2. Description des équipes des bureaux de production 63
3.3. Les cadres d'emploi au sein des bureaux de production 67
3.4. Travail, salaire et revenus 70
3.5. Les composantes de l'équilibre économique d'un bureau de production . 74
3.6. Les outils de pilotage au service des bureaux 84
3.7. L'équilibrage des risques et la solidarité avec les artistes 87

Une fois que le professionnel a statué sur l'activité qu'il souhaite mettre en œuvre et sur sa « posture » d'intervention dans le secteur, il va se pencher sur trois questions.

- Comment construire une équipe et organiser le travail ? Nous avons vu précédemment que la réussite de la collaboration entre artiste et bureau repose sur la relation humaine.
- Comment créer et pérenniser des emplois permanents ?
- Comment réussir à équilibrer les budgets ?

Dans cette troisième partie, nous nous attachons à explorer ces trois interrogations.

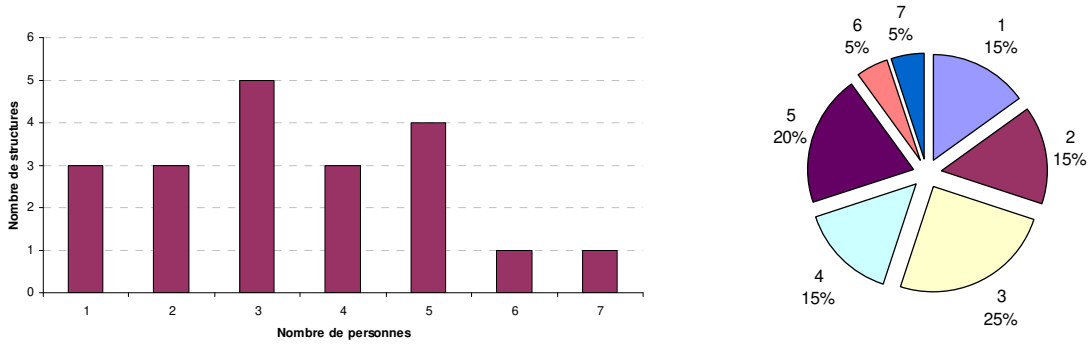
3.1. L'organisation du travail au sein des bureaux de production

L'organisation du travail au sein des bureaux de production est une question complexe. En effet, la singularité de chaque projet, la personnalité de chaque artiste induit de l'adaptabilité. Celle-ci peut se mettre en place si un cadre de travail est bien défini à l'origine.

L'un des avantages du type d'entreprise que sont les bureaux est de pouvoir constituer une équipe qui mobilise diverses compétences, avantage certain comparé à la situation d'un administrateur de compagnie, souvent seul pour assurer l'ensemble des objets de travail du cœur de métier, à la fois stratégique et technique.

- **Des équipes d'environ 3,5 personnes**

Les bureaux ont des équipes composées en moyenne de 3,5 personnes. Ceux de l'échantillon emploient entre 1 et 7 personnes. Seules 15 % des structures (soit 3 sur 20) n'emploient qu'une personne, et 45 % en emploient 4 ou plus.



Graphique 9
Nombre de personnes travaillant dans les structures
(en nombre et en pourcentage d'âge des structures)

- **Des intitulés de poste très variés**

Les familles de métiers mises en œuvre au sein des bureaux de l'échantillon sont relativement homogènes et correspondent aux activités « socle » des bureaux de production, soit l'administration, la gestion et la comptabilité, la production, la diffusion et la communication.

En revanche, en ce qui concerne les intitulés de poste, une très grande diversité existe, comme le montre le tableau ci-dessous. On peut y déceler le signe de la difficulté à identifier et à nommer précisément les compétences mises en œuvre dans le secteur du spectacle vivant. On peut y déceler également le développement de l'activité « administrative », nécessitant de plus en plus de spécialisation, laquelle se concrétise par l'apparition de nouvelles appellations professionnelles, facilitant une meilleure distinction et reconnaissance des champs de responsabilités.

Intitulé des postes	**Nombre de personnes concernées**	**Pourcentage dans l'échantillon analysé**	**Intitulé des postes**	**Nombre de personnes concernées**	**Pourcentage dans l'échantillon analysé**
Chargé(e) de production	18	26,09	Secrétaire générale	1	1,45
Administrateur(trice) de production	12	17,39	Gestionnaire de paye	1	1,45
Directeur(trice) de production	10	14,49	Directeur des relations publiques	1	1,45
Directeur(trice)	4	5,80	Administrateur/ comptable	1	1,45
Administrateur(trice)	4	5,80	Chargée développement-chargée de diffusion	1	1,45
Chargée administration	3	4,35	Chargée de développement-assistante de production	1	1,45
Assistant(e) de production	2	2,90	Stagiaire communication	1	1,45
Attaché(e) de production	1	1,45	Comptable	1	1,45
Producteur(trice)	1	1,45	Assistante de diffusion	1	1,45
Stagiaire de la chargée de production	1	1,45	Administratrice de tournée	1	1,45
Chargées de production ou de diffusion	1	1,45	Graphiste	1	1,45
Chargée de production et diffusion	1	1,45	**Total**	**69**	**100,00**

- **Les différents « cadres » d'organisation du travail**

Deux grands types d'organisation du travail existent au sein des bureaux, qui peuvent être combinés le cas échéant.

- D'une part, une organisation par projet, où chaque personne du bureau est en charge d'un projet sur l'ensemble de la chaîne des objets de travail et des compétences : Untel s'occupe de l'artiste X et du projet Y. Ce premier type d'organisation est moins hiérarchisé : chacun est responsable de son projet et peut s'appuyer sur l'étayage des autres.
- D'autre part, une organisation par objets de travail, où les membres d'une même équipe travaillent tous sur l'ensemble des projets, avec chacun un objet de travail identifié, tel que la gestion de la production, la diffusion, la gestion administrative : Untel s'occupe de la diffusion, de la comptabilité, etc. Dans ce second type d'organisation, la notion de hiérarchie est plus présente, car la répartition au sein de l'équipe sous-entend qu'elle soit articulée, conduite, animée, évaluée.
- Par ailleurs, l'organisation peut aussi s'appuyer sur des niveaux de responsabilité différents avec répartition des compétences managériales et techniques entre les membres de l'équipe : Untel est directeur de production et assume les compétences managériales, il a plusieurs assistants, spécialisés par objet de travail (administration de tournée, diffusion, suivi de production…), qui assument les compétences techniques. Cette organisation est combinable avec l'organisation par projet et l'organisation par objets de travail.

Chacune de ces organisations est porteuse d'avantages et d'inconvénients différents pour les compagnies et artistes accompagnés. La focalisation sur une personne peut amener l'artiste à « oublier » l'appartenance de cette dernière au bureau avec ses règles de fonctionnement. *A contrario,* lorsque les interlocuteurs se multiplient au sein du bureau, les artistes éprouvent de la difficulté à s'y retrouver. La circulation de l'information est moins fluide. Cependant, l'efficacité conséquente de la répartition des objets de travail et des compétences entre diverses personnes est pointée pour son dynamisme, permettant de faire des ponts entre les projets et les artistes.
Ainsi, il est important de bien préciser à l'artiste ses fonctionnements relationnels avant de s'engager dans le travail car les différents types d'organisation ne conviennent pas à tous.

- **Les bonheurs et les responsabilités liés à la constitution d'une équipe**

La constitution d'une équipe permet au responsable du bureau de développer le spectre large des compétences à mettre en œuvre au service des artistes et de leurs projets, d'avoir la possibilité de centrer les personnes sur ces compétences, de professionnaliser son équipe, de développer des méthodes de travail adaptables à plusieurs projets, d'améliorer la « courbe d'expérience ». Une équipe permet aussi de pouvoir déployer rapidement une grande quantité de travail et de recruter plus facilement des forces de travail complémentaires sur un projet.

Cependant, la constitution d'une équipe pose la question de la responsabilité. D'abord, parce qu'engager plusieurs personnes entraîne des frais fixes pour la structure, et donc des risques financiers. Quel est le bon niveau d'activité pour la structure ? Quel est le modèle économique adapté ? Pour maintenir et

organiser cette équipe, comment prévoir l'activité (en volume et en type) en amont ? Au sein de cette organisation, comment gérer le travail pour ne pas diluer les informations, trouver le bon niveau d'engagement de l'équipe sur les projets et s'adapter aux besoins des artistes ?

- **Les avantages et les inconvénients pour les collaborateurs**

Parmi les avantages les plus fréquemment cités pour les professionnels des bureaux participant à l'étude se trouve la création d'une dynamique, d'un esprit d'équipe porteur d'idées, de souffles. Il est également important de noter qu'au sein d'un bureau chacun peut trouver matière à déployer ses compétences, ainsi qu'un cadre d'évolutions professionnelles. Ces avantages sont bien entendu à nuancer si l'organisation du bureau s'articule par projets, c'est-à-dire quand elle s'appuie sur l'équation : un projet artistique pour un professionnel de la production. Par ailleurs, les professionnels apprécient de bénéficier de conditions de travail professionnelles. Enfin, le bureau permet aux personnes qui le souhaitent de ne pas travailler dans une relation trop exclusive à l'artiste puisque le lien de subordination est établi avec la « structure-bureau » et non directement avec la structure de l'artiste. Dans les faits, travailler au sein d'un bureau semble conférer une identité professionnelle forte.

Mais il faut reconnaître que les bureaux sont des lieux exigeants où la pression sur l'efficacité du travail et les résultats vis-à-vis des artistes est considérable. Pour des jeunes non qualifiés, notamment, ce cadre peut-être rude. En outre, le bureau exige de ces collaborateurs une posture bien précise par rapport aux artistes : ils sont engagés par un bureau qui défend un artiste. Dans leurs déplacements professionnels, par exemple, ces collaborateurs représentent à la fois le bureau et l'artiste. Leur relation aux artistes peut ainsi apparaître comme filtrée par le bureau, ce qui peut ne pas être simple à vivre. Autre exemple, la plupart des équipes des bureaux ne choisissent pas les nouveaux projets artistiques accompagnés par le bureau. Les collaborateurs d'un bureau peuvent avoir aussi la sensation de perdre la vision globale du projet.

- **De l'équilibre fragile entre efficacité et disponibilité**

Sont pointées régulièrement une surcharge de travail liée à la difficulté économique d'engager un minimum de personnel permanent et une gestion du temps complexe due aux différents rythmes et volumes des projets.

Les participants ont remarqué que l'intensité du travail, à laquelle s'ajoute la diversité des projets et des interlocuteurs et la forte spécialisation des tâches, rendait de plus en plus ardu le recrutement de personnes prêtes ou en capacité à s'engager dans ce type d'organisation ; personnes qui soit idéalisent ce type d'organisation, soit n'ont pas conscience du niveau d'implication et d'exigence demandé.

Par ailleurs, la question de la « rentabilité » du temps de travail, c'est-à-dire la relation entre le temps travaillé et le montant facturé, est de plus en plus délicate à un moment où les budgets des compagnies et des productions sont de plus en plus serrés, conjointement à une augmentation conséquente des activités administratives en tout genre. Par conséquent, pour équilibrer leur budget, les bureaux sont amenés à travailler pour plus de projets ou à diversifier leur activité. Un déséquilibre peut alors apparaître entre efficacité et disponibilité au détriment de cette dernière, c'est-à-dire de la respiration, du temps « à perdre », nécessaires à la compréhension de processus de création,

aux échanges relationnels, et par conséquent priver à la fois les artistes et les équipes des bureaux d'un peu plus de plaisir à avancer ensemble. Attention, donc, à ce que la poussée de la « structuration » financière, administrative, rendue obligatoire aujourd'hui, ne vienne abîmer un mode initialement plutôt proche de la fabrication de l'objet artistique. Par exemple, la question de la fréquence de la présence sur le terrain a souvent été évoquée. Ce temps peut-il toujours être payé ? Si oui, quel est son coût, si non, comment équilibrer ? Or, on constate qu'en ce moment un mouvement de réflexion traverse les bureaux concernant le nombre d'artistes à accompagner, qui irait plutôt en se réduisant, de manière à privilégier la qualité de la relation. La question est donc ouverte…

- **L'organisation matérielle du travail : équipements et locaux**

Les bureaux de production ont en moyenne 3,5 postes informatiques par structure, ce qui rejoint la moyenne du nombre de personnes dans chaque équipe. La moitié d'entre eux est dotée d'un réseau informatique leur permettant d'échanger leurs données et de travailler de manière collective.
En matière de locaux, la majorité des structures (60 %) partage ses locaux avec d'autres structures, 25 % travaillent dans un bureau isolé et 15 % à domicile :

Lieu de travail	Quantité	Pourcentage
Dans un bureau isolé	5	25 %
Dans un bureau partagé	12	60 %
À domicile	3	15 %

Tableau 3
Lieu de travail

Ces locaux ont une surface moyenne de 44 m^2, et 70 % des structures ont des locaux d'une surface inférieure à 50 m^2. À ces surfaces s'ajoutent souvent, dans le cas de locaux partagés, des surfaces communes telles que salles de réunion, cuisine ou lieu de convivialité, etc.

Ces éléments montrent que l'investissement dans un cadre de travail professionnel et agréable est clairement une priorité de ce type d'organisation. Pour beaucoup, il s'agit de rompre avec un fonctionnement trop souvent facteur d'isolement et artisanal au sein des compagnies.

- **La communication**

La communication semble finalement très peu présente dans les préoccupations des responsables de bureaux. De fait, le rapport offre-demande est déséquilibré et les bureaux n'ont pas réellement besoin de faire connaître leur offre de services pour trouver des collaborations adéquates.

Par ailleurs, il semble que ce manque d'investissement dans la communication (très peu de bureaux éditent un document siglé) reflète plutôt une attitude : les bureaux se font vecteurs de la communication des artistes. La

communication sur chaque projet est très importante, mais elle se fait rarement collectivement.

Le bureau se positionne plutôt sur une communication dite institutionnelle, sur son projet, plutôt que sur une communication commerciale, qui viserait à vendre les projets. Dès lors, et pour des raisons de coût, le site internet est un médium privilégié, assorti parfois d'une newsletter.

L'envoi de mails est également bien développé et la communication plus informelle via les rendez-vous, colloques et spectacles n'est pas négligée.

En matière de communication vis-à-vis des « clients » potentiels, c'est-à-dire les artistes, il semble que le bouche-à-oreille soit le plus efficace.

Pour conclure, les responsables de bureau peuvent mettre en place deux types d'organisation du travail, combinables entre elles :

- une organisation par projet ;
- une organisation par objets de travail.

L'ensemble agrémenté d'une répartition des compétences managériales et techniques.

3.2. Description des équipes des bureaux de production

L'échantillon des vingt structures ayant répondu au questionnaire concerne soixante-neuf individus différents. C'est ce groupe de professionnels qui est décrit ci-après.

Le profil type de la personne travaillant dans un bureau de production est le suivant :

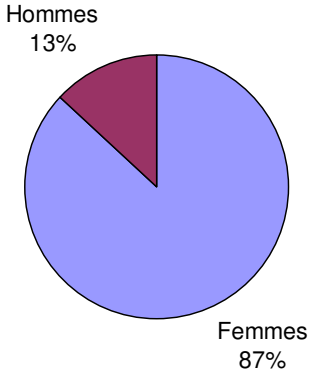
- il s'agit le plus souvent d'une femme (dans 87 % des cas), jeune (70 % ont moins de 40 ans), et diplômée (bac + 4 ou 5 dans 70 % des cas) ;
- sa formation initiale est souvent (60 % des cas) une formation en droit, en administration de la culture ou de gestion, plus rarement une formation en lettres ou en sciences. Dans un tiers des cas, cette formation initiale a été complétée par une formation professionnelle continue dans le domaine de la culture.

Ces emplois qualifiés requièrent une compétence importante et variée, mais leur reconnaissance sociale, notamment en termes de niveau et de régularité de revenus, n'est pas acquise.

Examinons de plus près chacune de ces caractéristiques.

- **Un secteur très féminin**

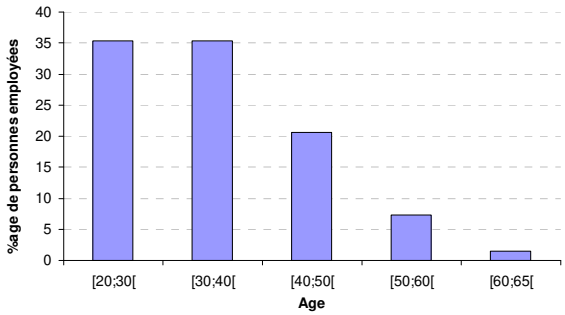
Au-delà même des postes de direction, la répartition hommes-femmes dans les équipes des bureaux est très inégalitaire.



Graphique 10
Répartition des personnels de bureau selon le sexe

- **Des équipes jeunes**

Les personnes travaillant dans les bureaux de production ont un âge moyen de 35 ans, la personne la plus jeune ayant 23 ans, la plus âgée 60 ans. La moitié des personnes ont 34 ans au moins, 70 % ont moins de 40 ans.



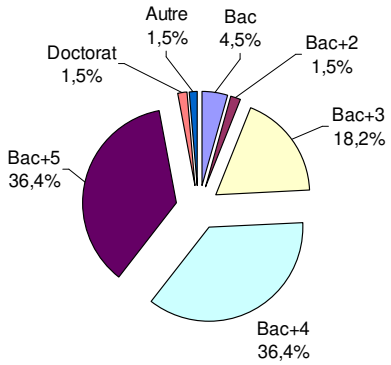
Graphique 11
Répartition des personnels de bureau selon l'âge

Les hommes sont en moyenne légèrement plus âgés : 40 ans en moyenne, contre 35 pour les femmes.

Nous l'avons noté précédemment, l'existence des bureaux de production est récente. Cela se traduit dans les niveaux d'ancienneté : la moitié des personnes a une ancienneté inférieure à 2 ans et demi. Cela dénote une rotation importante du personnel, qui souligne une difficulté des bureaux à garder les personnes en poste.

- **Des niveaux de qualification élevés**

Le personnel des bureaux est très qualifié. 90,9 % des personnes ont en effet, au minimum, un niveau bac + 3, alors que ce pourcentage est de 13,5 % dans l'ensemble de la population active française (Insee, chiffres 2004). La faible moyenne d'âge, qui a certainement une légère influence, ne saurait expliquer l'intégralité de ce chiffre.



Graphique 12
Répartition des niveaux de diplômes

La variété des tâches à réaliser dans un bureau de production se retrouve dans la diversité des qualifications des personnels.

En termes de formation, deux groupes distincts ressortent des données chiffrées :

- une large frange du personnel (25 %) a suivi des cursus de formation généralistes en comptabilité/gestion/commerce, développant ainsi l'un des piliers de la compétence de production. Ces personnes sont significativement plus âgées (40 ans) ;
- un nombre important de personnes (38 %) a suivi une formation initiale relevant des « métiers de la culture ». Ce groupe est en moyenne plus jeune, ce qui est significatif de l'explosion de l'offre de formations dans le domaine depuis une dizaine d'années. Ces formations regroupent des intitulés variés, depuis la « médiation culturelle », très en vogue du temps des « emplois jeunes », jusqu'à la gestion et l'administration du spectacle, en passant par le management culturel. On peut légitimement s'interroger sur la pertinence de ces formations et sur leur adéquation avec les profils et compétences du cœur de métier nécessaires au développement de notre secteur.

De ce qui précède, on peut déduire l'articulation entre deux générations de professionnels : les premiers formés dans les années 1980-1990 à des études généralistes et qui décident ensuite de développer leurs projets professionnels dans le champ culturel ; et les seconds, une nouvelle génération, formée ces dix dernières années, qui a conçu son projet professionnel dans le domaine culturel dès son entrée dans la vie active.

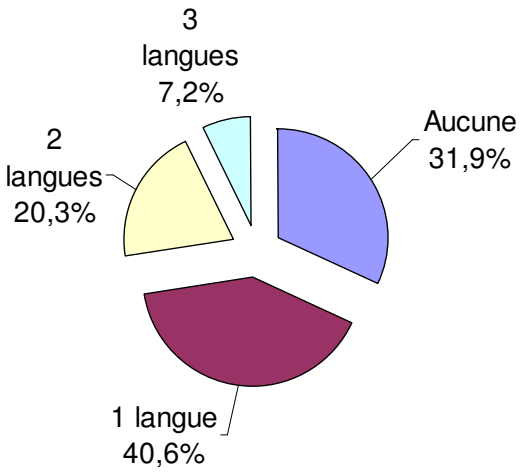
Qualification	Effectifs	Pourcentage	Âge moyen	Ancienneté moyenne
Métiers de la culture	24	38,1 %	30,6	2,6 ans
Comptabilité/ gestion/ commerce	16	25,4 %	40,6	5, 5 ans
Lettres/ philosophie/ histoire	9	14,3 %	37,1	3,6 ans
Droit	7	11,1 %	33,3	2,1 ans
Autres	7	11,1 %	36,9	2,5 ans
Maths/sciences	6	9,5 %	36,3	4 ans
Ensemble de l'échantillon			**35,4**	**3,5 ans**

Tableau 4
Répartition des qualifications, de l'âge et de l'ancienneté
NB : Certaines personnes ayant indiqué plusieurs qualifications, le total est supérieur à 100 %.

- **Une pratique professionnelle internationale**

Les missions de diffusion des bureaux de production impliquent des relations à l'international, et donc des compétences en langues étrangères. Ainsi, environ 70 % des personnels pratiquent professionnellement au moins une langue étrangère. L'anglais est de loin la plus pratiquée, par 63,7 % des individus, suivi de l'espagnol, de l'italien, de l'allemand et enfin du portugais.

Langues	Effectifs	Pourcentage
Anglais	44	64 %
Espagnol	12	17 %
Italien	7	10 %
Allemand	7	10 %
Portugais	1	2 %



Graphique 13
Langues étrangères parlées par individu

3.3. Les cadres d'emploi au sein des bureaux de production

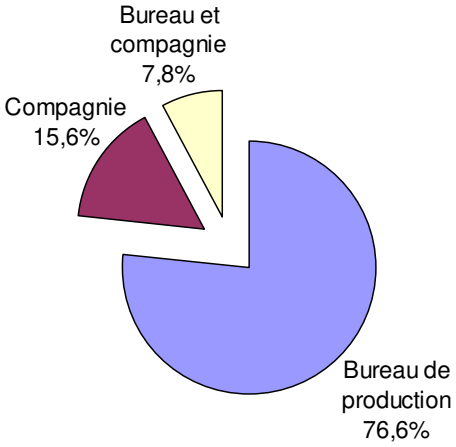
Forts de leur projet d'activité et de leur démographie très spécifique, quelle politique de l'emploi est adoptée par les bureaux ?

- **Des salariés le plus souvent employés par un seul employeur, le bureau…**

Un peu plus des trois quarts des personnes sont employées par les bureaux de production, 15,6 % par les compagnies et 7,8 % à la fois par un bureau de production et les compagnies.

Ces différences sont à mettre en corrélation avec les différents degrés d'intégration du modèle « entreprise » abordés dans la partie 1.8.

Employeur	Effectifs	Pourcentage
Bureau de production	49	76,6 %
Compagnie	10	15,6 %
Bureau et compagnie	5	7,8 %
Total	**64**	**100 %**

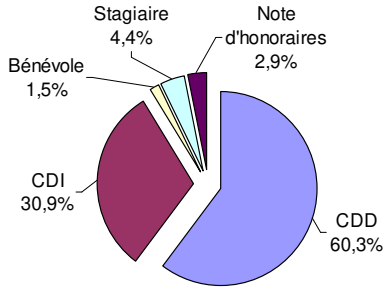


Graphique 14
Employeurs

- **… mais souvent avec des contrats précaires**

Les contrats à durée indéterminée ne représentent qu'un tiers des contrats (30,9 %). Les contrats de travail sont majoritairement établis à durée déterminée (60,3 %).

	Directeurs		Collaborateurs		Total	
	Effectifs	Pourcentage	Effectifs	Pourcentage	Effectifs	Pourcentage
CDD	17	70,8 %	24	54,5 %	41	60,3 %
CDI	6	25,0 %	15	34,1 %	21	30,9 %
Bénévoles	0	0,0 %	1	2,3 %	1	1,5 %
Stagiaires	0	0,0 %	3	6,8 %	3	4,4 %
Note d'honoraires	1	4,2 %	1	2,3 %	2	2,9 %
Total	**24**	**100 %**	**44**	**100 %**	**68**	**100 %**



Graphique 15
Nature des contrats

Ces chiffres sont à rapprocher des données Afdas (Assurance formation des activités du spectacle) de 2005 : 98 % des entreprises dans le spectacle vivant ont moins de 20 salariés, contre 33 % dans l'ensemble de l'économie. 53 % fonctionnent sans aucun salarié permanent. Ainsi les 13 260 entreprises du spectacle vivant se répartissent en fonction de l'effectif de la manière suivante :

De 0 à 4 salariés : 11 863 entreprises, soit 89,5 %

De 5 à 9 : 836, soit 6,3 %

De 10 à 19 : 324, soit 2,4 %

De 20 à 49 : 179, soit 1,3 %

De 50 à 249 : 52, soit 0,4 %

250 et plus : 6, soit 0,05 %

- **Des contrats qui varient selon la nature de l'employeur et sa structure juridique**

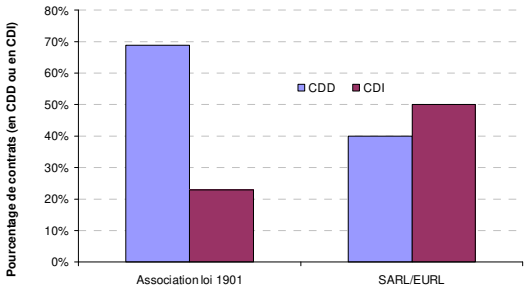
Si une personne travaillant au sein d'un bureau reste employée par les compagnies, elle l'est systématiquement sous forme de CDD. Seuls les cas où l'employeur est exclusivement le bureau de production permet de proposer des CDI aux personnels.

Employeur du collaborateur du bureau / Contrat	Bureau de production	Compagnies	Bureau et compagnies	Total
CDD	26	10	5	41
CDI	21			21
Stagiaire	1			1
Note d'honoraires	1			1
Total	**49**	**10**	**5**	**64**

Tableau 5
Nature des contrats en fonction des employeurs

Par ailleurs, le statut juridique de la structure est corrélé avec la nature des contrats proposés au personnel. Les associations loi 1901 recourent plus

fréquemment aux CDD que les SARL/EURL. Près de 70 % des contrats des structures en association sont en effet des CDD, contre 40 % pour les SARL/EURL. C'est logiquement l'inverse pour les CDI : 50 % des contrats des SARL/EURL sont établis en CDI, contre un peu plus de 20 % pour les associations.



Graphique 16
Contrats et organisation juridique

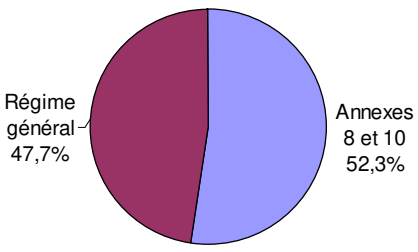
- **Quelles hypothèses peut-on faire sur cette forte précarité des contrats ?**

Cette forte proportion de CDD peut refléter la grande variabilité de l'activité de ces bureaux qui, à côté d'un socle de personnel permanent, engageraient au cas par cas des personnes en CDD en fonction de l'activité.
Mais cette hypothèse est mise à mal par plusieurs éléments.
D'une part, plusieurs structures de l'échantillon emploient du personnel exclusivement en CDD, notamment dans les structures aux effectifs les plus importants. Il n'y a pas de socle de permanents avec un volant de CDD qui absorberait la variabilité de l'activité.
D'autre part, l'ancienneté importante des personnes en CDD montre un renouvellement de ces contrats sur la durée. Environ un tiers des personnes en CDD ont une ancienneté supérieure à quatre ans dans la structure.
Ainsi l'usage des contrats précaires reflète-t-il surtout les difficultés économiques rencontrées par les bureaux de production, difficultés à se projeter économiquement et à pérenniser ses postes, d'où un large recours aux annexes 8 et 10.

- **Un large recours aux annexes 8 et 10…**

Un peu plus de la moitié des collaborateurs (52,3 %) dépend des annexes 8 et 10, l'autre moitié du régime général.

Les collaborateurs dépendent :	Effectifs	Pourcentage
Des annexes 8 et 10	34	52,3 %
Du régime général	31	47,7 %
Total	**65**	**100 %**

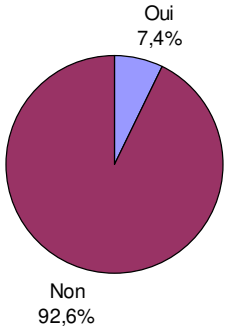


Graphique 17
Mode d'affiliation des collaborateurs

- **… mais peu de recours aux emplois aidés**

Paradoxalement, l'étude révèle que les bureaux de production ont peu recours aux contrats aidés : seuls 7 % des contrats en sont. Les cinq représentés dans l'échantillon sont : deux contrats d'accompagnement dans l'emploi, deux emplois tremplins et un emploi jeune.

Les salariés engagés sous cette forme de contrat ont entre 24 et 33 ans. Leur âge moyen est de 27 ans.



Graphique 18
Part des contrats aidés

Ce petit nombre d'emplois aidés dans les bureaux de production pose la question de l'adéquation des dispositifs d'aide à l'emploi et des fonctionnements et besoins des bureaux en termes d'emploi. Ce point sera abordé ultérieurement, dans la partie 4.

- **Pour conclure, deux politiques de l'emploi possibles**

Il apparaît que deux politiques de l'emploi distinctes existent au sein des bureaux de production de l'échantillon.

L'une est de préserver une équipe « permanente », quel que soit le niveau d'activité des compagnies suivies. Le bureau maintient une activité relativement constante, et entame de nouvelles collaborations lorsque cela est nécessaire.

L'autre est de mettre en place un niveau d'emploi variable selon l'activité. Dans ce cas, le nombre de salarié(e) s varie, et les CDD (d'usage ou non) sont la règle.

3.4. Travail, salaire et revenus

Vu l'importance du facteur travail dans l'économie des bureaux et les constats de précarité faits précédemment, il nous a semblé nécessaire de nous intéresser à l'articulation entre travail, salaire et revenus, c'est-à-dire de mesurer l'importance des compléments Assedic dans les revenus des professionnels concernés. Les éléments qui suivent ont été le fruit d'une question complémentaire adressée aux bureaux participants au cours de l'étude.

Julien Milanési nous précise à ce propos :

« Les douze personnes n'ayant pas indiqué leur salaire, un stagiaire étant indemnisé 200 euros par mois et une personne étant salariée/retraitée et recevant 1 200 euros par mois, ont été exclues de l'échantillon des 69 personnes. Les analyses présentées ici sont donc effectuées avec un échantillon de 55 personnes. Les données salariales ont été ramenées à une base mensuelle brute, de façon à pouvoir comparer les salaires à temps partiel (huit personnes, soit 14,5 % du nouvel échantillon) et ceux à plein temps. »

Les éléments qui suivent montrent qu'il existe un écart important entre les revenus procurés par le travail et les revenus globaux. Cela interroge évidemment la valeur qui est donnée au travail effectué, comme nous allons le voir plus loin. Pour mieux cerner les contours de cette question, il paraît nécessaire d'étudier d'abord la composition et la variation des revenus des équipes des bureaux de production, avant d'observer ce qui se passe pour la seule partie salaire, puis de faire un point sur l'impact de cet écart salaires/revenus sur les salariés concernés.

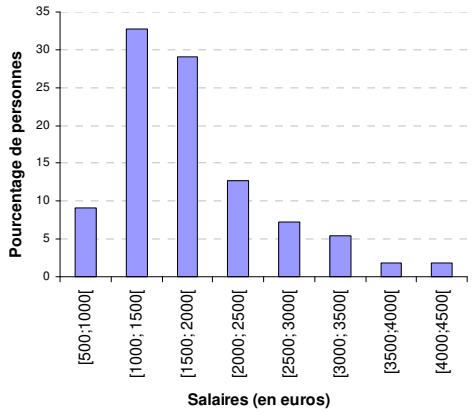
- **Une forte dissociation revenus/salaire**

- Des salaires moyens faibles…

Le salaire moyen (en base mensuelle brute) est de 1 765 euros. Le salaire minimal de 782 euros et le maximal de 4 000 euros. La moitié des personnes de l'échantillon gagnent moins de 1 590 euros brut (salaire médian). Rappelons que le salaire mensuel moyen en France est de 1 850 euros net, soit environ 2 200 euros brut (source Insee 2004).

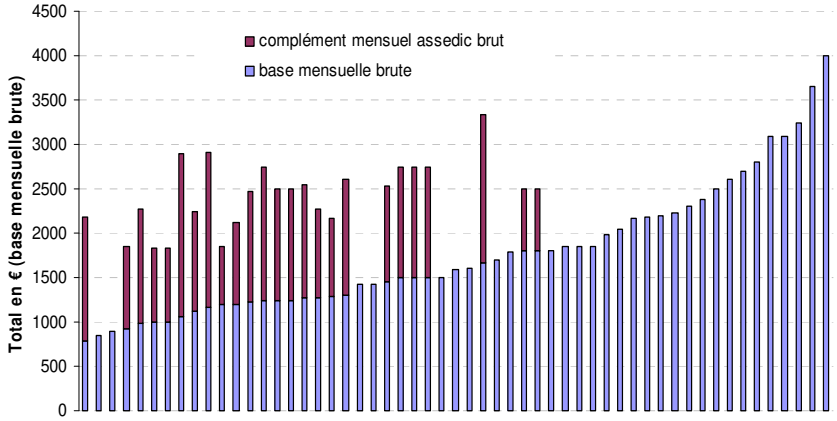
Ce montant apparaît plus faible encore si on le rapproche des constats sur les qualifications mises en œuvre au sein des bureaux : n'oublions pas que 90 % de l'échantillon est titulaire d'un bac + 3.

Par ailleurs, il faut également rappeler que, dans cette étude, tous les salariés exercent leur métier dans la région Île-de-France où le coût de la vie est le plus élevé en France et où le salaire moyen brut s'élève à 2 800 euros (source Insee 2004).



Graphique 19
Répartition des niveaux de salaires dans les bureaux
(en euros, base mensuelle brute)

- … qui permettent un rattrapage pour les bas salaires



Graphique 20
Revenu total mensuel brut (salaire + complément Assedic)

Cette homogénéisation s'explique par la répartition des compléments Assedic. Comme le montre le graphique ci-dessus, où sont représentés, par ordre croissant, tous les revenus de l'échantillon, ces compléments s'ajoutent uniquement à des salaires brut inférieurs ou égaux à 1 800 euros.

- **Des salaires qui varient en fonction de la nature de l'employeur et de son statut juridique**

Les salaires des individus employés par les bureaux de production sont significativement supérieurs à ceux des personnes travaillant au sein d'un bureau mais restées salariées des compagnies. Mais, lorsque l'on prend en compte le complément Assedic, l'étude montre que la tendance s'inverse : les revenus des personnels salariés par les compagnies au sein des bureaux de production sont alors supérieurs à ceux des personnes salariées par les bureaux de production.

Directeur et collaborateur du bureau salariés par :	Salaire brut moyen	Revenu moyen
le bureau de production	1 923 euros	2 275 euros
les compagnies	1 277 euros	2 578 euros

Tableau 6
Rémunération moyenne en fonction des employeurs

Par conséquent, il est clair que, parmi les équipes des bureaux de production de notre échantillon, les personnes qui restent salariées par les compagnies ont davantage recours aux compléments de revenus versés par les Assedic que les personnes qui sont directement salariées par le bureau. On pourrait dire que, là où le bureau joue pleinement son rôle d'entreprise, le recours aux

Assedic est beaucoup plus faible. Parallèlement, il est intéressant de constater que les salariés par le seul bureau de production acceptent des conditions de revenus moins avantageuses, mais qu'ils sont visiblement prêts à le faire pour ne plus dépendre des Assedic.

En ce qui concerne la variabilité des salaires selon le statut juridique de l'employeur, l'étude montre que l'écart se creuse entre les salariés des SARL et les salariés des associations. Là encore, on peut y voir un lien avec le degré d'intégration par le bureau du modèle entreprise ou, dit autrement, un détachement plus important d'avec le modèle de fonctionnement des compagnies.

	Base mensuelle brute	**Revenu moyen**
Associations loi 1901	1 499 euros	2 210 euros
SARL	2 543 euros	2 543 euros

Tableau 7
Rémunération moyenne en fonction du statut juridique

- **Un recours à l'intermittence qui pose problème**

Au-delà des études chiffrées, il est important d'aller regarder de plus près la réalité vécue par les salariés concernés.

En effet, d'aucuns pourraient penser que, globalement, la situation est plutôt confortable. Certes, les salaires ne sont pas élevés, mais le recours au système proposé par les annexes 8 et 10 permet de compenser et de retrouver des liens cohérents entre les revenus et l'âge/la fonction/l'ancienneté/les diplômes…

Mais cela est très loin de la réalité vécue par les salariés… Cette vision fait fi des tiraillements permanents chez ces salariés entre leur degré d'engagement auprès des artistes et leur volonté de faire exister les projets, on pourrait dire coûte que coûte, et leur désir d'être reconnu, y compris en termes de salaire, dans leur pratique professionnelle.

Les représentations des salariés des bureaux qui doivent avoir recours à un complément de revenus via les Assedic sont très fortement empreintes du sentiment de culpabilité.

- Malaise par rapport à la conception de leur métier

Dans la plupart des cas, ces salariés sont des professionnels de l'administration, leur rôle est de garantir la bonne marche des choses du point de vue juridique… Il n'est pas difficile d'imaginer à quel point ils se sentent en porte-à-faux face à un tel décalage entre leur situation réelle et leur situation contractuelle. Un fort sentiment de malaise domine. Ce sentiment est d'autant plus fort quand les salariés ont pour employeur le bureau de production et non les différentes compagnies.

- Comparaison avec le statut des artistes

La plupart des concepteurs artistiques (chorégraphes, metteurs en scène) avec lesquels les bureaux travaillent étroitement sont intermittents du spectacle, alors même que leur action est le plus souvent continue dans l'année (conception des projets, direction de la compagnie, rendez-vous avec des partenaires potentiels, etc.). Dès lors, quelques salariés des bureaux se demandent à quel titre ou au nom de quoi leur situation personnelle est différente. C'est une vision politique, de solidarité avec les artistes, souvent traversée de l'utopie d'une permanence pour les metteurs en scène. Beaucoup souhaiteraient réussir à défendre en même temps une pérennisation des postes du bureau et de ceux des artistes-concepteurs.

- Culpabilité vis-à-vis des artistes

Ces salariés sont dans la culpabilité de coûter davantage à ces mêmes artistes si leur salaire devait augmenter suffisamment pour leur permettre de ne plus recourir aux compléments de revenus. Dans un contexte où les négociations salariales avec les équipes artistiques s'adaptent fortement aux moyens disponibles, au nom de quoi imposer une rémunération stable ?

- Un non-choix

Pour beaucoup, les Assedic constituent une subvention indirecte, qui couvre le temps de travail que les compagnies ne peuvent pas prendre en charge par manque de moyens financiers. Le recours à l'intermittence relève pour beaucoup d'un non-choix, c'est-à-dire de la seule façon d'avoir un revenu correct face au manque de moyens si le bureau ne parvient pas à équilibrer son activité.

Ces questions sont une préoccupation fondamentale pour les responsables des bureaux de production. En tête des objectifs des responsables de bureaux : « M'employer de manière convenable et employer d'autres personnes, pérenniser l'équipe et le bureau, ne plus dépendre de l'intermittence. »

Sortir de l'intermittence représente une forte prise de risques pour la plupart des bureaux, et nécessite une forte dose de conviction ainsi qu'un vrai dialogue avec les compagnies sur les questions de développement de leurs activités qui permettraient une rémunération plus juste du travail effectué par le bureau. Ce dialogue peut être difficile, d'autant plus s'il est traversé par la culpabilité relevée précédemment. Beaucoup notent à quel point la « possibilité » du recours aux annexes 8 et 10 fait comme un couvercle à la réflexion.

3.5. Les composantes de l'équilibre économique d'un bureau de production

Les questions d'emploi sont évidemment très prégnantes au sein de l'activité des bureaux, puisqu'elles en sont la matière première. Pour les aborder, le responsable de bureau doit absolument approfondir les fondamentaux économiques de son projet d'entreprise, qui sont le garant de sa marge d'action en matière de responsabilité sociale.

Dans la partie ci-après, on entendra par « clients » les artistes, compagnies, porteurs de projets, etc. L'utilisation de ce mot peut paraître un peu abrupte,

mais clarifie la posture du bureau en tant qu'entreprise recherchant sa pérennité et permet de se rapprocher conceptuellement des démarches de l'économie, sans oublier les buts qui président à chaque bureau.

L'équilibre se trouve dans l'arbitrage projet/emploi. Un bureau n'est ni structurellement déficitaire, ni structurellement bénéficiaire. Son équilibre résulte de la combinaison des divers choix qui président à son fonctionnement : choix des projets, des activités, des modes d'organisation, de la tarification, etc. Nous l'avons vu, ces choix sont guidés par des rencontres, par l'envie de défendre un projet, donc évidemment pas uniquement par des critères économiques. Au sein de l'étude, nous nous sommes intéressés à l'observation des composantes de l'équilibre économique, et en avons trouvé cinq :

- l'équilibre des activités « socle », et des activités de montage et d'exploitation ;
- le nombre de projets à suivre, selon leur nature, leur taille, leur temporalité ;
- l'équilibre entre les disciplines artistiques, et en leur sein ;
- l'équilibre concernant la capacité financière des projets ;
- la politique de tarification.

L'un des grands mouvements à l'œuvre dans la recherche de cet équilibre consiste à choisir entre spécialisation et diversification. Schématiquement, les stratégies de spécialisation s'appuient sur les savoir-faire existants, développent des courbes d'expérience, et déclenchent des effets de synergie. Les stratégies de diversification, au contraire, étendent les savoir-faire, équilibrent les charges de travail, et diminuent les risques.

La réflexion engagée autour de cette recherche d'équilibre, spécifique à chaque responsable de bureau, permettra à ce dernier de mesurer les zones de risque dans lesquelles il souhaite éventuellement s'engager.

- **L'équilibre des activités « socle », et des activités de montage et d'exploitation**

- L'équilibre entre les activités « socle »

Dans la partie 1, il a été question de la diversification des activités du bureau. Le bureau peut choisir de se spécialiser sur une seule activité « socle », par exemple sur la diffusion ou sur la comptabilité, ou opter pour plusieurs activités, cette seconde solution étant la plus fréquente car elle correspond aux besoins des compagnies. Un bureau peut également décider d'étendre son offre en proposant d'autres services comme les relations presse, comme il peut choisir de sous-traiter une partie des activités « socle », telle la comptabilité, à des bureaux spécialisés.

La prise en considération de cette diversification d'activités, au-delà du fait qu'elle soit la « signature » du bureau, est essentielle pour développer la réflexion concernant l'équilibre économique de la structure.

- L'équilibre entre les activités de montage (montage des productions et des tournées) et les activités d'exploitation

Une fois la réflexion menée sur la diversification des activités « socle », il est intéressant de s'interroger précisément sur l'équilibre entre les activités de montage et d'exploitation au sein d'un même bureau.

En effet, les activités de montage comportent un aléa important. Il s'agit de trouver pour chaque projet les partenaires adéquats qui voudront coproduire ou diffuser l'œuvre défendue. Ce sont des activités à forte dimension « commerciale », donc à fort risque. En matière de production, si l'argent nécessaire à un projet n'est pas réuni, la décision est très souvent prise de le lancer malgré tout… La volonté des équipes et du concepteur artistique à faire « à tout prix », associée au parachute constitué par le système d'indemnisation chômage des intermittents du spectacle, est ici déterminante.

En matière de diffusion, il n'est pas possible d'être aussi volontariste : si on ne trouve pas de diffuseur, on ne tourne pas ! L'autodiffusion est un recours possible mais elle engage de véritables frais (location de salle, communication…) quand le volontarisme sur les créations ne coûte « qu' » une baisse des salaires, compensée parfois par les Assedic… Néanmoins, le travail qui consiste à prospecter aura été effectué quel que soit le résultat.

Ces activités de montage sont les plus stratégiques pour les compagnies. Elles représentent une forte pression sur le bureau, qui se met en position de devoir réussir. C'est souvent sur ces activités qu'une valeur ajoutée est attendue de la part des bureaux.

Les activités d'exploitation sont celles liées à l'administration, à l'exécution budgétaire (gestion de production), à l'administration de tournée, etc. On gère ici les conséquences positives des activités de montage : engagement des artistes et techniciens, contrats de coproduction et de cession, bons de commande, feuilles de route, logistique, etc. Ces activités exigent rigueur et savoir-faire, mais ne sont pas soumises aux mêmes aléas que les précédentes. En revanche, elles se sont nettement complexifiées ces dix dernières années (fiscalisation des associations depuis 2000, réforme des annexes 8 et 10 du régime d'indemnisation chômage en 2003, diminution des parts de coproduction moyennes, donc augmentation du nombre de partenaires demandé par un projet, etc.). Le temps nécessaire à leur bonne exécution a donc beaucoup augmenté. Cela renchérit le coût de ce travail, renforce la tension dans les emplois du temps entre ces activités et celles de montage, pourtant levier du développement de l'activité des artistes.

Une manière pour un responsable de bureau de trouver un équilibre entre toutes ces activités est par exemple de ne fournir qu'une prestation en gestion à certains, ou de suivre une gestion de production pour un lieu ou une compagnie qui aurait déjà le financement nécessaire, ou encore d'assurer l'administration d'une tournée déjà montée. Il peut ainsi mieux équilibrer au sein du bureau le travail de montage, qui est à risque, et le travail d'exploitation, plus lourd mais mieux cadré. Notons également que la taille du projet influe peu sur le volume de travail à développer en phase de montage, un « tronc commun » étant nécessaire aux petits comme aux gros projets.

- **Le nombre « juste » de projets à suivre, notion de seuil critique**

L'activité d'administration/production/diffusion au service de compagnies est très fluctuante au cours d'une année. Par conséquent, l'activité des bureaux de production elle-même peut fluctuer beaucoup. C'est une donnée fondatrice : une compagnie, plutôt que d'avoir des coûts fixes en matière de gestion/administration (salariés et charges sociales) peut choisir de sous-traiter ce service en ayant recours à un bureau, ce qui lui permet une plus grande souplesse quand l'activité est plus faible.

Les bureaux, quant à eux, tentent, en cumulant diverses activités pour différentes compagnies ou projets, d'obtenir une activité globale relativement fixe pour leurs équipes. Pour anticiper les flux d'activité constitutifs de leur travail, il leur est donc impératif de mettre en place de solides outils de prévision d'activité et de planification du travail de l'équipe. Ces outils sont détaillés dans la partie 3.6.

Une des questions fondamentales qui se pose à un responsable de bureau est celui du « bon » ou « juste » nombre de projets à accompagner, de la taille critique. Pour le déterminer, deux réflexions sont à croiser :

- Quel est le nombre de projets minimal qui assure une activité et une rémunération suffisantes pour couvrir l'économie du bureau ?
- Quel est le nombre de projets maximal pouvant être couvert par le bureau ?

Chaque projet exige en effet un investissement de temps incompressible pour en connaître les tenants et aboutissants artistiques, les réseaux de partenaires, l'histoire, les modes de fonctionnement, etc. La multiplication des projets peut ainsi conduire à une dilution des énergies et du travail.

Ce nombre est à examiner en fonction de la nature, de la taille, et de l'inscription dans le temps de ces projets : la difficulté à en conduire certains induira une augmentation du nombre de projets minimal nécessaires à la survie du bureau. Tout l'enjeu est donc de trouver une combinaison de projets accompagnés qui puissent, par leur nombre, leur nature, leur taille, leur organisation dans le temps, à la fois être absorbés par le bureau et lui permettre d'équilibrer financièrement son activité. À ce sujet, il est important de noter que l'évolution récente du contexte économique des compagnies a un impact direct sur ce nombre : la baisse des budgets moyens des compagnies pousse les bureaux à recentrer leurs activités sur un nombre plus restreint de projets, choisis pour leur meilleure réponse économique. Au cours de l'année passée, nous avons observé un large phénomène de recentrage… qui exclut de fait de plus en plus de compagnies de l'accompagnement par un bureau !

- **L'équilibre entre disciplines artistiques, et en leur sein**

Un autre niveau d'équilibrage possible est celui du style artistique des projets accompagnés. À ce sujet, des stratégies différentes peuvent être mises en œuvre à l'intérieur d'un bureau, qui combinent spécialisation et diversification.

Certains bureaux ont choisi de se spécialiser dans une discipline artistique (théâtre, ou danse, ou cirque…) quand d'autres, au contraire, revendiquent une diversité, une pluridisciplinarité. Ainsi, une moitié des bureaux ayant participé à l'étude travaillent pour au moins quatre disciplines artistiques.

Ce choix a bien sûr des conséquences sur l'activité du bureau. Certains secteurs artistiques sont moins bien financés que d'autres, conséquence du principe de sédimentation des politiques publiques en faveur de la culture (les secteurs reconnus plus récemment sont les moins bien financés). Un bureau spécialisé dans la danse contemporaine n'aura pas la même économie qu'un bureau spécialisé dans le théâtre.

Mais la spécialisation dans une discipline a aussi des avantages : le réseau de contacts nécessaires est alors bien sûr moins important et le bureau peut travailler plus en profondeur sur un réseau de professionnels plus restreint. Il peut assurer une présence plus suivie dans les festivals et rencontres

professionnelles de référence de la discipline, ce qui est difficile si l'on multiplie les disciplines d'intervention.

Enfin, cette réflexion peut également être développée au sein d'une discipline artistique précise. En effet, au sein d'une même discipline, on peut également choisir de contribuer au développement d'une même famille esthétique ou au contraire très contrastée.

- **L'équilibre concernant la capacité financière des projets**

Comment peut-on au sein d'un bureau défendre des projets mal financés ? Cette question a été récurrente dans les débats, car les responsables des bureaux ont à cœur de pouvoir défendre tous les projets qui les intéressent même ceux qui ne disposent pas du budget indispensable à leur accompagnement.

Associer au sein d'un bureau des clients petits/émergents/pauvres… et des gros/confirmés/ riches est couramment perçu comme une bonne manière d'équilibrer ses activités.

Le modèle des producteurs de cinéma ou des producteurs de disques est souvent cité. Dans leur cas, les bénéfices réalisés sur certaines productions permettent d'investir sur des productions déficitaires, au moins dans un premier temps, donc d'accompagner dans leur phase de développement des artistes à un moment où le rapport entre le temps passé et sa rémunération n'est pas équilibré. Ce système ne peut fonctionner que si des bénéfices importants sont réalisés sur les « grosses » productions.

Si l'on transfère cet exemple à l'activité d'un bureau de production dans le domaine du spectacle vivant, qu'observe-t-on ?

- Si l'activité du bureau est celle d'un **prestataire** et facturée comme telle, ce modèle implique différents taux de facturation pour différents projets : un client plus établi paiera la même prestation plus chère que le client plus « émergent ». Cela peut vouloir dire, par exemple, que, pour une même prestation de diffusion d'un spectacle réalisée par un bureau, quelqu'un peut payer 38 euros de l'heure et quelqu'un d'autre 50 euros… Cela implique une réflexion claire sur les critères qui permettent d'appliquer un tarif plutôt qu'un autre. Il faut également anticiper les effets induits sur les attentes du client, qui ne sont pas les mêmes selon les tarifs proposés…
- Si l'activité du bureau est celle d'un **producteur délégué** des projets, cela signifie que de réels bénéfices doivent être réalisés et qu'il est entendu avec l'artiste que tout ou partie de ces bénéfices est réinvesti dans le bureau. Ce qui permet à ce bureau de travailler « à perte » sur certains projets.

  Ce schéma implique de fait une solidarité financière entre les artistes, ceux qui ont un projet bénéficiaire et ceux dont le projet est déficitaire. Si cette règle de mutualisation n'a pas été clairement explicitée au départ, il y a fort à parier que cette situation va poser problème… Sauf si les artistes se sont mutuellement choisis, ce qui est très rarement le cas dans les structures ayant participé à l'étude.
- Seul le vrai **producteur-tourneur** semble pouvoir aisément mettre en œuvre ce type de logique puisque, dans son cas, les artistes ne sont pas associés à la construction du résultat financier issu de leur activité. Le producteur-tourneur prend seul les risques, il assume la plupart des

décisions importantes *(voir tableau partie 1.6.)*, il encaisse donc seul les bénéfices (et subit les éventuelles pertes), qui ne sont pas nécessairement connus des artistes et qu'il est en tout cas libre de réinvestir.

Enfin, sur la capacité qu'aurait notre secteur à s'inspirer de tels modèles, il semble important de faire la remarque suivante : l'économie du spectacle vivant garde sa dimension artisanale et ne peut atteindre les niveaux de rentabilité des industries culturelles (disques, films).

- **La politique de tarification, socle de la pérennisation**

Afin de poursuivre ses objectifs de pérennisation ou de légalisation de ses emplois, un bureau est amené à penser une politique de tarification adéquate. Ce qui signifie un mode de relations aux artistes qui tienne compte à la fois des éléments internes au bureau (bureau en ordre de marche et prix d'équilibre) et de sa politique d'équilibrage (diversification des activités, types de projets accompagnés…).

Le bureau doit construire avec soin sa politique tarifaire, car celle-ci détermine le contrat financier qui existe avec les artistes. Pouvoir exposer clairement à un artiste ce que cela va lui coûter de travailler avec un bureau est fondamental. La communication aux artistes des prix pratiqués par le bureau est signalée par les participants à l'étude comme une étape difficile. Difficile car les responsables de bureau ressentent de la culpabilité à l'idée de coûter de l'argent aux projets artistiques qu'ils souhaitent défendre et accompagner.

Cet ensemble complexe est étudié en deux volets : d'abord, en s'intéressant à ce que comprend la prestation d'un bureau, ensuite aux différents modes de tarification possibles.

- Ce que comprend le prix de la prestation d'un bureau

Pour répondre à cette question, il est nécessaire de bien distinguer deux cas de figure *(voir partie 1.6.)* :

- le bureau est prestataire de services, il émet une facture à l'attention de la compagnie pour laquelle il a réalisé un travail ;
- le bureau est producteur délégué ou producteur, il prend en charge juridiquement et financièrement l'ensemble des coûts et recettes de la production et de la diffusion d'un spectacle.

En ce qui concerne les coûts du bureau lui-même, les résultats de l'étude montrent la répartition suivante :

Salaires bruts	45 %
Charges sociales et patronales	23 %
Autres frais*	32 %
Total	**100 %**
* Loyer, fournitures de bureau, mission réception, comptabilité, etc.	

Tableau 8
Répartition des coûts d'un bureau par poste en moyenne
NB : Ces résultats sont issus des données relatives aux bureaux exclusivement prestataires de services, les seuls bureaux dont l'activité est formellement distincte de celle des projets accompagnés.

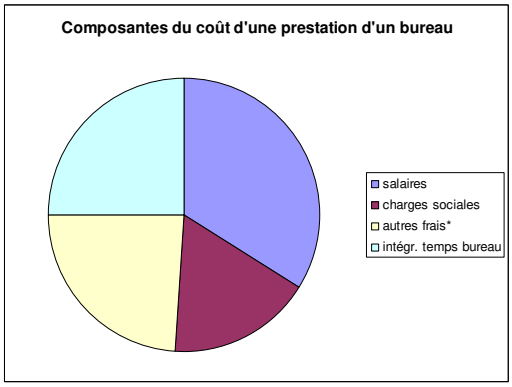
Dans la perspective d'une viabilité économique d'un bureau de production, ces coûts doivent être couverts par la facturation faite à des « clients ».

Par ailleurs, le travail d'un bureau comporte un certain nombre de tâches liées au fonctionnement même du bureau et, à ce titre-là, ne sont pas facturables à tel ou tel client ou à telle ou telle compagnie. Ces tâches concernent notamment la mise en place d'outils communs aux différents projets et la gestion et le développement de la structure elle-même. La liste précise de ces tâches a été présentée dans la partie 1.5. (*Le cœur de métier d'un bureau de production et les compétences associées*).

D'après les éléments recueillis au cours de l'étude, l'ensemble de ces activités représente environ 25 % du temps de travail de l'équipe d'un bureau. Le temps facturable n'est donc égal qu'à ¾ du total des heures travaillées. Pour assurer la pérennité de l'activité, le bureau doit intégrer ce temps non facturable dans ses coûts, en multipliant le coût de chaque heure travaillée par 1/¾, c'est-à-dire en l'augmentant de 33 %. Ce que le tableau suivant traduit ainsi :

Composantes du d'une prestation	**Ramené à 100 %**
Salaires	34 %
Charges sociales	17 %
Autres frais*	24 %
Intégr. temps bureau	25 %
Total	100 %

* loyer, fournitures de bureau, mission réception, comptabilité, etc…



Graphique 21
Composante du coût d'une prestation

Pour fixer ses prix à partir de ces coûts, le responsable d'un bureau de production peut également décider d'ajouter une marge qui peut représenter une possibilité de développer son activité, soit qualitativement (investir en formation, dans un logiciel, engager un renfort ponctuel, faire plus de prospection, etc.), soit quantitativement (augmenter les rémunérations, avoir moins recours à l'intermittence).

- L'utilisation de différents modes de tarification

Les modes de tarification choisis sont les suivants : à l'heure, au forfait par activité, au pourcentage sur les activités (budgets de production pour l'activité de production/administration de production, prix de cession pour l'activité de diffusion), une combinaison d'un forfait mensuel et d'un pourcentage sur les activités.

L'étude montre que les bureaux mêlent en général les modes de tarification (nous avons obtenu plusieurs réponses par bureau). La répartition des réponses est la suivante :

Tarification	Nombre de services	Pourcentage de service
Au pourcentage	13	21,7 %
À l'heure	15	25,0 %
Au forfait mensuel	22	36,7 %
Au forfait par activité	17	28,3 %
Autres	5	8,3 %

Tableau 9
Modes de tarification des services

Il faut rappeler que les « bureaux de production » sont des entreprises de services. Leur premier coût est la masse salariale.

Comme nous le montrons dans la partie 3.6. sur le bureau en ordre de marche et le calcul du coût de revient du travail, ce qui est facturé aux clients (que sont les compagnies) est essentiellement du temps de travail. Dès lors, les coûts (et leur suivi) seront mesurés en temps, donc en heures (ou en jours) :

le travail sur le montage de production de tel projet aura coûté X jours ou X heures.

Par ailleurs, il est important de garder en tête que la plupart des bureaux combinent plusieurs types de tarification en leur sein. Au-delà des schémas déroulés ci-dessous, chaque bureau affine sa politique tarifaire en fonction de ses activités.

Essayons tout de même d'éclaircir quelques points sur les options qui se présentent à un bureau :

- La tarification à l'heure ou à la journée

Du point de vue du bureau, elle est cohérente avec la structure des coûts, elle facilite le pilotage de la structure bureau, mais elle demande des outils précis de suivi du temps passé par chaque personne sur chaque projet. Elle rend lisibles les éventuels problèmes d'efficacité du bureau sur certaines tâches… Elle peut pousser les artistes à demander des comptes. Elle s'articule mal avec un trop grand recours à l'intermittence du spectacle, qui tord l'équation temps travaillé = temps rémunéré.

Du point de vue des artistes, le service rendu par le bureau est très lisible, mais chaque heure (ou chaque journée) réalisée doit être payée. Ce système oblige à bien définir le service attendu.

L'étude montre qu'environ un quart des bureaux ont opté pour un tarif horaire, avec une moyenne de 45 euros HT par heure.

- La tarification au pourcentage

Du point de vue du bureau, c'est une tarification assez facile à mettre en œuvre, qui repose sur une position solidaire vis-à-vis des artistes. Elle n'est pas proportionnelle au temps passé. Certains projets dégageront une marge par rapport au travail investi et d'autres pas. Elle représente une prise de risque aux côtés des artistes. La base sur laquelle ce pourcentage est calculé doit être bien définie (budget de départ, budget réuni effectivement, etc.). Cette tarification pose des problèmes importants de pilotage de l'activité pour suivre ce qui sera finalement facturé par le bureau dans l'année, ou pour déterminer la hauteur du pourcentage qui paraît pertinente…

Pour les artistes, c'est une tarification rassurante car proportionnelle aux rentrées d'argent, mais elle peut donner au bureau la position de celui qui encaisse dès qu'une rentrée d'argent survient (un peu à la manière des agents) et l'éloigner des autres membres de l'équipe.

L'étude nous montre que les tarifs fixés au pourcentage sont pratiqués par un tiers des bureaux, avec des taux allant de 8 à 18 % et un pourcentage moyen de 13,3 %. Mais ce qui est compris dans ce pourcentage peut varier significativement selon les bureaux. Ce mode de tarification est particulièrement utilisé pour les missions de diffusion, le pourcentage étant alors calculé sur le coût de cession.

Par ailleurs, en croisant les données relatives au chiffre d'affaires géré par les bureaux prestataires participant à l'étude et leur coût de fonctionnement respectif, on obtient un ratio moyen de 15 % environ.

- La tarification au forfait

La tarification au forfait peut se décliner mensuellement ou par activité (par production ou par représentation).

Pour le bureau, c'est une tarification facile à suivre une fois fixée. Elle peut permettre de s'assurer de couvrir certains frais fixes (le loyer, le téléphone, etc.) et être combinée à un pourcentage sur les projets. Cependant, le forfait peut se révéler difficile à évaluer, car il n'est pas proportionnel au temps passé. Ainsi, le bureau doit bien maîtriser le temps consacré à chaque tâche et fixer ses forfaits en y étant attentif. En effet, que se passe-t-il sur un projet qui exige davantage de démarches que prévu ? Ce mode de calcul appelle sans doute des points réguliers avec les artistes.

Pour les artistes, le forfait a l'avantage d'être fixé à l'avance mais il peut être un peu difficile de comprendre ce qu'il recouvre.

Pour fixer le montant du forfait, le responsable du bureau s'appuie sur sa propre expertise et évalue pour chaque activité le nombre d'heures nécessaires. Il multiplie alors ce nombre d'heures par le coût de revient d'une heure au sein de son bureau et obtient le tarif minimal auquel il doit proposer son activité. Le cas échéant, il peut y ajouter une marge pour mieux gérer ses risques *(voir partie 3.7.)*. Pour que l'expertise du responsable de bureau sur le temps nécessaire à chaque activité s'affine, il est indispensable de prévoir un suivi du nombre d'heures vraiment effectuées pour chaque projet et de faire un rapprochement entre le devis et le réalisé…

L'étude montre que les forfaits pratiqués par les bureaux participant à l'étude sont compris entre 100 et 1 200 euros mensuels, entre 14 000 et 20 000 euros par production, entre 300 et 1 200 euros par représentation ou en nombre de cachets correspondant au nombre de représentations.

- Les choix de tarification en fonction des postures de production des bureaux

Il apparaît que ces modes de tarification s'accordent plus ou moins bien aux diverses postures des bureaux en matière de production. Ainsi le bureau prestataire s'accordera bien avec une facturation à la journée ou à l'heure, qui lui permet de piloter précisément son activité et de bien distinguer le travail effectué pour chaque projet.

Il faut ici redire que cette tarification est moins évidente à pratiquer si les salariés doivent compléter leurs revenus par les Assedic. Le producteur délégué, lui, aura intérêt à mettre en œuvre une comptabilité analytique fiable pour piloter son activité et, à cette condition, il pourra utiliser indifféremment les divers types de tarification. Le producteur-tourneur, quant à lui, sera plus enclin à fonctionner avec une tarification au pourcentage, qui symbolise le risque financier qu'il prend sur l'activité. Sa posture sera d'autant plus cohérente qu'il aura moins recours à l'intermittence du spectacle pour transférer ses risques sur ses salariés.

3.6. Les outils de pilotage au service des bureaux

Pour piloter sa structure, le responsable du bureau a besoin de quatre types d'outil :

- le calcul de son socle stable de fonctionnement, appelé par nous « BOM », Bureau en Ordre de Marche (en référence au TOM, Théâtre en Ordre de Marche) ;
- le calcul du coût de revient du travail ;
- le budget prévisionnel du bureau ;
- les outils de planification de l'activité.

- **Le BOM, bureau en ordre de marche**

Le BOM (bureau en ordre de marche) représente le dispositif « fixe » mis en œuvre par le bureau au service des différents projets qu'il accompagne. Les coûts dégagés par ce BOM sont dits « fixes » car ils existent quels que soient le nombre et la taille des projets accompagnés. Ils rassemblent généralement la masse salariale du personnel permanent et les frais de fonctionnement du bureau, c'est-à-dire le loyer, le coût et la maintenance de matériel informatique et autres, l'électricité, les abonnements téléphoniques, les assurances, les fournitures de bureau, les frais de postes courants, les impôts invariables, les transports et frais de missions incompressibles, les prestations externes fixes, etc. Le bureau en ordre de marche est le socle stable à partir duquel l'activité d'accompagnement est construite.

Définir le juste niveau de socle est essentiel dans la mise en place du bureau : trop important, il empêchera celui-ci de parvenir à équilibrer son activité ; trop faible, de développer des activités.

- **Le calcul du coût de revient du travail, par exemple à la journée**

Les prestations réalisées comprennent la mise à disposition de moyens matériels, mais surtout de compétences, donc de temps. C'est le temps travaillé par l'équipe du bureau pour le projet qui est au cœur de la prestation du bureau. Nous sommes dans le schéma classique de l'économie des services, où la structure des coûts est liée au temps de travail.

Dès lors, il est intéressant de rapprocher le coût du BOM du nombre de mois/jours/heures qui peuvent être facturés par le bureau pour définir un coût de revient du travail. Le résultat de ce calcul établira un seuil pour déterminer le montant de la facturation, montant au-dessous duquel il serait dangereux de s'aventurer si l'on souhaite garder une situation financière équilibrée. En effet, si le bureau facture chaque unité de temps, par exemple la journée de travail, au-dessous de ce montant, il sera déficitaire, même si toutes les journées travaillées sont facturées.

Pour calculer ce coût de revient du travail, il faut prendre soin de s'appuyer, non pas sur les journées de travail de l'équipe en place dans leur globalité, mais uniquement sur celles qui sont facturables à un projet. L'étude montre que, sur le temps travaillé par les équipes d'un bureau, environ 25 % n'est pas imputable à un projet : ce pourcentage recouvre soit la vie de l'entreprise bureau, soit du temps passé non facturable *(voir partie 3.5.)*.

On peut alors calculer le prix de revient à la journée pour un bureau. Un mode de calcul possible est le suivant :

$$\frac{\text{masse salariale + frais de fonctionnement}}{\text{(nombre de jours de travail de l'équipe) - 25 \%}} = \text{prix de revient d'une journée}$$

– Par exemple, dans un bureau avec deux salariés à temps plein, Nj (nombre de journées totales effectuées par l'équipe d'un bureau) = 2 x 225 jours/an (365 - 104 jours WE - 25 jours congés payés - 11 fériés) = 450 jours.

– 25 % du temps travaillé est consacré à la structure bureau de production, donc le nombre de jours facturés est 75 % x Nj = 75 % x 450 = 337 jours.

– Étant posé que, dans ce bureau, les frais de fonctionnement (loyer, etc.) s'élèvent à 15 000 euros par an et que ces deux salariés ont un salaire brut mensuel de 2 300 euros, nous pouvons calculer le bureau en ordre de marche (BOM).

Soit BOM = 2 x 2 300 €/mois x 12 mois x 1,5 (charges patronales) + 15 000 € = 97 800, soit à peu près 98 000 euros.

– Pour arriver à l'équilibre financier, nous souhaitons que le nombre de jours facturés multiplié par le coût de chaque jour soit au moins égal au BOM.

Dans notre exemple, le point d'équilibre est :

98 000 € / 337 J = 290 euros/jour

– Conclusion : ce calcul montre que le coût de revient d'une journée facturée au sein de ce bureau est égal au rapport entre le bureau en ordre de marche et le nombre de journées effectuées multiplié par un coefficient de 33 %.

98 000 € / 450 J = 217 €/jour, 217 €/jour x 1,33 % = 290 €/jour

- **Le budget prévisionnel du bureau**

Ce budget doit refléter l'ensemble des dépenses et des recettes transitant dans l'économie du bureau. Il sera bien sûr très différent selon que le bureau a une posture de prestataire, producteur, producteur délégué, ou de producteur-tourneur *(voir partie 1.6.)*.

Dans le cas où le bureau est prestataire, son budget comprend essentiellement son BOM, auquel s'ajoutent d'éventuels coûts variables, tels que renforts ponctuels de personnel, dépenses exceptionnelles… En recettes, ce budget inclut uniquement le montant des prestations facturées. Ce budget est géré en parallèle des projets. Il est relativement faible.

Dans le cas où le bureau est producteur délégué ou producteur-tourneur, son budget englobe non seulement les dépenses citées précédemment, mais aussi les dépenses des projets produits (décor, costumes, salaires de l'équipe artistique et technique, etc.) et ce, pour l'ensemble des projets. En recettes, il intègre les recettes de chaque projet : coproductions, cessions, subventions, etc. Dans ce cas, il est vivement conseillé de mettre en place une comptabilité analytique par projet, pour distinguer les dépenses/recettes de chaque projet, ainsi qu'une refacturation interne, un « contrôle de gestion » entre le centre de coût qu'est l'ensemble des services proposés par le bureau et les centres de profit que sont les projets. Cela permet au responsable de bureau et aux

artistes concernés de savoir combien a été dépensé ou reçu sur chaque projet et la valeur de la prestation effectuée par le bureau sur chacun d'entre eux. Le budget de ces bureaux est en moyenne beaucoup plus élevé.

- **Les outils de planification**

Deux outils de planification sont à envisager :

- un outil d'anticipation, qui prévoit le temps nécessaire pour chaque projet et pour le fonctionnement du bureau ;
- un outil de suivi du temps passé pour chaque projet et pour le fonctionnement du bureau.

La planification précise des différentes tâches à accomplir pour les divers projets et pour le fonctionnement du bureau fonde la capacité, pour le responsable d'un bureau, à piloter son activité : il peut ainsi prévoir une surcharge d'activité et tenter de la lisser, ou bien au contraire identifier une baisse et prendre un nouveau projet… ou encore accompagner l'évolution de l'activité par une hausse ou baisse des capacités de travail : embaucher des renforts, prévoir un temps de travail supplémentaire de l'équipe en place.

Par ailleurs, le regard chiffré sur l'activité passée est la base sur laquelle fonder des prévisions qualifiées. En effet, pour bien évaluer le temps nécessaire aux différentes missions du bureau, on doit connaître le temps passé par chaque personne à chaque tâche. Et il est riche d'enseignement sur l'organisation du travail du bureau, comme sur la relation aux artistes. La mesure de possibles écarts entre la planification et la réalisation permet d'observer des évolutions de pratiques, par exemple le temps passé pour lever des subventions a beaucoup augmenté au regard des sommes obtenues et à la multiplicité des partenaires. Elle permet d'identifier d'éventuels dysfonctionnements d'équipe, des besoins de formation, et peut entraîner de la réorganisation et de l'adaptabilité à de nouvelles compétences. Les outils analytiques nous montrent souvent des éléments nouveaux par rapport à ce qu'une évaluation plus intuitive aurait produit. Ces analyses ont notamment déterminé le pourcentage d'environ 25 % du temps dédié par l'équipe au fonctionnement et au développement de la structure.

Chaque bureau définit son niveau d'analyse à mettre en œuvre : par jour, par semaine, par mois, par personne, par projet, par objet de travail, par tâche… Plus il est fin, et plus il demande de temps à suivre et à analyser. Il en ressort une connaissance précise des actions à mettre en œuvre, du temps à y consacrer, et des moyens à développer pour les réaliser au mieux.

À travers chacun de ces outils, nous avons pu repérer à quel point le temps de travail, c'est-à-dire l'apport de compétences, est le levier de l'activité des bureaux. Cette corrélation a pu être mise en évidence dans le cadre de cette étude.

3.7. L'équilibrage des risques et la solidarité avec les artistes

Après avoir apprécié les différentes composantes de l'équilibre économique du bureau, son responsable peut alors mesurer et décider, ou non, en connaissance de cause, de s'engager dans des prises de risque.

Les bureaux de production ont pour principaux clients des artistes ou des compagnies dites *indépendantes*. Ce sont des clients qui arrivent avec des projets mais (en général) avec peu d'argent pour les faire aboutir. Trouver l'argent nécessaire à leur réalisation fait partie le plus souvent de la mission confiée par un artiste à un bureau de production, et cela se reproduit à chaque nouveau projet.

Les bureaux travaillent donc le plus souvent pour des clients qui ne sont que potentiellement solvables. Si le bureau échoue à trouver l'argent nécessaire au projet, alors il y a un risque d'insolvabilité de son client. Le risque est donc permanent, voire recherché.

Il est à cet égard intéressant de noter ici que cette attitude n'est pas très orthodoxe économiquement ! Les responsables de bureau ne se comportent pas tout à fait comme des acteurs économiques habituels et c'est ce qui fait décalage avec la notion d'entreprise classique. Dès lors, il est clair que l'équilibrage des risques au sein des activités d'un bureau est essentiel.

Pour prendre la mesure de ces risques, étudions de plus près la question de la solidarité entre le bureau et les artistes, c'est-à-dire la solidarité entre le prestataire et ses clients. Un prestataire peut-il être solidaire de ses clients, surtout s'il les choisit à haut risque ? Ce degré de solidarité est défini par chaque responsable de bureau en fonction de ses spécificités. Toutefois, confronté à des difficultés, le responsable d'un bureau devra toujours choisir et/ou combiner des solutions de trois types :

- diminuer les coûts de la prestation de manière transitoire ;
- pouvoir faire des pertes sur ce projet ;
- limiter le degré de solidarité avec l'artiste.

- **La diminution des coûts de la prestation de manière transitoire pour pouvoir accompagner un projet spécifique**

- Rendre les coûts flexibles grâce à l'intermittence du spectacle

Pour un bureau, une première manière de répondre à des difficultés économiques rencontrées sur les projets qu'il accompagne, c'est d'agir sur les coûts en les diminuant ou en les rendant plus flexibles.

Ce besoin de diminuer les coûts sur certains projets est l'un des leviers du recours à l'intermittence du spectacle pour la rémunération des équipes du bureau. Schématiquement, cela donne l'enchaînement suivant : l'argent n'a pas été obtenu sur un projet, le travail du bureau n'est donc pas rémunéré, les équipes du bureau non plus, ce mois-là, elles seront payées par les Assedic.

Dans ce cas de figure, le bureau se positionne en obligation de résultat vis-à-vis des artistes et il garantit en quelque sorte son travail : s'il échoue, il n'est pas payé. Sa rémunération est relative. Son degré de risque est important.

Pour assurer ce risque, il le répercute sur ses salariés/associés, qui prennent personnellement en charge le risque de leur employeur, c'est-à-dire en

acceptant de faire varier le coût de leur travail. Ce système est rendu possible par l'existence de l'assurance-chômage des intermittents du spectacle et par un fort degré d'adhésion des équipes au projet du bureau. Il n'est d'ailleurs pas rare, comme nous l'avons montré en partie 1, que les directeurs/fondateurs des bureaux soient salariés de manière intermittente alors même que des salariés de leur structure sont au régime général.

Les fondateurs du bureau sont les premiers à porter le risque de leur bureau, signant ainsi leur posture d'entrepreneur. Le salarié d'un bureau se retrouve dans ce cas dans une posture proche de celle du chargé de production engagé par une compagnie et payé très partiellement au regard du travail effectué. Ce parallèle montre que, dans ce cas, le bureau ne fait pas écran, il ne protège pas les salariés des fluctuations de l'activité. Les conséquences sont importantes du point de vue du moral des équipes en poste et de la légalité de l'action du bureau. Mais, il est difficile de sortir de ce système, puisque la solution de recours à l'intermittence est structurellement inscrite dans le mode de fonctionnement du bureau.

- Redistribuer le travail entre le bureau et le porteur du projet

Une deuxième manière de diminuer ses coûts sur un projet, c'est de revoir l'articulation entre le bureau et le porteur de projet artistique, à l'occasion d'une difficulté : dans ces moments-là, les bureaux choisissent souvent de faire travailler davantage le porteur de projet en revoyant la répartition des tâches (appels, démarches, rendez-vous) et en se concentrant sur des tâches à forte valeur ajoutée (rendez-vous sur le développement des activités, accompagnement plus stratégique, élaboration de budgets). Cette solution peut permettre de passer un cap, de patienter jusqu'au prochain projet ou à la prochaine rentrée d'argent. Elle se négocie au cas par cas et permet un dialogue important sur les priorités, mais n'est pas sans difficulté de mise en œuvre, et il faut souvent se redire les règles du jeu pour limiter les frustrations aussi bien pour les artistes que les collaborateurs concernés. Ce n'est qu'une solution de transition.

- **Les conditions auxquelles le bureau peut faire des pertes sur un projet**

Une autre manière de faire face à des difficultés sur un projet, c'est de mettre en place un système qui permette de faire des pertes sur certains projets. Cela implique de réaliser des bénéfices sur d'autres. Le responsable du bureau prend un risque financier sur les projets qu'il accompagne. Sa politique de tarification doit en tenir compte, sur le principe (le mode de tarification) et sur le montant (rémunération augmentée pour absorber les risques pris par ailleurs). Comme nous l'avons vu précédemment, ce type de solution s'accorde bien soit d'un mode de rémunération proportionnelle, donc en pourcentage, soit d'une rémunération par intégration des dépenses et recettes du projet dans les comptes du bureau. Ce qui implique que le bureau fasse la production déléguée des projets. Si le projet rapporte beaucoup d'argent, cet argent vient abonder les comptes du bureau et lui permet de prendre des risques sur d'autres projets. Nous retrouvons ici la logique de diversification selon le type de clients. Le responsable du bureau cherche à équilibrer ses risques entre les différents projets et va travailler sur les politiques de diversification évoquées dans le chapitre précédent.

- **Les limites de la solidarité du bureau avec l'artiste**

Le responsable du bureau peut être amené à limiter le degré de solidarité avec l'artiste pour préserver la pérennité de sa structure. Il faut pour cela clarifier la position du bureau en matière d'obligation vis-à-vis des artistes : le bureau est-il dans une obligation de résultat ou bien dans une obligation de moyens vis-à-vis des artistes ?

Dans le cadre d'une obligation de résultats, le bureau est responsable des résultats de son travail, ce qui implique pour lui une prise de risque plus importante, donc un plus grand poids dans les décisions pesant sur le développement des projets artistiques. Nous retrouvons ici la balance entre les postures du bureau de production, depuis le producteur-tourneur, qui assume seul ses risques et prend donc seul les décisions de mise en œuvre du projet, et le producteur délégué, qui compose davantage dans ces décisions avec l'artiste, mais doit du coup veiller à bien mesurer les risques liés à ces décisions, puisque *in fine* ces risques sont les siens. Ainsi le bureau-producteur délégué peut-être amené à traduire sa position intermédiaire en matière de risque par une rémunération hybride : une partie garantie et une partie liée aux résultats.

Le prestataire de services se pose au contraire dans une stricte obligation de moyens vis-à-vis des artistes qu'il accompagne. Le bureau rend un service professionnel et rémunéré à l'artiste. Les moyens sont discutés ensemble (leur pertinence, leur hauteur…), mais le principe est posé d'une rémunération du travail quels que soient les résultats (ou d'une rémunération minimale).

Bien entendu, sur le moyen-long terme, ce bureau prestataire a lui aussi une forme d'obligation de résultat : si les résultats de la collaboration ne sont pas probants, la relation bureau-artistes ne durera pas.

Dans ce cadre, que se passe-t-il lorsqu'une difficulté survient (difficulté de bouclage d'une production, par exemple parce que tous les coproducteurs n'ont pas été trouvés, ou nécessité pour le bureau de mener un travail pour construire l'avenir, mais sans recettes immédiates) ? Il y a alors discussions, production d'hypothèses par le bureau pour aider l'artiste à prendre ses propres décisions. Ces échanges sont un levier puissant pour la dynamique des projets, qui permet à (oblige ?) l'artiste à se positionner comme responsable du projet artistique, de la conception à la mise en œuvre. Il peut ainsi réinvestir ce champ de la décision et trouver des solutions cohérentes avec son point de vue sur le monde. Ce type de relation entre l'artiste et son prestataire encourage à penser ensemble des solutions singulières et adaptées à chaque moment. Il est productif.

4. Des propositions

4.1. Pour poursuivre la dynamique initiée par l'étude 92
4.2. La représentativité des bureaux au sein des sphères de décision 93
4.3. Proposition et débat autour d'une subvention d'équilibre pour pérenniser les bureaux de production 95
4.4. Proposition pour le développement d'aides ciblées à la structuration 96
4.5. Proposition pour l'adaptation et le développement d'aides ciblées autour de l'emploi 97
4.6. Des dispositifs de contractualisation sur des missions non rentables ... 100
4.7. Pour ouvrir d'autres pistes… regarder ailleurs, portraits de bureaux en Europe 102

Les difficultés et interrogations évoquées au cours de la partie précédente nous ont amenés à élaborer les propositions suivantes. Elles sont de deux ordres, les unes s'adressent directement aux responsables des bureaux de production et poursuivent le processus de l'étude. Les autres s'adressent avant tout à la sphère politique, dans sa responsabilité à définir les cadres.

Nous réunissons là des propositions d'actions rassemblées par le groupe, dont certaines ont fait débat lors de nos réunions. Elles sont livrées ici pour être un support de réflexion. À cet endroit précis s'arrête l'observation participative et débute l'action de la puissance publique. Dans sa responsabilité à impulser, à donner des cadres et suivre ses actions, la puissance publique peut s'appuyer utilement sur les constats et analyses émanant du terrain. Les professionnels que nous sommes resteront vigilants sur les modalités de l'action définies par la puissance publique à partir de leurs propositions. Loin de s'opposer, la puissance publique et les acteurs de terrain peuvent utilement articuler leurs actions au service d'un projet éminemment politique, la contribution à la structuration du paysage du spectacle vivant dans notre pays.

4.1. Pour poursuivre la dynamique initiée par l'étude

- **La création d'un groupe d'observation**

Dans la continuité du processus engagé au cours de cette étude, il apparaît pertinent de mettre en œuvre un groupe d'observation sur les pratiques des bureaux et sur celles du spectacle vivant en général. Parmi les problématiques qui ont surgi à l'occasion de l'étude, on peut citer :

- le cadre administratif de nos métiers et leur simplification ;
- la non-homogénéité de certains dispositifs de financement selon les régions ;
- l'établissement d'un vocabulaire commun dans le domaine production/diffusion ;
- la formation sur les métiers de la production/diffusion ;
- l'articulation des métiers de la production/diffusion avec ceux de la technique et de la régie générale en particulier.

Ce groupe pourrait se construire autour de trois axes :

- un espace de réflexion et d'échange sur nos pratiques, de formation réciproque ;
- un lieu de vigilance, d'entraide, fondé sur une dynamique communautaire ;
- un lieu de production de constats/analyses sur le secteur et de promotion de certaines idées.

Nous pensons que, pour se bâtir et être dynamique, ce groupe doit s'appuyer sur un cadre précis de coordination et d'animation. Sa direction serait confiée à des représentants tournants, mais il serait efficace de penser à une coordination extérieure, donc à un financement. Nous pouvons citer pour exemple le fonctionnement de l'Association des centres chorégraphiques nationaux, qui détermine chaque année un représentant et alloue un budget à un poste de secrétariat et de coordination.

- **Extension de l'étude au niveau national**

Il nous semble qu'il serait opportun d'étendre le principe de cette étude au niveau national, en répertoriant les bureaux de production sur l'ensemble du territoire, en élaborant des questionnaires adaptés et en menant des entretiens collectifs inter-régions.

En effet, des contacts tissés avec des bureaux en province et avec des organismes régionaux montrent qu'il y aurait matière à analyses. Ce travail permettrait :

- de recenser sur l'ensemble du territoire ces organisations ;
- de mesurer si les bureaux de production installés sur d'autres territoires ont les mêmes problématiques et ainsi d'affiner l'analyse et de comprendre en quoi la situation en Île-de-France est représentative ou particulière.

4.2. La représentativité des bureaux au sein des sphères de décision

Nous avons vu que les bureaux de production représentent, en termes de nombre de représentations et de budgets gérés, un poids non négligeable *(voir partie 2.7.)*. Par ailleurs, ils mettent en œuvre des compétences nombreuses, ciblées, et sont au cœur des questions qui agitent le spectacle vivant aujourd'hui (moyens dédiés à la création, enjeux de la diffusion, survie ou pérennisation des compagnies, emplois des artistes et techniciens, etc.).

Pour ces deux raisons, ils peuvent être porteurs d'une parole pertinente et légitime. Leur expérience croisant des échelles variées de projets, ils peuvent témoigner et être force de propositions, en représentant des points de vue et analyses pluriels, ancrés sur le terrain et tout à la fois distanciés.

Les directeurs ou collaborateurs des bureaux de production sont souvent invités à participer à des débats et rencontres professionnelles, et peuvent, à ces occasions, faire part de leurs analyses. Cependant, à ce jour, les bureaux de production ne sont pas suffisamment pris en compte de manière officielle dans les sphères de décision.

- **Représentativité dans les syndicats**

Ainsi, ils ne sont pas présents officiellement, c'est-à-dire en tant que structure autonome, dans les instances représentatives de la profession, notamment dans les syndicats. Lors de la première réunion de travail pour l'étude, un représentant d'un bureau de production avait formulé la proposition que les bureaux de production se constituent en syndicat. Lorsque cette proposition a été rediscutée lors de séances de travail ultérieures, elle n'a pas recueilli tous les suffrages. Parmi les raisons invoquées, nous citerons, d'abord, la préférence émise, par les représentants des bureaux de production, en faveur d'un groupe d'observation, car plus adapté à la manière dont ils souhaitent aborder ces questions dans le cadre de réflexions internes aux bureaux de production ; et, concernant l'espace syndical, le fait que les bureaux de production pourraient, s'ils le souhaitaient, adhérer aux syndicats déjà existants, qui sont des porte-parole plus larges de la profession et ont à ce titre un potentiel de rayonnement plus important.

Dès lors, la question de la représentation des bureaux de production dans les syndicats existants, et particulièrement le Syndicat national des entreprises artistiques et culturelles (Syndeac), se pose.

En effet, actuellement, les bureaux de production ne peuvent pas adhérer au Syndeac, car ils ne remplissent pas toutes les conditions d'adhésion, qui sont les suivantes :

Les membres du syndicat sont des entreprises artistiques et culturelles, remplissant les conditions suivantes :

- *dont l'activité principale est la création, la production ou la diffusion de spectacles vivants, et dont le directeur dispose de l'autonomie de décision en matière de choix artistiques et de gestion de l'entreprise ;*
- *qui sont subventionnées de manière régulière et significative par le ministère de la Culture, à l'échelon central ou à l'échelon déconcentré, ou liées par contrat pluriannuel à une entreprise adhérente.*

Le syndicat pourra également accepter l'adhésion d'entreprises subventionnées de manière régulière et significative par des collectivités territoriales, à la condition que ces entreprises suivent une politique équivalente à l'esprit de l'activité des entreprises déjà adhérentes au syndicat. (Article 5 des statuts du syndicat)

Ainsi, la subvention, ou plutôt l'absence de subvention, est un frein à la prise en compte de l'adhésion des bureaux de production au Syndeac. Pour contourner ce critère, certains directeurs de bureaux de production sont présents aux réunions du Syndeac, via l'adhésion d'une ou plusieurs compagnies accompagnées par le bureau.
Les bureaux de production souhaitent que les critères d'adhésion soient assouplis pour permettre leur présence, en tant que structure autonome, au sein des réunions syndicales.

- **Représentativité au sein des sphères de décision**

Il serait important de pouvoir considérer la parole des bureaux de production au sein de sphères de décision, notamment lors de la mise en place de commissions de réflexion ou de comités de pilotage. À titre d'exemple, il est possible d'imaginer qu'un ou deux représentants du groupe d'observation des bureaux de production puissent participer aux débats, négociations et commissions mis en place :

- sur des questions touchant directement le secteur (Entretiens de Valois notamment sur les thématiques concernant la révision des systèmes d'aide à la production ou à la diffusion, la professionnalisation) ;
- sur des questions relevant du cœur de métier (réflexions sur les réformes administratives, sur la mise en place de nouveaux critères d'évaluation objectifs quant aux moyens des compagnies…).

4.3. Proposition et débat autour d'une subvention d'équilibre pour pérenniser les bureaux de production

- **Actualité du paysage en la matière**

Il n'existe pas à ce jour de lignes budgétaires identifiées en ce qui concerne l'aide aux bureaux de production, mais l'étude fait apparaître des lignes qui ont été fléchées en fonction de la spécificité des projets de certains bureaux de production : une subvention de la mairie de Paris pour l'aide aux accueils-studio de lelabo, des aides de la Direction régionale des affaires culturelles (Drac) et du Conseil régional d'Île-de-France pour l'animation d'un réseau cirque par Scènes de cirque. D'une certaine manière, il s'agit d'aides souterraines : ces bureaux de production sont subventionnés au titre de projets spécifiques, mais pas précisément au titre de leur activité générale de production.

Pendant de nombreuses années, il ne semblait pas concevable, pour les responsables de bureaux eux-mêmes, que leurs structures soient aidées ou subventionnées de quelque manière que ce soit. En effet, la position défendue était plutôt de considérer que la puissance publique devait avant tout attribuer des moyens financiers aux compagnies, qui ainsi auraient la capacité de rémunérer les bureaux. Depuis deux ans, cette réflexion évolue. D'une part, parce que l'on sait que les moyens dont disposent les compagnies sont largement en baisse. D'autre part, parce que les bureaux peinent de plus en plus à trouver un équilibre économique. Le constat est celui d'un manque de moyens (de production notamment), d'une surcharge de travail, d'un alourdissement réel des exigences administratives (nombre de pièces à fournir pour le versement de certaines subventions), etc.
Les bureaux auraient donc besoin d'être aidés pour favoriser leur consolidation et leur pérennisation. Mais comment ? À quel titre une aide serait-elle légitime ? Quels dispositifs d'aides pourraient-ils être mis en place ?

Un certain nombre de glissements des dispositifs existants montrent l'intérêt des tutelles, et particulièrement de l'État, pour nos organisations, qui sont considérées comme des interlocuteurs fiables, des endroits de professionnalisation, garants d'un sérieux de gestion et par là même de la bonne fin des projets qu'elles accompagnent. Ainsi :

- un artiste peut déposer une aide au projet en son nom, et choisir la structure porteuse de ce projet (qu'il s'agisse d'une compagnie ou d'un bureau de production). Il n'est plus obligé de créer sa propre structure. C'est la fameuse fiche n° 8 *(voir annexe 2)* ;
- une même structure peut recevoir deux aides au projet différentes si elles sont posées par deux artistes différents. Il s'agit de schémas existants dans les bureaux de production qui sont producteurs délégués (comme, par exemple, lelabo).

Ces modifications sont des signaux forts, qui témoignent d'une évolution. La question suivante se pose dès lors : à l'instar des lieux du réseau et des compagnies conventionnées, les bureaux pourraient-ils bénéficier d'une subvention d'équilibre ?

- **Proposition et débat au sein du groupe**

Cette proposition d'une subvention de fonctionnement a fait débat au sein du groupe. En voici les conclusions :

- L'équilibre est possible. Toute la dimension d'équilibrage développée en partie 3.5. de la présente étude met bien en valeur la complexité de cette question. Soyons vigilants avant d'affirmer qu'un bureau est structurellement en difficulté. Si un bureau n'est pas structurellement déficitaire, cela ne veut pas dire qu'il soit structurellement bénéficiaire.
- Une telle subvention pourrait créer des confusions pour les artistes avec lesquels les bureaux collaborent. Si un bureau est subventionné au fonctionnement, quel impact cela a-t-il sur le prix de ces prestations ? l'artiste ne va-t-il pas demander à payer moins cher puisqu'un soutien public a été obtenu sur la base d'un projet auquel lui, en tant qu'artiste, participe ? Si un bureau subventionné collabore avec une compagnie conventionnée, comment les aides publiques sont-elles réparties ?
- Une telle subvention créerait peut-être des compétitions avec les compagnies. Si un bureau est aidé, la compagnie ne le serait peut-être pas par la puissance publique, celle-ci considérant que la compagnie serait déjà aidée indirectement via la subvention octroyée au bureau.
- Certains responsables de bureaux voient dans cette subvention un risque d'instrumentalisation de leurs bureaux qui, ainsi financés, deviendraient le filtre au travers duquel se jouerait, à moindres frais, la politique de soutien au secteur indépendant. La puissance publique financerait quelques pôles d'expertise professionnelle qui se débrouilleraient pour choisir et repérer les artistes « méritant » leur soutien…
- Une telle subvention serait inévitablement assortie de missions/cahier des charges qui semblent limiter la liberté des responsables de bureaux et leur position bien spécifique dans le secteur. Ceci dit, ce dernier argument peut être réfuté, puisque les bureaux qui le souhaitent resteraient libres… de refuser une subvention !

Les aides ciblées ont fait l'objet d'un consensus plus large, parce que plus pragmatiques et plus concrètes.

4.4. Proposition pour le développement d'aides ciblées à la structuration

- **Des mises à disposition de locaux**

Lors de la création des bureaux, les locaux sont un des éléments les plus structurants, et semblent être une priorité absolue. L'installation dans des bureaux professionnels, même partagés, représente un coût important, un « investissement » pour le créateur du bureau.

On pourrait imaginer un soutien aux bureaux de production sous la forme d'une mise à disposition de locaux, éventuellement équipés en matériel de bureau et matériel informatique. Des collectivités disposant d'un patrimoine immobilier pourraient affecter des locaux à cette activité, avec un effet de structuration immédiat. Il est évidemment difficile de chiffrer une telle proposition.

Pour augmenter la valeur ajoutée de cette proposition, la puissance publique peut la combiner avec celle qui suit.

- **Un dispositif de soutien sous forme de formations et de conseil**

En parallèle à ces mises à disposition de locaux, un dispositif de soutien aux créateurs/responsables de bureaux de production, sous forme d'appui en ingénierie, pourrait être créé. Un peu à la manière des dispositifs locaux d'accompagnement (réservés aux associations et lourds administrativement), qui permettent de financer une expertise pour soutenir, par exemple, la professionnalisation de l'équipe, la mise en place d'outils de gestion, etc. Ce dispositif devrait cependant être conduit avec grand soin pour éviter une dimension « audit », objectif qui ferait fi de toute la singularité des projets de ces bureaux *(voir partie 1).* Un tel soutien serait sans doute particulièrement fructueux lors de la création de ces structures et particulièrement efficace s'il était pensé en association avec la création d'un dispositif physique d'accueil des bureaux en création par le biais de locaux. C'est une sorte de pépinière qui se dessine ainsi, un peu à la manière des secteurs de la recherche (bio-tech) et de la création (exemple des pépinières d'entreprises de la Ville de Paris).

4.5. Proposition pour l'adaptation et le développement d'aides ciblées autour de l'emploi

- **L'adaptation des aides à l'emploi existantes**

Lors de l'étude, il est apparu que les aides à l'emploi sont peu exploitées par les bureaux. De fait, les aides existantes semblent inadaptées à leurs besoins.

Les critères d'éligibilité constituent un frein à plusieurs niveaux.

Les dispositifs d'aide à l'emploi existant en Île-de-France sont :

- les « emplois jeunes » (qui arriveront prochainement à terme) ;
- les « emplois-tremplin » (accordés par la Région Île-de-France) ;
- les « contrats d'accompagnement dans l'emploi » (CAE) ;
- les contrats de professionnalisation.

En premier lieu, il existe un obstacle lié à la structure juridique de l'organisme sollicitant l'une de ces aides, puisque aucune d'elles ne peut être accordée à une société commerciale. Ainsi, les bureaux de production constitués en SA ou SARL (qui représentent 25 % des bureaux ayant répondu au questionnaire) ne peuvent en bénéficier. Ils peuvent cependant avoir recours aux contrats de professionnalisation.

D'autres freins existent, qui dissuadent de solliciter ces aides à l'emploi.

- Les délais de réponse des organismes en charge de l'examen des demandes sont très longs.

Ainsi, pour les emplois-tremplin, certains bureaux ont reçu la réponse six à douze mois après le dépôt du dossier. Entre-temps, le bureau a dû recruter pour faire face à son activité. La réponse intervient alors que le besoin a pu évoluer ou qu'une solution intermédiaire – et précaire (le plus souvent, recours à l'intermittence) – a été trouvée pour embaucher quelqu'un. En cas de réponse positive, cela signifie engager à nouveau une procédure de recrutement, réintégrer quelqu'un dans l'équipe, investir du temps pour que le

nouvel embauché devienne opérationnel. L'aide accordée constitue un soutien financier précieux pour le bureau, mais la lenteur des prises de décision atténue fortement ses effets. Seul *un* bureau, parmi tous ceux ayant participé à l'étude, bénéficie d'emplois-tremplin.

Par ailleurs, des difficultés administratives apparaissent dans l'utilisation du dispositif CAE, car l'accession à ce dispositif dépend du département où est domiciliée la personne que l'on souhaite recruter, ce qui restreint grandement le choix. Ainsi, le bureau Bords de Scènes avait décidé d'embaucher quelqu'un en CAE ; parmi les candidats retenus, un tiers était non éligible pour des questions de provenance géographique.

- L'éligibilité et la qualification des salariés constituent cependant l'obstacle principal au recours par les bureaux aux dispositifs d'aide existants.

La complexité et la multiplicité des compétences indispensables pour travailler dans un bureau de production nécessitent le recrutement de personnes qualifiées et, si possible, avec de l'expérience. Ces dispositifs fonctionnent et sont avantageux sur le plan économique si le niveau de rémunération des salariés embauchés dans ce cadre reste peu élevé : souvent le smic, puisqu'ils ciblent les personnes à faible qualification. Le recours, de la part de bureaux de production souvent en difficulté financière, à ces dispositifs afin de constituer leur équipe à moindre coût, pose des problèmes de niveaux de qualification et donc de qualité du travail et tend également à dévaloriser les salaires, dont la réalité n'a que peu à voir avec les grilles Syndeac.

- La difficulté à pérenniser les emplois.

Ces dispositifs constituent en outre des solutions transitoires ; les aides sont accordées sur des durées, variables selon le dispositif, allant de trois à cinq ans. La question se pose donc rapidement de la pérennisation de ces emplois. Les aides sont notamment pensées dans l'hypothèse d'une activité économique en développement bénéficiant au fil des années de gains de productivité et d'économies d'échelle.

Or, force est de constater que le secteur ne bénéficie pas d'un tel dynamisme : notamment, la croissance du nombre de partenaires nécessaires au montage d'un projet induit des charges de travail croissantes pour des gains au mieux constants dans un contexte de baisse des subventions. Dans ces conditions, le salarié supplémentaire aide à faire face à la charge de travail, mais sans générer de revenus supplémentaires pour la structure.

Il serait donc opportun que les aides à l'emploi existantes prennent en compte la spécificité des bureaux de production, notamment en termes de réactivité de traitement des dossiers et de critères d'éligibilité des salariés.

- **Une aide à l'emploi « socle », pour le poste de direction**

Il semble cependant pertinent – et prioritaire – de réfléchir à un dispositif adapté, ciblé sur du personnel qualifié, permanent, qui pourrait constituer un socle pour le fonctionnement de ces entreprises. Rappelons que 70 % des directeurs de ces bureaux de production dépendent de contrats à durée déterminée ! Ces emplois, que nous avons appelés « emplois-socle », semblent être une source de structuration et de développement de ce type

d'entreprises au service des artistes. Une aide financière spécifique, reconductible, sur ces « emplois-socle » permettrait de consolider dans la durée le travail effectué et de prendre en compte les missions particulières des personnes travaillant au sein du bureau :

- le volume d'activité dédié à la direction du bureau de production (nous l'avons déjà vu) ;
- le temps consacré à rencontrer de jeunes artistes, à chercher de nouveaux projets, à repérer des initiatives, à travailler sur des projets qui, dans un premier temps, ne sont pas viables mais le deviennent ensuite ;
- discuter et débattre lors de rencontres professionnelles et de colloques, participer et intervenir lors de journées de réflexion, effectuer un travail de veille juridique, etc. ;
- sans oublier le temps consacré à travailler avec des artistes pour les accompagner sur des parcours à long terme, et donc les aider parfois à freiner, à ne pas produire, à ne pas susciter l'activité… Ce temps qui n'est pas rémunéré, qui ne peut être facturé.

Les bureaux de production ont une activité de conseil, de réflexion aux côtés des artistes qui est étrangère aux notions de productivité, la rentabilité. Ce sont des structures qui mettent en œuvre de bons outils de gestion, qui aident à mettre en perspective l'activité artistique.

Ainsi nous avons repéré quelques initiatives régionales intéressantes en la matière : certaines régions (Picardie, Paca, Nord-Pas-de-Calais) ont mis en place des dispositifs d'aides à l'emploi-cadre qui pourraient correspondre aux besoins de nos organisations. Plus précisément encore, il semble que le Ministère de la Culture, via sa Drac Nord-Pas-de-Calais, soutienne un bureau de production sur le volet emploi. Enfin, l'intérêt et le soutien des collectivités locales aux emplois mutualisés peuvent être un signe de l'intérêt de la puissance publique à intervenir de manière volontariste sur la question de l'emploi dans notre secteur. L'aide à la création d'un ou de deux postes stables au sein de nos structures permettrait de stabiliser l'activité, et de sortir d'une aide à l'emploi déguisée (des indemnités Assedic mal vécues pour la plupart) pour une aide à visage découvert à l'emploi-cadre.

Le coût d'un poste permanent cadre est évalué à environ 58 000 euros par bureau (base d'un salaire brut à 3 000 euros). Nous pourrions imaginer une prise en charge globale ou partielle de ce coût, moyennant un contrat en CDI pour le directeur de la structure.

- **Une aide à l'emploi centré sur le temps consacré à la structuration, au fonctionnement et au développement du bureau**

Une autre forme d'aide à l'emploi, plus ciblée, pourrait être la suivante : l'étude a montré que la structuration de ces bureaux de production, outils au service des artistes, impliquait un temps de travail représentant environ 25 % de la totalité du temps de travail de chaque équipe. L'une des difficultés dans l'équilibrage économique de l'activité tient au fait que cette donnée ne peut pas toujours être intégrée au prix des prestations payées par les artistes : les trois quarts du temps de travail doivent couvrir l'ensemble des coûts ; le prix net des prestations doit être augmenté d'un tiers pour atteindre l'équilibre.

Un soutien financier accordé aux bureaux de production sur le temps de travail consacré par l'ensemble de l'équipe à la mise en place et au fonctionnement de ses outils, aurait l'avantage d'être une aide structurelle/structurante et d'être vertueuse en matière d'emploi : nécessairement indexée sur le temps travaillé par l'ensemble de l'équipe d'un bureau, cette politique inciterait (et leur permettrait) les bureaux à pérenniser les emplois.

L'évaluation du coût d'une telle aide peut s'appuyer sur les données fournies par l'étude :

– le nombre de postes au sein d'un bureau est de 3,5. Le revenu médian est de 2 270 euros brut ;

– le coût du temps passé à la structuration est de : 3,5 x 2 270 x 1,55 x 12 x 25 % = 37 000 euros environ par bureau.

Nous pourrions imaginer une prise en charge globale ou partielle de ce coût, moyennant des contrats au régime général pour l'équipe du bureau de production.

4.6. Des dispositifs de contractualisation sur des missions non rentables

Pour trouver des solutions à ces questions, il peut être intéressant de repartir d'autres schémas d'aides apportées par la puissance publique à des structures privées. Plus qu'un soutien global au fonctionnement, il peut être pertinent de réfléchir précisément sur les missions non rentables accomplies par les bureaux.

En plus des missions structurelles évoquées dans les points précédents (les « environ » 25 % de temps de travail voués à la structure bureau, les tâches de l'emploi-socle…), il se trouve que le travail consacré à certains artistes peut s'avérer, structurellement, non rentable.

Il peut s'agir soit d'artistes au démarrage de leur activité professionnelle en tant que concepteurs artistiques (ces artistes dits émergents ont ainsi parfois 45 ans car ils ont vingt ans de carrière en tant qu'interprète, par exemple), soit d'artistes dont le travail, par sa nature, ne permet pas de trouver une rentabilité, soit d'artistes en « deuxième partie de carrière ». Il peut s'agir notamment d'artistes au travail très pointu générant très peu d'activités de tournée, ou bien d'artistes menant des travaux qui relèvent davantage de l'expérimental, de la recherche que de la production…

Si, pour ces artistes, il existe une volonté de la puissance publique de leur proposer un accompagnement professionnel, on pourrait imaginer un contrat passé par cette puissance publique avec un bureau de production pour financer un volume d'heures précis d'accompagnement en production/diffusion. Le support juridique pourrait être celui de l'appel d'offres par lequel la puissance publique sollicite des propositions du secteur privé. Un contrat pourrait ensuite être passé pour la réalisation de la prestation et ses modalités de financement. Un tel dispositif permettrait à des bureaux de se positionner sur ces appels d'offres en fonction de l'artiste ou de la compagnie bénéficiaires (intérêt pour le travail, rencontre avec l'artiste, stratégie de spécialisation ou diversification du bureau) et en fonction de la situation financière et de charge de travail du bureau. Afin de résoudre la question du choix du bureau par l'artiste, le bénéficiaire pourrait classer par ordre de préférence les bureaux. Cependant,

dans la mesure où le travail serait gratuit puisque subventionné, la relation ultérieure à l'artiste ne serait pas sans poser problème en terme de temps consacré par le bureau pour cette mission et de valorisation de ce travail auprès de l'artiste. Mais, puisque le volume d'heures ou de jours serait contractuel, cela devrait constituer un garde-fou. Les dérives semblent donc tout à fait minimes et ce type de contractualisation public/privé pourrait être un ressort pertinent pour isoler, au sein de l'activité des bureaux, les zones structurellement non rentables.

Cette proposition pourrait être étendue au réseau des opérateurs, dans le cadre d'un partenariat entre un théâtre et un bureau de production, pour permettre l'accompagnement de compagnies émergentes, et/ou en cours de structuration, choisies par le théâtre lieu d'accueil, dans le cadre d'un compagnonnage sur une saison ou plus (le temps d'une résidence de deux à trois ans, par exemple).

Cet accompagnement pourrait prendre plusieurs formes : une mission de conseil/parrainage ou une intégration plus forte, avec prise en charge par le bureau d'une partie des activités de production, ou de diffusion, ou d'administration de la compagnie.

Ce type de dispositif permet au théâtre de se positionner dans un processus d'accompagnement hautement significatif pour les compagnies, qui va bien au-delà du « simple » accueil, ponctuel, d'une ou plusieurs représentations. Et l'intérêt pour le bureau est d'intervenir sur une mission de conseil qui s'inscrit dans la durée, et qui permet de questionner les problématiques d'une compagnie en suivant son évolution.

Le théâtre pourrait s'appuyer, pour le financement de ce partenariat, sur le soutien de collectivités locales.

Dans ce registre d'aides, nous avons pu repérer notamment l'initiative de la Ville de Paris (direction de la jeunesse), qui, via son concours Paris Jeunes Talents, propose (aux lauréats) une mission d'accompagnement et de conseil, à des équipes en voie de professionnalisation. C'est le bureau Tsen Productions qui assure cette mission pour le compte de la Ville de Paris.

Le Théâtre de Vanves, avec le soutien d'Arcadi, et le Bureau Cassiopée se sont associés pour la saison 2007-2008 afin de mettre en place une forme d'accompagnement de quatre compagnies accueillies au théâtre. Cette nouvelle collaboration s'appuie sur une volonté partagée d'être toujours au plus près des artistes et des compagnies, de les soutenir, de les conseiller et de les accompagner au mieux dans le paysage culturel d'aujourd'hui. Les compagnies se voient proposer un dispositif d'accompagnement qui repose sur un espace dynamique de dialogue, d'échange, de circulation des savoir-faire et de réflexion : états des lieux et analyse des besoins, aide à la formulation du projet de la compagnie, de sa stratégie et de son inscription dans le territoire, études et apports d'outils de pratique et de méthodologie. Quatre compagnies sont accompagnées sur huit mois, à raison d'un rendez-vous de quatre heures par mois par compagnie.

Nous ne citons là que quelques exemples, mais il semble que, dans le contexte actuel, ce type de dispositifs d'accompagnement de compagnies, contractualisés avec la puissance publique ou avec des opérateurs, pourrait être pertinent, adapté à la fois aux besoins des compagnies et à la réalité des bureaux.

Toutes ces propositions d'aides éventuelles aux bureaux de production ouvrent la discussion et constituent des pistes de réflexion encore en chantier. Nous souhaitons qu'elles soient relayées et que le débat engagé puisse se poursuivre.

Par ailleurs, quelques exemples intéressants nous sont proposés par nos voisins européens…

4.7. Pour ouvrir d'autres pistes… regarder ailleurs, portraits de bureaux en Europe

- **Artsadmin, la préoccupation du service public de la culture au royaume de la libre entreprise**

Artsadmin a été fondé à Londres en 1979 par Judith Knight and Seonaid Stewart pour proposer des services administratifs à des artistes, à une période où très peu de solutions leur étaient proposées. Les collaborations développées par Artsadmin couvrent un vaste champ disciplinaire (danse, théâtre, arts visuels, multimédia), avec des artistes comme Station House Opera, Gary Stevens, Heather Ackroyd, Graeme Miller, Steve Shill, Bow Gamelan, Bobby Baker, etc. Assez vite, Artsadmin sait nouer des contacts au niveau international et développe les tournées et coproductions à cette échelle. À partir de 1984, Artsadmin reçoit un soutien financier public. En 1994, grâce à l'Arts Council, organisme public de soutien aux arts, financé par la loterie nationale (l'équivalent de notre Française des jeux), Artsadmin s'installe à Toynbee Studios dans l'est de Londres. Une phase de développement intense commence alors. Aujourd'hui dirigé par Judith Knight et Gill Lloyd, Artsadmin emploie une équipe de dix-huit salariés, collabore avec quatorze équipes artistiques, gère un lieu avec cinq studios de répétitions (pouvant parfois accueillir du public), des bureaux et un café. Trois types d'activités sont menés :

- une activité de production, administration, diffusion et communication au service d'artistes ayant chacun leur propre organisation. Artsadmin est un prestataire de services ;
- une activité de conseil *(advisory services)* ouverte à tous les artistes, associée à un système de bourses. Cette activité est spécifiquement soutenue par l'Arts Council ;
- une activité de location de salles de répétition et espaces de travail.

Artsadmin reçoit actuellement un soutien annuel total de 430 000 livres sterling, soit 570 000 euros, incluant le fonctionnement du lieu, les bourses pour les artistes et les aides à l'emploi.

Son travail est reconnu internationalement pour la relation à long terme mise en place avec les artistes, le respect de chaque projet artistique, le développement très spécifique fait sur chaque projet (travail de commande, résidences, œuvres in situ, etc.), la prise en compte des contextes de création et le croisement des disciplines. D'un projet initial de bureau, Artsadmin est devenu aujourd'hui un lieu incontournable de la scène indépendante britannique.

- **El Vivero, une plate-forme de développement pour l'émergence artistique catalane**

Basée à Barcelone, Marta Oliveres collabore depuis 1991 avec des artistes et des compagnies de Catalogne. Au fil du temps, elle a développé deux outils différents au service des artistes. L'un s'appelle M.O.M. (Marta Oliveres Management) et l'autre s'intitule El Vivero, qu'on peut traduire par « la pépinière ».

M.O.M. est une entreprise créée en 1991 pour développer la production et la diffusion d'artistes catalans dans les domaines du théâtre et de la danse. Parmi les collaborations de M.O.M. figurent Carles Santos, Marcel.li Antúnez, Hermanos Oligor, Antigua i Barbuda, Playground, Sociedad Doctor Alonso, etc. Tous ces artistes ont leur propre structure (société ou association), et M.O.M. intervient en tant que tourneur sur le secteur national (Espagne) et international. Ces artistes ont largement développé leurs tournées à l'étranger via leur collaboration avec Marta Oliveres.

Quelques années plus tard (2005), Marta Oliveres met en place un autre outil, appuyé sur la structure juridique M.O.M., qui s'adresse à d'autres artistes, plus jeunes et n'ayant pas leur propre compagnie : El Vivero, qui réunit actuellement un groupe de quatre artistes (Nico Baixas, Sergi Fäustino, Marta Galán et Sonia Gómez) et constitue une plate-forme commune de management. Marta Oliveres noue, à travers El Vivero, une relation de travail différente avec les artistes, qui n'est pas fondée sur la relation traditionnelle entre un producteur employeur et un artiste employé (modèle du producteur-tourneur), mais plutôt sur un modèle coopératif. Les artistes d'El Vivero et Marta Oliveres font partie de la même équipe et les décisions de gestion sont prises d'un commun accord. Le but est que l'artiste assume la totalité de la responsabilité de gestion de ses propres projets. Pour chacun de ces artistes, El Vivero prend en charge l'administration, la production, la diffusion et la communication.

M.O.M./El Vivero est soutenu financièrement par la Generalitat de Catalunya (gouvernement de la Catalogne) via l'Institut catalan des industries culturelles. Le soutien porte sur les emplois des collaborateurs du bureau, sur les voyages de prospection, et sur les outils de communication (site internet, publications). Il varie de 25 000 à 40 000 euros selon les années et les besoins de l'entreprise. À partir du moment où ce soutien a été mis en place, El Vivero a considérablement augmenté le nombre de représentations vendues pour les artistes concernés.

En 2007, M.O.M./El Vivero emploie trois collaborateurs, a monté trois productions, organisé cent soixante et une représentations (dont cinquante-six hors d'Espagne), avec huit artistes : Carles Santos, Sociedad Doctor Alonso, Sonia Gómez, Sergi Fäustino, Marta Galán, Playground, Antigua i Barbuda, Hermanos Oligor.

Aujourd'hui, Marta Oliveres se lance dans une nouvelle aventure, la publication d'un magazine de référence sur les arts de la scène. Le premier numéro de The Revue ARTRIBUTOS est sorti début 2008.

Conclusion

Nous espérons avoir fourni des réflexions et des outils concrets pour les professionnels qui désirent se lancer dans l'aventure de la création d'un bureau de production, même si certains de ces outils mériteraient peut-être des actions d'accompagnement pour être tout à fait prêts à l'emploi.

Nous souhaitons avoir apporté à nos partenaires de travail – lieux du réseau, collectivités publiques, institutions – des éléments concrets et nuancés sur nos différents modes de fonctionnement. Un certain nombre de propositions ont été formulées. Il nous faut redire ici qu'il revient à la puissance publique de s'en emparer si elle le juge pertinent et de s'appuyer sur ces constats pour définir de nouveaux cadres pour son action. À un moment de l'histoire du spectacle vivant où le modèle fondateur est à réinterroger, il serait bon que les politiques publiques en sa faveur soient inspirées non plus uniquement sur un volontarisme venu d'en haut (est-il d'ailleurs encore présent ?), mais aussi sur une lecture plus attentive et un soutien aux initiatives venues des professionnels.

- **Le premier impact de l'étude : l'évolution de ses participants**

Cette étude a eu en premier lieu un impact sur les personnes mêmes qui y ont participé. À cet égard, les témoignages recueillis montrent que l'étude a permis :

- des transferts de connaissance de bureau à bureau ;
- une professionnalisation de certains bureaux, au début de leur histoire ;
- une interrogation, voire transformation des pratiques de certains bureaux ;
- pour certains, de clarifier le choix de ne pas développer la structuration du bureau, de rester un outil de portage de salariat, de formuler le projet d'arrêter l'activité de bureau ;
- de lutter contre l'isolement à un moment particulièrement difficile dans le secteur ;
- de mettre des chiffres sur des intuitions ;
- de se situer dans le paysage ;
- de se projeter « ensemble », de faire exister un groupe et de vouloir prolonger les échanges en son sein.

Cette action de l'étude, avant même sa diffusion, est l'un des effets attendus du parti pris participatif. Les constats sont partagés en profondeur et beaucoup plus opérationnels pour les participants.

- **Le deuxième impact de l'étude : contribuer à une meilleure lisibilité**

Les retours lors des deux restitutions orales laissent penser que cette étude a contribué à une meilleure lisibilité de l'activité des bureaux de production.

- Les bureaux de production, des entreprises à visages multiples

À travers cette étude, il apparaît que le terme « bureau de production », plutôt qu'une définition, recouvre un ensemble disparate d'organisations, chacune portée par le projet d'un professionnel (ou parfois plusieurs) qui se lance dans cette aventure d'entreprise.

Si l'on ne peut dresser une typologie des bureaux qui décrirait le réel – cette aspiration résiste à l'épreuve des faits –, les grands choix qui sont à l'œuvre à l'intérieur de chaque bureau ont en revanche pu être décrits. Dans chaque domaine, le responsable d'un bureau fait des combinaisons entre diverses possibilités, et leur ensemble compose une sorte de « signature » de son bureau.

Au service du socle constitué par le projet du bureau *(voir partie 1.3.),* ces choix portent :

- sur la posture générale *(voir partie 1.6.)* : producteur délégué, producteur-tourneur ou prestataire de services ;
- sur la structuration juridique *(voir partie 1.7.)* : association loi 1901 ou SARL / EURL ;
- sur l'emploi *(voir partie 3.3.)* : maintenir une équipe permanente ou mettre en place un niveau d'emploi variable ;
- sur l'organisation du travail *(voir partie 3.1.)* : organisation par projet ou organisation par objets de travail, et/ou organisation hiérarchique ;
- sur l'équilibrage de l'activité *(voir partie 3.5.)* : équilibre des activités et équilibre de projets et équilibre entre disciplines et équilibre de gestion ;
- sur la tarification des services *(voir partie 3.5.)* : tarification au temps (heures, jours) et/ou tarification au forfait et/ou tarification au pourcentage.

Fondées sur le projet de départ de leur responsable, ces entreprises développent un large spectre de compétences au service des projets artistiques. Ce responsable doit ensuite articuler au mieux la tension forte entre l'emploi et l'équilibrage économique des activités. En cela, ces entreprises représentent un condensé des grandes tensions à l'œuvre dans notre secteur : artistique/économique/emploi.

- Des entreprises « entre deux » : passeurs, facilitateurs, producteurs de sens

Fortes de cet effet miroir et de leur position intermédiaire au sein du secteur, les bureaux de production se révèlent à la fois être des postes d'observation privilégiés et des endroits de projection forte de la part des autres acteurs du secteur. Ils seraient la solution miracle à tous les maux du secteur. Leur équilibre est pourtant le fruit de combats quotidiens menés sur le front de la réalité de l'économie des projets, trop souvent cachée derrière l'intermittence du spectacle.

Par ailleurs, les bureaux contribuent à la professionnalisation du secteur, à la fois par leur action pédagogique au sein des équipes artistiques, mais aussi parce qu'ils sont un véritable endroit d'apprentissage des métiers de la production.

Enfin, les bureaux sont un lieu privilégié d'observation des pratiques du secteur en général et sont sûrement aussi un endroit de production de sens…

- **La complexité de la distinction avec d'autres entreprises du même type**

À bien y regarder aujourd'hui, qu'est-ce qui distingue ces bureaux d'autres organisations telles que celles mises en place par des producteurs-tourneurs travaillant dans le secteur privé ? À l'endroit de l'outil de travail, rien : ni à

l'endroit de la structure juridique, ni à celui du risque économique, ni parfois à celui des projets accompagnés, quand certaines de ces organisations font tourner les spectacles du plus public de nos théâtres, la Comédie-Française… Si les objectifs entre bureaux de production et producteurs-tourneurs sont similaires (organiser la rencontre entre les œuvres et le public, permettre le développement des projets, etc.), le seul endroit de distinction formelle est le chemin suivi pour les atteindre, la manière de s'y prendre, les ressorts de l'action. La distinction ne se fait ni au niveau du « quoi », ni au niveau du « pourquoi », mais au niveau du « comment » et du « avec qui ».

- **Aujourd'hui, il serait intéressant de s'interroger sur…**

Le regard que nous posons à travers cette étude sur le rôle joué par les bureaux est un regard « de l'intérieur ». Pour donner un autre éclairage à ces questions, il serait intéressant de combiner les éléments que nous avons réunis avec d'autres points de vue, par exemple d'étudier la durée des collaborations entre bureaux et artistes, de regarder si les bureaux sont destinés ou non à une certaine catégorie de projets… Plus généralement, il nous paraît nécessaire d'étudier globalement les besoins des compagnies en matière administrative, quantitativement et qualitativement, et de travailler sur les réponses à apporter à ces besoins.

- **La structuration au service de la passion**

Les bureaux de production fiabilisent le montage des projets et sont des relais dans le paysage du spectacle vivant. Ils constituent un point d'ancrage pour les artistes qu'ils accompagnent, un partenaire fidèle avec lequel partager des convictions et développer les projets artistiques.

Il paraît donc essentiel de revenir à la dimension humaine de ces organisations. Pour mener à bien son projet de bureau et articuler son action à une posture charnière entre secteur public (pour les artistes accompagnés) et secteur privé (pour les besoins de sa pérennisation), le responsable d'un bureau est porté par sa passion. Cette passion, point de départ posé comme préalable par tous les participants à l'étude, prend sa source au cœur du métier de la production. Le rapport à l'artistique, aux artistes eux-mêmes, la relation étroite avec les concepteurs, qui permet, littéralement, de voir naître les créations, la dimension maïeutique de son travail et son aspect artisanal sont autant d'atouts qui donnent du sens à la démarche. Animés par la passion, les fondateurs et les collaborateurs des bureaux de production trouvent ainsi dans le cœur de leur métier un socle puissant à leur aventure professionnelle. Par la création d'une organisation indépendante au service de ce projet professionnel, avec les responsabilités, le goût de l'indépendance et la persévérance que cela implique, le fondateur du bureau, accompagné d'une équipe, se donne les moyens de déployer cette passion.

Descriptif du cœur de métier d'un bureau de production

- Aide à la définition du projet (dimension maïeutique) 110
- Relations avec les partenaires 110
- Production 111
- Diffusion 112
- Administration de tournée 113
- Conseil, accompagnement et prospective 113
- Structuration administrative et juridique de la compagnie 114
- Gestion 115
- Ressources humaines 116
- Communication 117
- Administration quotidienne 118

- **Aide à la définition du projet (dimension maïeutique)**

Grâce à sa vision transversale et pragmatique, ainsi qu'à sa position « extérieure » au projet, le bureau de production participe à la conception même du projet. Il analyse le contexte de création, les rapports entre les différents acteurs (compagnie, producteurs éventuels…). En amenant le créateur à expliciter sa démarche et ses attentes, il repère les éventuelles contradictions, les freins techniques possibles… À tout moment, il est une source de conseils.

- Première prise de contact avec le projet et avec le travail de son concepteur.
  Travail documentaire (descriptif, texte, presse, spectacles…).
- Rencontre avec le concepteur (et, si possible, avec son équipe).
  Recensement des besoins du créateur, des réponses que le bureau de production peut apporter. C'est le moment de préciser les points non clarifiés à l'étape précédente.
- Conception et réalisation du dossier artistique avec le concepteur.
  Mise au point d'un synopsis, du CV de la compagnie et des artistes, réalisation d'un argumentaire, choix iconographique…
- Réalisation du budget prévisionnel selon différentes configurations de production et de diffusion.
  Détermination du prix de vente, évaluation des frais annexes.
- Approche de la ligne de communication choisie selon les publics cibles : professionnels, presse, grand public, partenaires potentiels…
- Définition des rôles de chacun, des pouvoirs et des responsabilités.

Parallèlement, le bureau de production détermine sa propre organisation en fonction des impératifs du projet.

- Mise au point d'une méthodologie.
- Organisation de l'espace de travail.
- Établissement du calendrier de travail, en fonction de celui du projet.
- Mise en place d'outils d'anticipation, de planification, et de suivi de réalisation pour l'ensemble des acteurs.
- La gestion du temps et des priorités est sans cesse à recaler en fonction des urgences, d'autant plus lorsque le bureau de production gère plusieurs projets en même temps : une planification interne à chacun des projets s'articule à une planification générale.
- Choix d'organisation pour faire circuler les informations en interne et en externe.

- **Relations avec les partenaires**

Un projet se monte rarement seul. Et s'il se montait (financièrement) seul, il aurait néanmoins besoin, pour rencontrer son public, de structures d'accueil et de promotion. Les relations avec les partenaires et l'entretien d'un réseau d'interlocuteurs privilégiés sont donc un élément essentiel du travail d'un bureau de production. Compte tenu de ses attentes propres vis-à-vis du projet, chaque type de partenaires appelle une démarche particulière. Ceux susceptibles d'accorder des subventions seront plus sensibles aux arguments

économiques, tandis que les programmateurs seront demandeurs d'éléments artistiques, de rencontres avec le créateur…

- Relations avec les pouvoirs publics : État, collectivités territoriales, institutions européennes ou internationales.
  Ministère de la Culture, Drac, services municipaux, départementaux et régionaux des affaires culturelles, autres acteurs publics.
- Relations avec les professionnels.
  Programmateurs, directeurs de festivals, organismes professionnels (Syndeac).
- Représentation lors d'événements culturels (lancement de saisons) ou de manifestations diverses (International network for contemporary performing arts, etc.).

- **Production**

La réalisation du projet implique la recherche de financements qui, mis bout à bout, permettent de « boucler » le budget. Les liens établis avec les partenaires sont autant de clés pour accéder à ces financements. La connaissance de la politique générale de production des décideurs est un atout pour déterminer qui est le partenaire le plus à même de soutenir quel projet. Il en est de même pour la connaissance des mécanismes d'aides publiques ou para-publiques.

Plusieurs formules sont possibles (et combinables) pour assurer la production du projet : la recherche de subventions, la coproduction avec d'autres structures culturelles, la résidence de création, le préachat par un diffuseur, le mécénat d'entreprise… La vente du spectacle une fois monté constitue également une source de financement, malheureusement un peu aléatoire. D'autres moyens peuvent être envisagés : services de commercialisation, placements bancaires, échanges publicitaires… Chaque formule a ses avantages et ses contraintes. Il importe donc, avant toute démarche, de mener une réflexion sur la stratégie de recherche des moyens de production.

- À partir du budget prévisionnel, détermination des besoins en financements.
- Mise au point d'une politique de production.
  Selon le cas, orientation de la recherche de financements vers les partenaires institutionnels, les entreprises, les fondations, les sociétés chargées de la gestion des droits d'auteurs ou d'interprètes…
- Établissement et suivi des dossiers de demande de financement.
  Subventions, aides en nature…
- Prospection en direction des partenaires de production.
  Envoi d'un dossier artistique et d'une lettre d'accompagnement ciblée pour chaque partenaire, relances téléphoniques, suivi de la prospection à l'aide d'outils (calendrier, carte géographique, échéanciers de relances…), organisation de rencontres avec le concepteur et son équipe…
- Précontractualisation avec les partenaires intéressés.
  Sur la base du budget prévisionnel, engagement pour un montant estimé. En cas de coproduction, d'achat…, calage des dates et du nombre de représentations… Les frais réels sont chiffrés quand une éventuelle tournée est montée.
- Une fois le tour de table bouclé, réalisation des différents contrats (cession, coproduction…).

- Envoi du contrat avec lettre circonstanciée.
- Si des recettes de billetterie, de buvette, de produits dérivés… sont envisagées, réflexion pour la recherche de public et définition de la politique tarifaire.

Une fois la production achevée, le travail de suivi de la production commence. Tout au long de la réalisation du projet, le bureau de production veille en permanence au bon déroulement des opérations.

- Gestion et communication du calendrier de la production.
- Organisation de réunions de production avec les partenaires financiers.
- Organisation de réunions de production avec le concepteur et les équipes artistique et technique pour suivre l'évolution du projet artistique.
  Circulation des informations concernant l'avancée de la production (calendrier, budgets, lieux de création et d'exploitation…) auprès des concepteurs et des artistes.
  Assister régulièrement au travail de répétition.
- Gestion des droits.
  Immatriculation des auteurs à la Société des auteurs et compositeurs dramatiques (SACD). Montage du dossier de répartition des droits.
  Immatriculation liée aux œuvres musicales et autres. Suivi de la gestion des droits auprès des organismes gestionnaires.
- À l'issue de la production, finalisation du contrôle budgétaire.
  Contrôle de la comptabilité en lien avec le contrôle budgétaire, établissement du compte d'exploitation du projet, réunion des pièces indispensables aux versements des divers soldes de subventions et de coproduction et suivis.
- Clôture des comptes.
- Logistique.
- Recherche et location d'espaces de répétition si nécessaire, supervision technique.

- **Diffusion**

Souvent partie intégrante de la production par le biais du préachat ou de la coproduction, la diffusion peut également être complémentaire de l'étape de production. En effet, un spectacle dont la production est bouclée peut (doit ?) vivre au-delà de ses frontières initiales pour élargir son public. Que ce soit pour une ou plusieurs représentations ponctuelles dans une structure d'accueil ou dans le cadre d'une tournée, le travail de base est le même. La mise en place d'une tournée suppose cependant un travail complémentaire d'organisation et d'accompagnement.

- Information permanente des structures d'accueil sur l'avancée du projet.
  Rédaction de « nouvelles ».
- Rédaction de la fiche technique du spectacle.
  Élément essentiel et partie intégrante d'un contrat de cession.
- Rédaction de l'annexe financière au contrat.
  Frais de transport, de voyages, d'hébergement et de repas.
- Envoi de la fiche technique aux partenaires.

- Établissement et transmission de la feuille de route aux membres de l'équipe.
  Transport, hébergement, défraiement, communication des raccords artistiques et techniques…
- Présence sur place aux moments estimés stratégiques.
- Suivi des échanges avec les structures d'accueil.
- Gestion des plannings de l'équipe (artistes et techniciens).
- Relations avec les partenaires spécifiques : instituts français, Cultures France…
- Négociation, établissement et suivi des contrats.
- Si nécessaire, traduction des éléments.

- **Administration de tournée**

En cas de tournée, il importe que le calage de toutes ces actions soit encore plus précis. La communication au sein de l'équipe prend un rôle d'autant plus important, chacun devant savoir ce que font les autres et ce qu'on attend de lui.

- Gestion du calendrier de tournée.
- Préparation des défraiements avec calcul de la partie réintégrée dans le salaire, si besoin.
- Organisation d'au moins une réunion avec tous pour caler la mise en place de la tournée.
- Établissement des feuilles de route.
  Transport, hébergement, défraiement, communication des raccords artistiques et techniques…
- Gestion des invités.
- Accompagnement de la tournée.
  La présence du bureau de production au cours de la tournée assure, outre la fonction de représentation auprès des organisateurs et des autorités, le règlement au fur et à mesure des questions administratives, contractuelles ou logistiques qui se présentent inévitablement. Elle consiste aussi à partager avec les membres de l'équipe une expérience souvent riche, parfois éprouvante, et à tisser avec eux des rapports différents de ceux d'un simple prestataire de services.

- **Conseil, accompagnement et prospective**

Si le bureau de production suit un projet spécifique, il est également un interlocuteur privilégié du créateur pour l'accompagnement des projets ultérieurs. Il participe à ce titre à une réflexion stratégique sur l'avenir, le développement et les perspectives d'évolution de la structure porteuse de projets. Il peut également intervenir dans la gestion des activités annexes au projet principal : ateliers, stages… Grâce à sa position extérieure à la création *stricto sensu*, à sa disponibilité d'esprit et à sa vision d'ensemble, il possède les atouts pour être une force d'anticipation et de proposition essentielle. Les relations nouées avec les partenaires institutionnels et professionnels contribuent aussi à la visibilité de l'artiste. C'est certainement l'activité la plus floue, la plus dispersée, la moins palpable du travail d'accompagnement des équipes artistiques et des projets.

- Réflexion commune avec l'artiste pour le développement de ses activités.
  Mise en perspective du projet par rapport à une stratégie plus globale de la structure.
- Prospection pour une exploitation ultérieure du projet ou pour la production d'un autre projet.
- Proposition d'évolution du projet pour s'adapter à d'autres conditions de diffusion.
  Production de petites formes, interventions ponctuelles, activités exceptionnelles, adaptation à l'international…
- Étude de faisabilité pour des « produits dérivés ».
  Films, livres…
- Veille et proposition de participation à des événements thématiques ou transversaux.
  Cycles d'hommages, commandes, résidences, projets pédagogiques, en France et à l'étranger.
- Développement de partenariats, à plus ou moins long terme.
  Par exemple, avec des collectivités locales pour une implantation privilégiée sur un territoire…

- **Structuration administrative et juridique de la compagnie**

Pour assurer son fonctionnement, l'artistique s'appuie sur une structure administrative et juridique, généralement une association loi 1901. Dans le cas où le bureau de production intervient en tant que prestataire de services, il lui revient souvent (c'est dans ses attributions) d'assurer la bonne marche de cette structure.

- Création d'une structure juridique (ou vérification du bon fonctionnement de la structure existante).
  Rédaction des statuts, des procès-verbaux, respect des assemblées générales, liens avec les membres du bureau et du conseil d'administration.
- Obtention de la licence d'entrepreneur de spectacle (ou vérification si structure existante).
  Réalisation et suivi du dossier.
- Assurance.
- Demandes de droits d'auteur.
- Demandes d'autorisations diverses selon les besoins du projet.
  Sécurité, effets spéciaux, circulation…
- Animation de la structure.
  Réunions de bureau avec les artistes, notamment sur les questions de suivi budgétaire, réalisation de tableaux de bord et indicateurs pour assurer la meilleure compréhension de tous les acteurs, information des salariés…
- Organisation des réunions du conseil d'administration et des assemblées générales.
  Mise au point de l'ordre du jour, en lien avec le responsable de la structure, préparation des documents nécessaires, convocation, rédaction et validation des PV…
- Circulation de l'information.

- **Gestion**

Le bon fonctionnement du projet repose sur une gestion rigoureuse et régulière de tous ses aspects. La gestion se décompose principalement en quatre domaines : comptable, social, fiscal, commercial. Elle peut se faire globalement pour la structure ou pour l'ensemble des projets suivis par le bureau de production. Elle peut aussi être organisée par projet. Elle peut être réalisée par le bureau en interne, ou par un prestataire de services spécialisé en externe (par exemple, un cabinet comptable).

Gestion comptable

- Mise en place de la comptabilité.
  Aspects pratiques, comptes bancaires, délégations de signature, choix d'une comptabilité globale ou par projet…
- Stabilisation du budget prévisionnel, selon le calendrier précis de déroulement du projet.
- Réalisation du plan de trésorerie.
- Saisie des opérations comptables et enregistrement de toutes les pièces correspondantes.
  Cette activité peut être sous-traitée à un cabinet comptable extérieur, qui établit également les documents annuels (bilan, compte de résultat…). Il convient alors de transmettre à l'expert-comptable tous les documents nécessaires dans les temps.
- Suivi budgétaire constant.
  Mise au point d'outils et d'indicateurs qui permettent le suivi de l'évolution du budget prévisionnel par rapport au déroulement du projet, compte tenu notamment des aléas artistiques et techniques de réalisation et des financements obtenus.
- Suivi permanent du plan de trésorerie.
  Échéanciers de règlement, facturiers, rapprochements bancaires…, relation avec la banque.
- Suivi de facturation.
  Réception et acquittement des factures de fournisseurs, établissement des factures à des tiers, relance et recouvrement des recettes, encaissement.
- Gestion de la billetterie, le cas échéant.
- Suivi des relations avec la banque.
  Services, négociations…
- Gestion des notes de frais.
  Collecte des reçus correspondant aux frais engagés, vérification, règlement aux bénéficiaires.

Gestion sociale

- Immatriculation de la structure auprès des différents organismes sociaux.
- Collecte des informations personnelles concernant chaque salarié.
- Demande d'autorisation selon les besoins du projet (étrangers, enfants…).
- Négociation et établissement des contrats de travail.
- Déclaration unique d'embauche (DUE) pour chaque salarié.
- Immatriculation des salariés aux diverses caisses.

Cas particulier des intermittents : suivi des jours travaillés, des cachets…
- Gestion de la paie.
  Préparation des éléments, établissement et vérification des fiches de paie, ordres de virement des salaires… Si la gestion sociale est sous-traitée, il convient d'assurer la collecte des informations, leur vérification et leur transmission dans les temps à l'organisme chargé de la gestion.
- Suivi des congés spectacles, feuilles Assedic…
- Suivi et règlement (mensuel, trimestriel, annuel) des charges sociales.

Gestion fiscale

La structure gestionnaire est généralement assujettie à l'impôt. À ce titre, elle doit assurer avec vigilance les relations avec les services fiscaux.

- Inscription auprès de l'administration fiscale.
- Étude d'opportunité pour choisir parmi les différents types d'impôt.
  Impôts commerciaux ou taxe sur les salaires.
- Déclaration de TVA (trimestre) et de toute autre taxe fiscale.
- Établissement des attestations fiscales annuelles de chaque salarié.
- Démarches préliminaires liées aux droits d'auteur spécifiques à chaque projet.

Gestion commerciale

- Négociation et établissement des contrats commerciaux.
- Désignation de la responsabilité de production déléguée et, selon, définition des responsabilités des partenaires.
- Coproduction, cession, coréalisation, société en participation, location…
- Relations avec les fournisseurs.
  Négociation, établissement des devis et des bons de commande pour tous les frais engagés.

Cette gestion doit être mise en œuvre pour le bureau de production et, le cas échéant, pour chacune des compagnies accompagnées.

- **Ressources humaines**

Un projet est une aventure humaine qui fédère autour de lui un grand nombre de personnes de sensibilité, d'expérience, de métiers différents. Sa réussite repose en grande partie sur l'alchimie que le bureau de production va contribuer à faire naître entre les personnes, et notamment entre les personnes liées contractuellement à la structure. Pour assurer correctement la gestion des ressources humaines, le bureau de production doit disposer d'un maximum d'informations concernant chaque corps de métier afin de permettre un meilleur dialogue et une bonne compréhension des problématiques. Dans tous les cas, sourire, rester calme et serein…

- Participation au recrutement.
  Équipe administrative, technique, d'accueil, de communication…
  Participation éventuelle au recrutement de l'équipe artistique.
- Définition des rôles, missions et activités de chaque participant au projet.
- Définition d'une politique salariale avec son argumentaire.

- Suivi relationnel au quotidien.
- Gestion des conflits éventuels.
- Remontage de moral et de bretelles…

- **Communication**

Il ne suffit pas de faire, il faut aussi faire savoir. La communication est donc un élément crucial pour assurer la visibilité du spectacle. L'un des éléments essentiels d'une bonne communication reste un bon fichier. Il est donc important de collecter et de mettre à jour les coordonnées précises des contacts privilégiés du projet. Il convient également de ne pas négliger les NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication), de plus en plus utiles : un site internet consacré à la structure ou au projet est un élément de communication et de visibilité fort. Le rôle de représentation assuré par le bureau de production lors de la diffusion est aussi très important.

- Plan de communication.
  Définition d'objectifs et de publics cibles, calendrier de communication, choix du recours à un attaché de presse, achat d'espaces publicitaires…
- Réalisation des supports de communication propres au projet ou à la structure.
  Dossier de presse, curriculum vitæ, présentation générale, affiche, plaquette spectacle… Cette activité peut être sous-traitée, ce qui implique un suivi de fabrication à toutes les étapes de la chaîne graphique.
- Mise en place d'un site internet et animation du site.
- Déclinaison des supports de communication en fonction des cibles : production, vente, presse…
- Envoi aux partenaires : information des coproducteurs, des structures d'accueil du spectacle…
- Dans le cas de partenariats avec des structures d'accueil, mise à disposition de tous les éléments pour les documents de communication propres à la structure : plaquette de saison, dossier de presse, photos, affiches, programmes…
- Vérification des documents édités par les partenaires.
- Mise au point d'une politique d'invitation des professionnels et de la presse.
- Gestion de l'iconographie autour du projet.
  Mise en place d'un reportage photo ou vidéo (négociation avec l'artiste, gestion des droits…), constitution d'une banque d'images.
- Gestion des invitations (compagnie et partenaires).
  Préparation des fichiers d'invitation, récupération des listes des invités et des professionnels venus voir le spectacle.
- Constitution de la revue de presse : récupération des articles de presse, veille.
- Relations avec les attachés de presse et les chargés des relations publiques des partenaires.
- Information et relance des structures géographiquement proches des lieux d'accueil pour assurer la promotion locale du projet.

- **Administration quotidienne**

L'ensemble des tâches repose aussi sur du travail qui, pour paraître secondaire, n'en est pas moins essentiel.

- Gestion du courrier.
- Enregistrement, classement, réponses, duplication, affranchissement.
- Réponses téléphoniques.
- Accueil, prise des messages, tri et premier traitement des messages, acheminement et suivi des messages vers les destinataires.
- Archivage.
- Gestion des petites fournitures.

Nous avons choisi de présenter les activités des bureaux selon l'angle des objets de travail. Nous aurions pu également utiliser pour ces activités une nomenclature plus fonctionnelle, qui serait structurée ainsi :

- Positionnement et formalisation du projet artistique dans son contexte
- Structuration administrative de l'entité juridique porteuse du projet artistique et/ou culturel
- Gestion du personnel
    - Analyse des besoins en personnel
    - Gestion des différents contrats
    - Relation avec les partenaires sociaux
    - Planification, organisation et coordination du travail
- Relations avec les partenaires financiers et opérationnels
- Gestion financière
    - Anticipation budgétaire
    - Gestion du budget
    - Contrôle de la paie et de la comptabilité
- Suivi de la mise en place et de l'exploitation des activités du projet artistique
- Stratégie de développement du projet artistique et de ses activités

Cette nomenclature facilite la vision des types de compétences nécessaires à l'activité des bureaux.

Témoignages

- Les motivations à créer un bureau de production 120
- Les critères de choix des artistes avec lesquels travailler 120
- La diversification des activités au sein du bureau 122
- La description de la posture : producteur, producteur-délégué et/ou prestataire 123
- L'organisation du travail 125
- La politique de l'emploi 126
- Les composantes de l'équilibre économique d'un bureau 126

- **Les motivations à créer un bureau de production**

– Minijy, Clara Rousseau

En 1986, Minijy a été créé dans l'idée de pouvoir proposer des compétences professionnelles dans les secteurs de l'administration, de la régie générale, de la lumière et du son, pour des projets ponctuels de création. Cela répondait à l'époque, d'une part, au souci de rigueur de gestion souhaité par les tutelles (fin de la période des déficits budgétaires pour obtenir des financements et début de l'ère de l'équilibrage budgétaire obligatoire) et, d'autre part, au début de la fin (!) des budgets de fonctionnement des compagnies. N'ayant plus de moyens pour fonctionner à l'année, il fallait néanmoins qu'elles puissent produire des spectacles ponctuellement dans des conditions de gestion professionnelles. Minijy s'est donc situé à cet endroit de besoins. Existaient alors La gestion des spectacles et Thalie Conseil. Puis s'est créé Sik-Sik, puis d'autres, petit à petit.

– Les Productions de la Seine, Florence Francisco

Après un parcours de douze ans au sein d'une compagnie chorégraphique, de 1993 à 2005, et après avoir participé par ailleurs à la création du bureau Odace avec Emmanuel Serafini en 1995, j'ai eu envie, presque naturellement au vue de mon parcours professionnel, de créer mon propre bureau de production.

D'autant plus motivée que les sollicitations d'équipes artistiques sont arrivées très vite et plus particulièrement suite à la rencontre d'une artiste dont la structure associative est basée à l'étranger.

L'envie, pour moi, était aussi, au sein d'une structure administrative indépendante, de constituer une petite équipe de professionnels pour une mise en partage des connaissances, des expériences, pour croiser les compétences afin de participer au mieux au développement d'un projet de compagnie, à la réalisation d'une production...

En activité en juillet 2006, le bureau a connu une première saison assez difficile. Depuis octobre 2007, je suis associée à Véronique Bernex, avec laquelle nous nous employons avec ardeur et détermination à la structuration de ce bureau de production. Nos deux profils nous permettent d'offrir aux projets artistiques défendus un plus large panel de compétences et dynamisent de fait notre activité.

- **Les critères de choix des artistes avec lesquels travailler**

– Scènes de cirque, Fred Cardon

Nous travaillons avec des artistes ou des équipes artistiques, plutôt que sur des projets. Les artistes avec lesquels nous entamons une collaboration sont en général des artistes « émergents », et le plus souvent il s'agit de leur premier projet. Ce sont des artistes de cirque (même si leur projet peut s'écarter peu ou prou de ce secteur).

Ce sont déjà des choix, qui ne sont pas rédhibitoires, mais qui sont au cœur de notre projet.

Les artistes nous choisissent autant que nous les choisissons. Mais nous avons davantage qu'eux le choix (les artistes émergents ayant souvent du mal à trouver un chargé de production, puisque, *a priori*, ils n'ont pas de financements). Nous ne cherchons jamais un nouveau projet : il s'impose.

Il y a ceux qui nous sollicitent (qui nous choisissent) et ceux que nous sollicitons, en général après une rencontre (la demande d'un conseil qui leur donne l'occasion de présenter leur projet, une présentation technique, un lien tissé par ailleurs, etc.).

Dans les deux cas, pour ce qui nous concerne, la décision de suivre un nouvel artiste ou une nouvelle équipe est fondée :

1. sur nos possibilités, en termes d'équipe du bureau, de l'accueillir à ce moment-là ;

et, à parts égales :

2. sur l'intérêt artistique que nous constatons ou croyons déceler dans le projet ;
3. sur un rapport humain enrichissant, voire potentiellement amical, avec le(s) porteurs(s) du projet, dans une confiance réciproque et une ouverture d'esprit – il faut que « le courant passe » entre nous.

D'autres critères, moins prégnants, peuvent entrer en ligne de compte : la taille de l'équipe (pas de collectifs nombreux), la question de la création sous chapiteau, le potentiel « international » du projet, sa place dans le « paysage », etc.

Sur les sept équipes suivies actuellement, j'en ai personnellement choisi quatre, avant l'arrivée de mes collaborateurs.

Dorénavant, la décision de travailler avec une équipe nouvelle est prise en commun par les salariés du bureau, mais l'un(e) d'entre nous doit affirmer son désir de suivre plus particulièrement cette équipe.

– Bureau Cassiopée, Anne-Cécile Sibué et Léonor Baudouin

Après avoir travaillé pendant trois ans avec huit artistes, nous en accompagnons actuellement quatre. Le Bureau Cassiopée assure la production, la diffusion et l'administration des compagnies, soit le suivi de l'ensemble de leur activité, à l'exception de la paie et de la comptabilité, qui sont prises en charge par un autre prestataire.

Toutes ces collaborations ont débuté par une rencontre, souvent sollicitée par les artistes, suivie éventuellement d'une demande d'accompagnement (de leur part), puis d'une décision du Bureau d'accompagner – ou non – l'artiste et son projet.

Le Bureau n'a pas établi de critères formels qui auraient déterminé le choix des artistes que nous accompagnons. Nous analysons ici les facteurs qui ont rendu possibles ces collaborations.

Du point de vue du contenu artistique, nous accompagnons des artistes dont le travail rencontre les réseaux de la danse contemporaine. Nous ne souhaitons pas défendre un « type » de danse ou un type de projet ; au contraire, il nous importe de décloisonner les esthétiques, les réseaux et les parcours : danse contemporaine sous toutes ses formes, hip-hop, projets à destination du jeune public, chorégraphes qui démarrent un premier projet ou équipes en phase de consolidation… Cependant, par souci de valoriser et de développer notre compétence dans ce secteur et par volonté d'efficacité, nous n'accompagnons

pas de projets formellement inscrits dans d'autres réseaux – théâtre ou cirque, par exemple – que nous connaissons moins bien.

Ensuite, il nous importe de pressentir une rencontre humaine de qualité avec l'artiste, et d'être convaincus par la qualité du projet porté, par sa démarche. Doivent être évidentes pour nous l'importance de défendre ce projet et la nécessité qu'il soit visible.

Enfin, nous évaluons si la collaboration est possible au regard de différents critères ayant trait à l'organisation de la relation :

- adéquation du mode de fonctionnement de l'artiste/de la compagnie avec celui du Bureau : partage du travail entre plusieurs artistes et plusieurs collaborateurs au Bureau pour une compagnie (par opposition au modèle de relation exclusive qui convient mieux à certains artistes) ;
- adéquation des valeurs humaines et des moyens mis en œuvre par l'artiste avec ceux du Bureau : modes de management, positionnement par rapport aux équipes, modalités d'élaboration d'un projet. Il faut qu'il y ait une vision partagée des enjeux, des modes opératoires, des limites ;
- adéquation de la charge de travail nécessaire pour l'accompagnement de cette compagnie avec les ressources disponibles au sein de l'équipe du bureau ;
- adéquation de l'économie du projet avec celle du bureau.

Afin que la collaboration se déroule au mieux, à la fois pour l'artiste et pour le bureau, nous nous assurons que cet espace commun existe.

La conjugaison de tous ces facteurs favorise les collaborations heureuses. Nous avons jusqu'à présent cherché à inscrire ces collaborations dans la durée, au minimum pour trois ans. À partir de 2008, nous envisageons de pouvoir également accompagner un artiste ou une compagnie sur un projet précis ou sur une durée courte, le temps d'une production par exemple.

- **La diversification des activités au sein du bureau**

– Tsen Productions, Marianne Nodé-Langlois

En 2005, après trois années d'existence de notre bureau principalement consacrées à l'accompagnement de projets artistiques émanant de compagnies, nous avons saisi l'opportunité, offerte par le nouveau directeur du Théâtre du Peuple de Bussang, de gérer l'administration générale, d'assumer la direction de la production, de la communication et des relations publiques, ainsi que de coordonner la mise en place logistique de la saison estivale de la structure.

Les tâches diverses que ces responsabilités recouvrent sont assumées par les différents membres de notre bureau en fonction de leurs compétences respectives.

Notre bureau travaille donc depuis maintenant plus de deux ans pour cette structure de création et de diffusion située dans les Vosges, bien évidemment en lien avec l'équipe permanente de Bussang (un directeur, une comptable,

une attachée de relations publiques), de Paris, mais aussi avec une présence de deux semaines par mois sur place de l'une d'entre nous hors période de programmation et de façon continue de juin à fin août.

Au-delà de l'aventure artistique et humaine atypique et passionnante de ce lieu mythique, cette expérience d'accompagnement, de viabilisation et de développement des projets d'un directeur de structure représente pour nous à la fois un changement de posture, un élargissement de nos compétences, notamment en matière d'encadrement et de gestion d'équipes, mais aussi un apport financier légèrement plus substantiel – toutes proportions gardées, étant donné la précarité financière du lieu – que les budgets des compagnies ne le permettent. Cela diminue donc la nécessité de multiplication des projets à accompagner pour équilibrer le budget du bureau.

– AscEnDanse Hip Hop, Caroline Landreau

La production/diffusion a été la dernière activité que l'on ait développée au sein de l'association AscEnDanse Hip Hop. Nous avons commencé par les ateliers (au départ 1, aujourd'hui 14). Puis, en voyant que les personnes qui fréquentaient nos ateliers ne connaissaient rien à la culture hip-hop, l'idée nous est venue d'organiser une conférence gratuite à son sujet. C'est ainsi que *De rue en scène* est né en 2004. Puis, ayant stabilisé logistiquement et financièrement l'organisation des ateliers, Claire Moineau a voulu développer sa carrière d'interprète et chorégraphe. C'est ainsi que la compagnie Uzumé est née. D'autres compagnies (Magali Duclos et Choream) ont ensuite rejoint AscEnDanse Hip Hop. C'est ainsi qu'AscEnDanse Hip Hop est devenu un bureau de production, avec la gestion de trois compagnies professionnelles (Uzumé, Magali Duclos et Choream) et une compagnie amateur (Atipik).

- **La description de la posture : producteur, producteur-délégué et/ou prestataire**

– lelabo, Françoise Lebeau et Isabelle Ellul

Nous avons créé lelabo en 1997 en nous inspirant pour partie des modes de production du cinéma indépendant : en nous inscrivant très tôt dans les processus de création, dès l'écriture voire en les suscitant.

lelabo souhaitait offrir à des artistes indépendants, souvent des interprètes, la possibilité de développer un projet personnel sans créer de structure juridique. lelabo devenait naturellement structure porteuse de ces projets et donc producteur. Cette possibilité pour des artistes de construire avec lelabo un projet présentait de sérieux avantages : accès immédiat à un réseau professionnels solide, expériences en matière de gestion… Mais surtout un engagement et une responsabilité de la structure de production entière. Les risques sont assumés entièrement par lelabo et compte tenu des choix que nous avons opérés, ils sont nombreux…

– Conduite accompagnée, Christine Tournecuillert

Prestataire : fournisseur de l'ensemble des activités permettant de fournir un service à un client

Je suis prestataire de services parce que je suis organisée pour rendre un/des services à une personne, service qui n'est d'ailleurs pas le même pour toutes les personnes avec lesquelles je travaille : du coup de main occasionnel pour la

rédaction d'un dossier, l'établissement d'un budget, à l'accompagnement global d'un projet (élaboration, production, diffusion).

Je ne suis pas producteur dans le sens où je n'y investis (éventuellement) que mon temps et les frais de fonctionnement de mon bureau, mais n'y injecte en aucun cas de l'argent en espèces sonnantes et trébuchantes.

Je ne suis certainement pas producteur délégué. Chaque artiste avec lequel je travaille a sa propre structure. Si j'en assure la gestion juridique et financière, chaque artiste est responsable de ses projets, des choix qu'il faut faire pour les mettre en place et de leurs conséquences. Si l'une ou l'autre des parties souhaite mettre fin à la collaboration, elle est libre de le faire (cela n'excluant pas une possible clause de rupture et de droits de suite). Même si d'autres pratiquent autrement, pour moi, le risque de confusion est trop grand de mêler l'activité de structures différentes. La question se pose évidemment différemment pour des artistes qui auraient un projet ponctuel.

Prestataire donc mais…

Même si la profession gagne à s'être professionnalisée,

même si les bureaux de production, comme les administrateurs de compagnie, se doivent d'expliciter leur travail et le coût que ces activités d'administration, de production et de diffusion représentent,

l'activité d'un bureau de production ne peut se résumer à une prestation technique.

Rédiger un contrat est une compétence juridique qui peut se chiffrer mais le négocier peut prendre de cinq minutes à trois semaines…

La prestation inclut une continuité d'un service : d'une part, le travail administratif existe même sans activité de la compagnie ; d'autre part, il faut pouvoir être disponible quand une activité reprend… Peut-on chiffrer la disponibilité ?

Mais, plus essentiellement, accompagner un projet implique d'être en accord sur la manière de le conduire. Et nous retrouvons l'aventure humaine que nous évoquions au début de cette intervention.

Comment défendre un budget de production si vous n'êtes pas d'accord sur les différents postes ? Si vous pensez que la production n'est pas suffisante pour le conduire dans de bonnes conditions ? Comment lancer un projet qui semble ne répondre qu'à des exigences institutionnelles ou nourricières ? Comment défendre un projet qui a des faiblesses ?…

Des questions fondamentales se posent, et la seule réponse qu'on peut y apporter, c'est le dialogue permanent entre un artiste et le bureau de production, entre un artiste et un administrateur. Échanges qui semblent bien appauvris dans le terme de « prestataire de services » et qui sont pourtant au cœur de nos métiers. Mes compétences techniques n'ont de valeur que parce qu'elles s'inscrivent dans un regard plus englobant sur les spécificités de la création dans le domaine du spectacle vivant.

- **L’organisation du travail**

– Et bientôt…, Laure Guazzoni et Albane Ahrens

Au sein d’Et bientôt… nous avons mis un certain temps avant de trouver le juste mode d’organisation de nos postes. Lorsque nous nous sommes rencontrées, nous avions toutes deux nos projets et nous avons poursuivi nos collaborations en direct. Puis nous avons commencé à structurer une équipe par un premier poste à tendance plutôt administrative. Rapidement, la question de la diffusion est devenue prégnante et nous avons mesuré un besoin de renfort à cet endroit. Progressivement, la pratique nous a conduites vers un modèle faisant coexister une organisation verticale et horizontale.

L’organisation verticale se retrouve à l’endroit de nos postes de codirectrices, chefs de projets et dirigeants de notre entreprise. Il est intéressant de noter que notre appellation de « codirectrice » n’est venue qu’après trois ans d’existence du bureau. Comme s’il avait fallu ce temps pour mesurer et intégrer notre posture d’entrepreneur…

Les autres membres de l’équipe interviennent par objet de travail (production/administration, administration de tournée, diffusion/communication) sur tous les projets développés dans le bureau. Nous veillons à ce que chaque nouvelle mission traverse chacun des postes, afin de préserver cette cohésion de travail en équipe.

Nous repensons et ajustons très régulièrement notre organisation (tous les six mois au début, tous les ans désormais). Cette souplesse et cette réactivité sont parfois déstabilisatrices, mais indispensables au fonctionnement sain d’un organisme vivant tel que celui d’une petite entreprise.

– Tsen Productions, Marianne Nodé-Langlois

Depuis la création de l’association Tsen Productions, en 2002, les trois fondatrices travaillent ensemble et accompagnent les mêmes projets avec chacune des responsabilités spécifiques : administration, production, diffusion/communication.

Les compétences complémentaires des associées impliquent donc que les artistes et/ou porteurs de projets sont en relation avec plusieurs interlocuteurs/partenaires de développement au sein du bureau de production.

Une assistante de production et une comptable font également partie de cette équipe, constituée de cinq personnes à temps plein, avec un/une stagiaire régulièrement en renfort.

Des réunions générales mensuelles sont organisées ainsi que des réunions de « direction » des trois associées à raison d’une à deux fois par mois environ.

Des outils de communication interne ont été mis en place, dont le planning général des activités du bureau, quotidiennement modifié et mis à jour par l’assistante de production, courroie de transmission de nos plannings respectifs : rendez-vous, déplacements et congés.

– Scènes de cirque, Fred Cardon

L'organisation du travail au sein de Scènes de cirque ressort à la fois de l'organisation par projet et par compétence.

Chaque compagnie suivie (sept actuellement) a, dans le bureau, un référent (parfois deux), qui est l'interlocuteur privilégié des artistes et des techniciens. L'administration générale et la gestion, ainsi que l'accès aux paiements, sont, pour quatre compagnies et pour le bureau lui-même, en grande partie concentrées dans les mains d'une seule personne. L'établissement des paies est également la spécialité d'une personne qui ne fait que cela (à temps partiel). La comptabilité est externalisée.

Chaque référent fait en outre appel à d'autres personnes du bureau sur certaines compétences spécifiques (documents de communication).

Les décisions sont débattues en commun, mais le directeur peut trancher.

L'inconvénient de cette organisation par projet est un certain déficit de circulation de l'information sur les projets à l'intérieur du bureau, ainsi que sur la gestion du bureau lui-même. Par contre, l'avantage principal est le fait de ne pas multiplier les interlocuteurs de la compagnie.

- **La politique de l'emploi**

– Et bientôt…, Albane Ahrens et Laure Guazzoni

Dans le cadre du développement d'Et bientôt…, alors même que le projet était clairement affiché de développer de l'emploi permanent, nous avons mis du temps pour y parvenir car, à chaque fois qu'un peu d'argent était disponible, la question était posée de la manière suivante : ou bien on utilise cet argent pour compléter la rémunération d'un « permittent » du bureau et rendre son poste fixe, ou bien pour engager une personne en renfort pour mener à bien les missions qui nous sont confiées… Dans un cas, le nombre d'heures travaillé est stable (le permittent ne va pas travailler plus sous prétexte d'être passé en CDI), dans l'autre, il augmente… La surcharge de travail nous a longtemps poussées à faire le second choix. Dans ce cas, le système de l'intermittence a été un frein. Un jour, nous avons décidé que cette situation était intenable et que nous nous engagions à n'avoir plus que des permanents au début de l'exercice suivant : nous avons alors tenté - et réussi - à développer l'activité de telle sorte que nous puissions être en CDI au début de l'année suivante.

- **Les composantes de l'équilibre économique d'un bureau**

– Minijy, Clara Rousseau

Concernant l'équilibre économique de Minijy, nous avons constaté ces dernières années que s'alternaient une année « haute » et une année « basse » en terme d'activités. L'année « basse » désigne une année où l'activité est centrée sur l'activité de « montage », soit de recherche de production pour la majorité des artistes accompagnés, additionnée avec une activité d'exploitation de spectacles « légers » ou plus difficiles. L'année « haute » désigne une année où l'activité est centrée sur l'activité d' « exploitation » dégagée par le travail de recherche de production mené pendant l'année « basse », additionnée avec une activité de prospection de reprise des spectacles créés et/ou de prospection pour de nouvelles créations. Cette situation s'est construite en relation avec le rythme de création des artistes avec lesquels nous travaillons. Elle pourrait paraître inconfortable pour

deux raisons : une difficulté de trésorerie à traverser l'année « basse » qui se discute avec les artistes, une taille d'équipe à faire évoluer au vue de la respiration de l'activité avec toutes les questions d'appropriation, d'organisation, de régulation attachées à cette fluctuation. Malgré cet inconfort, nous nous sommes aperçues que cette alternance d'intensité d'activités construisait un modèle économique viable à partir du moment où on pouvait se projeter dans l'avenir avec les artistes en terme de projets (lesquels, à quel moment ?), et en terme d'objectifs (quels partenariats à développer, quel nombre de représentation à atteindre, …). Ce qui a pour effet secondaire de les aider à se structurer eux-mêmes. On peut ainsi anticiper et ajuster l'activité pour équilibrer économiquement la structure. Par ailleurs, malgré l'inconfort de la variabilité, nous avons d'une part remarqué que le changement de rythme pour l'équipe était plus dynamique, et d'autre part, que le recrutement de renfort apportait sa part d' « air » et de surprises et contribuait également à la professionnalisation des personnes souhaitant évoluer dans ce secteur.

– Or Not…, Marthe Lemut

Au début, rien de bien pensé. J'ai accepté de porter des productions, proposé d'accompagner des artistes ou d'assurer des missions sans un projet d'entreprise clairement défini, au gré des rencontres et des opportunités. Au bout de quatre ans, non seulement le projet artistique s'est précisé (ce que je veux défendre et comment) mais aussi, face à la demande forte à laquelle sont exposés nos bureaux, j'ai dû peser le pour et le contre de chaque projet ! Or Not… accompagne au long court une compagnie et boucle le reste de son activité avec des projets ponctuels.

Le bureau ne peut porter qu'une ou deux productions par an : le choix se fait en fonction de quelques critères, la qualité artistique étant le premier d'entre eux ; suivent la taille du projet et le niveau de structuration de la compagnie qui le porte (un artiste seul ou une équipe déjà organisée…), l'assise financière sur laquelle bâtir la production et notre capacité à réunir le budget.

Ensuite, le bureau est très sollicité pour défendre des projets en diffusion stricto sensu, ce qui est possible dans le domaine artistique qui est le mien, celui du théâtre musical ou de la musique en scène. Je ne peux pas accepter plus de deux ou trois de ces missions d'aide à la diffusion. Après le critère n°1 qui reste la qualité artistique, le choix se fait sur l'équilibre des projets entre eux et en fonction de la demande (des théâtres, festivals…).

Ultimement, s'il reste du temps, Or Not… travaille sur des missions ponctuelles de coordination de projets, de structuration de compagnies…

L'équilibre s'est donc trouvé entre un peu de production et un peu de diffusion, et entre des artistes confirmés et de jeunes talents…avec un zest d'institutionnel s'il le faut !

Table des annexes

Annexe 1 131
Documents ressources et bibliographie 131
Références de démarches participatives 131
Références concernant les groupements d'employeurs 131
Etudes et rapports 131
Autres sources 131
Annexe 2 133
Fiche n° 8 « Ouvrir et diversifier les cadres de production». DMDTS, novembre 2005 133
Annexe 3 135
Échantillon Ile-de-France 135
Annexe 4 139
Lettre de présentation de l'étude envoyée avec le questionnaire ... 139
Le questionnaire 1 en direction des bureaux de production : 141
Le questionnaire 2 en direction des "utilisateurs" des bureaux de production 163

Annexe 1

Documents ressources et bibliographie

- Centre National du Théâtre, ***Guide-Annuaire du spectacle vivant***, CNT, 2007.

Références de démarches participatives

- Manifeste de l'UFISC (Union Fédérale d'Intervention des Structures Culturelles) – pour une autre économie de l'art et de la culture, 15 janvier 2007 – téléchargement sur www.sma-syndicat.org.
- L'Observation Participative et Partagée – Une méthode proposée par La Fédurok, 17 juillet 2007 – www.la-fedurok.org
- Observatoire d'ACTES IF - Une étude participative sur dix-huit membres du réseau et sur l'activité de l'année 2005 - www.arcadi.fr

Références concernant les groupements d'employeurs

- Fiche pratique, « Le groupement d'employeurs » - www.arcadi.fr, rubrique Publications, Fiche pratique.
- Journée d'information, « Partage d'outils, partage d'emplois » - www.arcadi.fr, rubrique Publications.

Etudes et rapports

- Latarjet Bernard, ***Pour un débat national sur l'avenir du spectacle vivant***, compte rendu de mission avril 2004 - www.culture.gouv.fr.
- Prat Reine, « Pour une plus grande et une meilleure visibilité des diverses composantes de la population française dans le secteur du spectacle vivant -1- Pour l'égal accès des femmes et des hommes aux postes de responsabilité, aux lieux de décision, à la maîtrise de la représentation », ***Mission pour l'égalité et contre les exclusions***, mai 2006 – www.femmes-egalite.gouv.fr.
- Martin J., Jannelle F., ***Comment mieux accompagner les artistes***, ONDA, mai 2006 –www.onda-international.com.
- Atelier Arcadi, ***Y a-t-il un producteur dans la salle ?***, juillet 2006 – Newsletter n°7 www.arcadi.fr

Autres sources

- Mintzberg Henry, ***Le management, voyage au centre des organisations,*** Les Éditions d'Organisation, 1990.
- Papin Robert, ***Stratégie pour la création d'entreprise***, édition Dunod, 2001.
- Menger Pierre Michel, ***Portrait de l'artiste en travailleur. Métamorphoses du capitalisme***, La République des Idées / Seuil, 2003.

Annexe 2

Fiche n° 8 « Ouvrir et diversifier les cadres de production». DMDTS, novembre 2005

De sa conception dans l'esprit de l'artiste à sa présentation au public, un spectacle doit réunir et fédérer de multiples énergies, faire converger des moyens financiers et logistiques. Le passage d'une idée à sa réalisation suppose multiplicité de regards, partage d'expériences et de compétences, maturation, et ajustements. La mise en production d'un spectacle est conditionnée par un nombre minimum de représentations. C'est un impératif économique et artistique, l'art théâtral ne se développant que dans la rencontre sur une certaine durée avec des publics.

Dans ce contexte, le rôle du producteur est crucial

Dans la plupart des cas, ce sont les compagnies qui assurent la production de leurs spectacles, mais il est des artistes qui ne souhaitent pas créer une compagnie pour monter leur projet. Le rôle de producteur sera alors joué par la structure, publique ou privée, à laquelle l'artiste aura décidé de confier l'accompagnement économique de son spectacle.

Dans cette perspective, l'aide à la production et l'aide à la reprise pourront donc, **à la demande de l'artiste**, être versées au producteur qu'il aura désigné.

Le producteur garantira l'aboutissement du projet de l'artiste dans des conditions artistiques, économiques et sociales satisfaisantes. Ce soutien doit s'accompagner d'un dialogue permanent et équilibré entre l'artiste et le producteur.

Compte tenu du caractère nouveau de cette démarche, ce dispositif sera ouvert à titre expérimental en 2006 à une vingtaine de projets qui feront l'objet d'une évaluation particulièrement attentive.

En fonction de la conclusion de ces évaluations, et des enseignements que l'on pourra en tirer, il pourra être élargi en 2007.

Annexe 3

Échantillon Ile-de-France

Nom de la structure	Responsable du bureau	Code postal	Ville
Aire	Pauline Roussille	75 010	Paris
André Gintzburger-Conseil en organisation du spectacle vivant	André Gintzburger	75001	Paris
Annex 12	Elena Mazzarino	75011	Paris
AscEnDanse Hip Hop	Caroline Landreau	75013	Paris
Bords de scènes	Edna Fainaru	92170	Vanves
Bureau Cassiopée	Anne Cécile Sibué – Léonor Baudouin	75011	Paris
Comme il vous plaira	Sophie Lagrange	75012	Paris
Conduite accompagnée	Claire Lacroix - Christine Tournecuillert	75020	Paris
Corinne Honikman & Valérie Lévy	Corinne Honikman		Paris
Créatec	Catherine Perez	75011	Paris
Elisabeth Tréhard	Elisabeth Tréhard		Paris
Epidémic	Florence Bertaud		Paris
Et bientôt....	Albane Ahrens - Laure Guazzoni	75020	Paris
Extrapôle	Agnès Henry	75011	Paris
Gingko Biloba	Bérénice Meucheceau	75020	Paris
Gruber Ballet Opéra	Brigitte et Béatrice Gruber	75011	Paris
JG&DV	Damien Valette	75011	Paris
Kernest	Daniel Migairou		Paris
La Gestion des spectacles	Jack Salom	75011	Paris
lelabo	Françoise Lebeau - Isabelle Ellul	75010	Paris
Les Fourmis du plateau	Fabienne Tissier	93500	Pantin

Les Petits Ruisseaux	Martine Derrier	75013	Paris
Les Productions de la Seine	Florence Francisco	75011	Paris
Les Visiteurs du soir	Olivier Gluzman	75011	Paris
Made In Productions	Morgane Bourhis	77437	Marne la Vallée
Minijy	Clara Rousseau	75011	Paris
Moov'n Aktion	Dirk Korell	93310	Le Pré-Saint Gervais
MPM International	Marie Pierre Paillard	75011	Paris
Or Not…	Marthe Lemut	75005	Paris
Polyfolies	Laurent Carmé - Christian Meyer		Paris
Prima Donna	Hélène Icart	75011	Paris
Scènarts	Rémi Jullien	75020	Paris
Scènes de cirque	Frédéric Cardon	75011	Paris
SIC-Scène Indépendante Contemporaine	Frédéric Franck	75008	Paris
Société Polimnia	Claire Bejanin	75014	Paris
Thalie	Elias Oziel - Gilles Mégret		Paris
T'sen production	Anne Le Quang Huy	75019	Paris
Zef	Isabelle Muraour	75011	Paris

Structures participant à l'étude

La liste ci-dessous comprend les structures ayant participé à une ou plusieurs étapes de l'étude. Les structures peuvent avoir participé à une rencontre, un atelier ou répondu au questionnaire.

Nom de la structure	Responsable de la structure	Code postal	Ville
Aire	Pauline Roussille	75010	Paris
AscEnDanse Hip Hop	Caroline Landreau	75013	Paris
Bords de scènes	Edna Fainaru	92170	Vanves
Bureau Cassiopée	Anne Cécile Sibué – Léonor Baudouin	75011	Paris
Conduite accompagnée	Claire Lacroix - Christine Tournecuillert	75020	Paris
Créatec	Catherine Perez	75011	Paris
Et bientôt....	Albane Ahrens - Laure Guazzoni	75020	Paris
Extrapôle	Agnès Henry	75011	Paris
Kernest	Daniel Migairou		Paris
La Gestion des spectacles	Jack Salom	75011	Paris
lelabo	Françoise Lebeau - Isabelle Ellul	75010	Paris
Les Fourmis du plateau	Fabienne Tissier	93500	Pantin
Les Productions de la Seine	Florence Francisco	75011	Paris
Minijy	Clara Rousseau	75011	Paris
Or Not…	Marthe Lemut	75005	Paris
Polyfolies	Christian Meyer	78110	Le Vésinet
Prima Donna	Hélène Icart	75011	Paris
Scènarts	Rémi Jullien	75020	Paris
Scènes de cirque	Frédéric Cardon	75011	Paris
Société Polimnia	Claire Bejanin	75014	Paris
T'sen production	Marianne Nodé-Langlois	75019	Paris
Zef	Isabelle Muraour	75011	Paris

Annexe 4

Lettre de présentation de l'étude envoyée avec le questionnaire

Paris, le 22 janvier 2007

Bonjour,

Nous sommes un groupe de sept structures qui travaillons dans le domaine de la production, la diffusion et l'administration du spectacle vivant en proposant des services à des artistes et des compagnies. Nous avons des histoires, des modes d'organisation, des champs d'intervention, des arts de prédilection différents, mais nous échangeons régulièrement sur ces différents sujets au sein de rencontres informelles.

Aujourd'hui, il nous semble nécessaire de développer nos rencontres dans un cadre plus large, de contribuer à donner une meilleure lisibilité de ce secteur des « organisations mutualisées », des « prestataires de services », des « bureaux de production », selon différentes manières de nous nommer… Nous souhaitons proposer cette année un espace de réflexion pour mieux nous connaître, échanger, réfléchir, donner à voir et à comprendre à nos différents partenaires. Arcadi et le Centre National du Théâtre ont souhaité se joindre à nous pour soutenir cette initiative.

Nous vous invitons donc à une journée de rencontres entre responsables de « bureaux de production ». Nous souhaitons organiser cette journée avec deux groupes d'une dizaine de participants, afin de privilégier la qualité de l'échange. Deux dates différentes vous sont donc proposées, merci de nous indiquer à laquelle vous souhaitez participer. Ces rencontres auront lieu à Paris, dans un endroit qui sera précisé ultérieurement. Elles auront lieu le :

- jeudi 22 mars 2007 de 14h00 à 20h00.
- lundi 02 avril 2007 de 14h00 à 20h00.

Au cours de ces rencontres différentes questions seront soulevées, parmi elles figureront certainement :

- l'organisation de ces bureaux (équipe, statut juridique, etc…)
- les modes de rémunérations des services proposés
- la place occupée par ces structures dans le paysage culturel,
- et tout autre point que vous aurez envie de débattre …

L'objectif est de faire émerger des thématiques de travail que le groupe aura envie d'approfondir ; ce qui vous sera proposé dans un deuxième temps au cours d'une journée qui aura lieu dans la semaine du 23 avril 2007 (date à préciser).

Pour mieux préparer ces journées et rassembler le maximum d'informations sur ce secteur en plein développement, nous vous demandons de remplir un questionnaire rassemblant des éléments quantitatifs et qualitatifs. Merci de nous le retourner avant le 28 février 2007.

L'ensemble sera traité dans un cadre de **strict anonymat** ; l'objectif étant de mettre à la disposition de tous et en premier lieu, à la vôtre, des éléments chiffrés ou non, et fiables. Cette étude est menée par l'organisme La Belle Ouvrage.

Ensuite, en juin 2007, une journée de restitution et de débats sera organisée avec Arcadi et le Centre National du Théâtre.

Ces rencontres vous sont aujourd'hui proposées dans un cadre informel. Pour nous répondre : merci de le faire par mail à bienvenue@labelleouvrage.fr ou par courrier à **La Belle Ouvrage – 9 rue de la Pierre Levée – 75011 Paris.**

Vous pouvez aussi nous contacter au **01 53 36 76 50.**

Nous souhaitons vivement vous rencontrer prochainement au cours de l'une de ces rencontres !

Anne Cécile Sibué,
Bureau Cassiopée

Catherine Perez
Createc

Albane Ahrens et Laure Guazzoni,
Et bientôt…

Isabelle Ellul et Françoise Lebeau
Lelabo

Clara Rousseau,
Minijy

Florence Francisco
Les productions de la Scène

Fred Cardon,
Scènes de Cirque

Le questionnaire 1 en direction des bureaux de production :

ETUDE PARTICIPATIVE
LES BUREAUX DE PRODUCTION
EN ILE DE FRANCE
SPECTACLE VIVANT

Questionnaire à nous retourner avant le 28 Février 2007

Contact :
La Belle Ouvrage
01 53 36 76 50
bienvenue@labelleouvrage.fr

Présentation de l'Etude

Afin de contribuer à donner une meilleure lisibilité de ce secteur des « organisations mutualisées », des « prestataires de services », des « bureaux de production », selon différentes manières de nous nommer…, nous souhaitons proposer cette année un espace de réflexion pour mieux nous connaître, échanger, réfléchir, donner à voir et à comprendre à nos différents partenaires. Arcadi et le Centre National du Théâtre ont souhaité se joindre à nous pour soutenir cette initiative.

L'objectif global de cette étude est de mieux se comprendre les uns les autres (avec les différents fonctionnements de chacun), de pointer ce qui pose question et ce qui marche plutôt bien, de donner des pistes d'amélioration…

Nous vous invitons donc à une journée de rencontres entre responsables de « bureaux de production ». Nous souhaitons organiser cette journée avec deux groupes d'une dizaine de participants, afin de privilégier la qualité de l'échange. Deux dates différentes vous sont donc proposées (cf. encadré ci-dessous), merci de nous indiquer à laquelle vous souhaitez participer.

Au cours de ces rencontres différentes questions seront soulevées, parmi elles figureront certainement :

- l'organisation de ces bureaux (équipe, statut juridique, etc…)
- les modes de rémunérations des services proposés
- la place occupée par ces structures dans le paysage culturel,
- et tout autre point que vous aurez envie de débattre …

L'objectif est de faire émerger des thématiques de travail que le groupe aura envie d'approfondir ; ce qui vous sera proposé dans un deuxième temps au cours d'une journée qui aura lieu fin avril ou début mai 2007 (date à préciser).

Pour mieux préparer ces journées et rassembler le maximum d'informations sur ce secteur en plein développement, nous vous demandons de remplir ce questionnaire rassemblant des éléments quantitatifs et qualitatifs. **Merci de nous le retourner avant le 28 février 2007**.

L'ensemble sera traité dans un cadre de **strict anonymat** ; l'objectif étant de mettre à la disposition de tous et en premier lieu, à la vôtre, des éléments chiffrés ou non, et fiables. Cette étude est menée par l'organisme La Belle Ouvrage.

Ensuite, en juin 2007, une journée de restitution et de débats sera organisée avec Arcadi et le Centre National du Théâtre.

Ces rencontres vous sont aujourd'hui proposées dans un cadre informel. Pour nous répondre : merci de le faire par mail à **bienvenue@labelleouvrage.fr** ou par courrier à **La Belle Ouvrage – 9 rue de la Pierre Levée – 75011 Paris.**

Nous souhaitons vivement vous rencontrer prochainement au cours de l'une de ces rencontres !

A / DESCRIPTION DU FONCTIONNEMENT DE VOTRE STRUCTURE

Quelques infos pratiques

Nom de la structure :

Adresse du bureau de production :

Tél. / Fax : mail :

Nom du responsable légal :

Nom du/des directeur(s) rice(s) de la structure : *(on entendra par directeur(s) rice(s), toute(s) personne(s) qui dirige(nt) la structure dans les faits et non du stricte point de vue juridique)*

Date de création de la structure :

Combien de temps avez-vous mis pour remplir ce questionnaire ? :

Pour les questions à choix multiples cochez une ou plusieurs cases, des commentaires peuvent également être annotés

NB : lorsque cela n'est pas précisé, l'exercice à prendre en compte pour ceux qui sont sur une année civile est 2006 si possible, sinon 2005, et pour ceux dont l'exercice est sur la saison, 2005/2006 si possible, sinon 2004/2005

I - Quelques généralités sur votre structure

I.1 Quels sont les secteurs disciplinaires artistiques dans lesquels vous travaillez ?

I.1.1 □Théâtre
I.1.2 □Danse
I.1.3 □Art de la rue
I.1.4 □Cirque
I.1.5 □Musique
I.1.6 □Nouvelles technologies
I.1.7 □Performances

I.2 Quelle est votre organisation juridique ?

I.2.1 □Association 1901
I.2.2 □SARL / EURL
I.2.3 □SCOP / SCIC
I.2.4 □Autre, précisez :

I.3 Où travaillez-vous ?

I.3.1 □A votre domicile
I.3.2 □Dans un bureau isolé
I.3.3 □Dans un bureau partagé avec d'autres structures, si oui lesquelles ?
_____
_____
_____
_____

I.4 Votre bureau est-il ?

I.4.1 □ Mis à disposition à titre gratuit ?
I.4.2 □ Loué ?
I.4.3 □ Autre, précisez :

_____
_____
_____

I.5 Quelle est environ la surface de vos bureaux ?

_____m²

I.6 Combien de postes informatiques compte votre bureau ?

_____ poste(s) informatique(s)

I.7 Equipement de votre bureau : les ordinateurs sont-ils en réseau ?

1- Oui

2- Non

I.8 Votre bureau est-il équipé d'un standard téléphonique?

1- Oui

2- Non

I.9 Votre structure possède-t-elle une licence d'entrepreneur du spectacle ?

I.9.1 □Cat. 1 : Exploitant de lieux

I.9.2 □Cat. 2 : Producteur de spectacles, Entrepreneur de tournées

I.9.3 □Cat. 3 : Diffuseur de spectacles, Entrepreneur de tournées

I.9.4 □Non

II - L'Équipe de votre bureau

On entendra par équipe, toutes personnes qui travaillent ensemble quelque soient leur type de contrat et leur type de rémunération

II.1 Quel est le nombre de personnes qui travaillent dans votre bureau ?

_____ personnes

II.2 Profils et compétences

II.2.1 **Intitulé de**	**II.2.2** **Age**	**II.2.3** **Sexe** 1. F 2. H	**II.2.4** **Niveau de diplôme** 1- Bac, 2- Bac+2, 3- Bac+3, 4- Bac+4, 5- Bac+5, 6- Doctorat, 7- Autre	**II.2.5** **Type de qualification** (ex : droit, gestion,…)	**II.2.6** **Formations complé mentaires** (ex : com)

II.3 Contrat(s) d(u)(es) collaborateur(s) de la structure :

II.3.1 **Intitulé du poste**	**II.3.2** **Les Collaborateurs sont ils…** 1. En CDD par le bureau de prod 2. En CDD par les Cies 3. En CDI par le bureau de prod 4. En CDI par les Cies 5. Bénévole 6. Autre (précisez)	**II.3.3** **Le contrat est il aidé ?** 1. Oui 2. Non	**II.3.4** **Si oui, lequel?**	**II.3.5** **Les Collaborateurs dépendent-ils** 1. Du régime général 2. Des annexes 8 et 10

II.4 Contrat(s) d(u)(es) directeur(s) trice(s) de la structure :

(on entendra par directeur(s) rice(s), toute(s) personne(s) qui dirige(nt) la structure de fait et non du point de vue juridique)

II.4.1 Intitulé Du poste	II.4.2 Le(s) directeur(s) est (sont) il(s).. 1. En CDD par le bureau de prod 2. En CDD par les Cies 3. En CDI par le bureau de prod 4. En CDI par les Cies 5. Bénévole 6. Autre (précisez)	**II.4.3 Le contrat est il aidé ?** 1. Oui 2. Non	**II.4.4 Si oui, lequel?**	**II.4.5 Le(s) directeur(s) dépend(ent) -il(s)…** 1. Du régime général 2. Des annexes 8 et 10

II.5 Comment décririez-vous l'organigramme de votre équipe ?

_____

_____

_____

_____

III - Dans quelle économie êtes-vous ?

FONCTIONNEMENT

III.1 Quel est votre chiffre d'affaire ?

_____euros

III .2 Quelle est l'évolution du chiffre d'affaire global sur les deux dernières années ?

Précisez : **+** ou **-** _____ %

REPARTITION DE VOS ACTIVITES DANS VOTRE CHIFFRE D'AFFAIRE GLOBAL

Définitions :

On entend par **producteur délégué** ceux qui, pour le compte d'autres partenaires, ont la responsabilité de la gestion du budget d'un projet à travers leur propre structure.

On entend par **producteur** ceux qui sont à l'initiative du projet et qui engagent un apport financier (ou d'autre nature) de leur propre structure.

On entend par **prestataire de service** ceux qui refacturent leurs activités de production.

NB : Un même bureau peut très bien avoir des activités pour lesquelles il est producteur délégué, d'autres sur lesquelles il est prestataire de service et encore d'autres où il est producteur.

III.3 Avez-vous des activités de production, diffusion, communication, administration, comptabilité... en tant que producteur délégué ?

1- Oui

2- Non

III.3.1 Si oui, quelle est la répartition dans le chiffre d'affaire global ?

_____ %

III.4 Avez-vous des activités de production, diffusion, communication, administration, comptabilité… en tant que producteur (producteur tourneur)

1- Oui

2- Non

III.4.1 Si oui, quelle est la répartition dans le chiffre d'affaire global ?

_____ %

III.5 Avez-vous des activités de production, diffusion, communication, administration, comptabilité… en tant que prestataire de service

1- Oui

2- Non

III.5.1 Si oui, quelle est la répartition dans le chiffre d'affaire global ?

_____ %

III.6 Avez-vous d'autres activités que celles de production, diffusion, communication, administration, comptabilité… ?

1- Oui

2- Non

III.6.1 Si oui, quelles sont elles ? et quelle est la répartition dans le chiffre d'affaire global ?

III.6.1.1 Autres activités (précisez)	**III.6.1.2 Répartition dans le chiffre d'affaire global**
	_____%
	_____%
	_____%

III .7 Quel est le mode de tarification des services de production?

III.7.1 Type de service proposé	**III.7.2 Mode de tarification** 1- au pourcentage 2- à l'heure 3- au forfait mensuel 4- au forfait par activité 5- autre, précisez	**III.7.3 Tarif pratiqué**	**III.7.4 Que comprend ce tarif ?**	**III.7.5 Quels Autres frais sont supportés par le client ?**
		___		
		___		
		___		
		___		

III.8 Avez-vous d'autres sources de financement que la prestation?

1- Oui

2- Non

III .9 Si oui, si vous avez des subventions, lesquelles ?

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

III .10 Si oui, si vous avez des partenaires, lesquels ?

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

III.11 Bénéficiez-vous d'apport en nature pour votre structure ?

1- Oui

2- Non

III.12 Si oui, lesquels ?

_____

_____

_____

_____

_____

III.13 Répartition de la masse salariale et des dépenses de fonctionnement dans le budget global

	III.13.1 Quelle est la part de la masse salariale pour le fonctionnement dans le budget global ?	**III.13.2** Quelle est la part de la masse salariale pour les projets (techniciens, artistes…) dans le budget global ?	**III.13.3** Quelle est la part des autres dépenses de fonctionnement dans le budget global ?
1. Pour vos activités en tant que producteur délégué	_____	_____	_____ %
2. Pour vos activités en tant que producteur	_____	_____	_____ %
3. Pour vos activités en tant que prestataire de service	_____		_____ %

ACTIVITÉS

III.14 Quel est le volume financier de l'ensemble des projets que vous gérez?

III.14.1 sur la saison 06-07 ou sur l'année 2006 : _____euros

III.14.2 sur la saison 07-08 ou sur l'année 2007 : _____euros

III.15 Quel est le nombre de représentations gérées sur l'ensemble de la saison ?

III.15.1 sur la saison 06-07 ou sur l'année 2006 : _____représentations

III.15.2 sur la saison 07-08 ou sur l'année 2007 : _____représentations

B/ POSITIONNEMENT DE VOTRE STRUCTURE

I - Mieux connaître votre structure…

I .1 Quelle était l'histoire du démarrage de la structure ?

I .2 Quel est le projet principal de la structure ?

I .3 Quels sont les services de production proposés ?

(production, diffusion, communication, administration, gestion, administration de tournée, comptabilité…)

I .4 Quelles sont (éventuellement) les autres activités de la structure?

(hors activités de production)

I .5 En ce qui concerne les services de production, diriez-vous que vous accompagnez des artistes ou des projets ?

I.6 Quels sont-ils ? ou qui sont-ils ? Comment sont-ils soutenus ?

I.6.1 Nom du porteur de projet, concepteur (s)	**I.6.2** Nom du projet	**I.6.3** Nom de la structure (Cie, lieux…)	**I.6.4** Soutenu par les Collectivités territoriales 1. OUI 2. NON	**I.6.5** Si oui lesquelles	**I.6.6** Soutenu par l'Etat 1. OUI 2. NON	**I.6.7** Si oui de quelle manière

I .7 Comment définiriez-vous vos critères de choix des artistes ou des projets pour lesquels vous travaillez ?

_____

_____

_____

_____

_____

I .8 Avez-vous des relations avec d'autres bureaux de production ?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

I .9 Diriez-vous que vous avez développé des spécificités par rapport aux autres bureaux de production ? si oui, lesquelles ?

_____

_____

_____

_____

I.10 Avez-vous des commentaires ?

_____

_____

_____

_____

_____

II – Vous qui dirigez cette structure, comment vous sentez-vous dans votre métier aujourd'hui ?

II.1 Quelles sont les difficultés que vous rencontrez ? Classez-les de la plus importante à la moins importante.

Commentaires :

II.2 Quels sont les bonheurs de votre métier aujourd'hui ? Classez-les du plus important au moins important.

Commentaires :

_____

_____

_____

II .3 Quelles perspectives d'évolutions professionnelles avez-vous ?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Commentaires :

_____

_____

_____

III - SEMANTIQUE !

III.1 Comment parlez-vous de votre activité ?

(Faites la distinction entre les différents types d'interlocuteurs : sphère privée / professionnelle, interne / externe…)

III .2 Comment le secteur professionnel parle-t-il de votre activité ?

III .3 Vous seriez content si on disait quoi de votre structure ?

_____

_____

III.4 Par quel(s) moyen(s) communiquez-vous sur votre activité ?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

III.5 Avez-vous des commentaires ?

_____

_____

_____

Le questionnaire 2 en direction des "utilisateurs" des bureaux de production

ETUDE PARTICIPATIVE
LES BUREAUX DE PRODUCTION
EN ILE DE FRANCE
SPECTACLE VIVANT

A l'initiative de 7 bureaux de production (Bureau Cassiopée, Créatec, Et bientôt…, Lelabo, Minijy, Les productions de la Seine, Scènes de cirque), une étude est conduite sur les bureaux de production en Ile-de-France en partenariat avec Arcadi, le Centre National du Théâtre et l'ONDA. Elle est mise en œuvre par La Belle Ouvrage.

Cette étude vise à donner une meilleure lisibilité de cette activité et à poser quelques pistes de réflexions.

Dans une première phase, nous nous sommes appuyés sur un questionnaire et des rencontres entre responsables de bureaux de production.

Actuellement nous menons un travail d'approfondissement de certains thèmes et recueillons des témoignages des partenaires de ces organisations (artistes travaillant ou ayant travaillés avec un bureau de production, institutions, partenaires de coproduction ou de diffusion…)

Quelques informations techniques:

- Le traitement des questionnaires s'effectuera dans un cadre de strict anonymat,
- Nous vous demandons de nous retourner ce questionnaire rempli à l'adresse suivante : bienvenue@labelleouvrage.fr ou par courrier à : La Belle Ouvrage – 9 rue de la Pierre Levée, 75011 Paris.
- Pour toute question vous pouvez nous joindre au 01 53 36 76 50.

Quelques infos pratiques

Nom de la personne qui rempli le questionnaire :

Nom de la structure :

Type de structure :

Adresse de la structure :

Tél. / Fax : mail :

- C'est quoi pour vous un bureau de production ?

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

- Quels sont pour vous les avantages et les inconvénients de ce mode d'organisation ?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

- Travaillez-vous / collaborez-vous avec un bureau de production ?

- Dans le passé : 1- Oui
  2- Non

- Actuellement : 1- Oui
  2- Non

- En projet : 1- Oui
  2- Non

Table des matières

Introduction 5
1. Impulsion de départ et objectifs poursuivis 6
   - Une démarche participative impulsée par sept bureaux de production 6
   - Une étude pour œuvrer à une meilleure lisibilité 6
   - Cette étude s'adresse aux professionnels impliqués dans des bureaux de production, à leurs partenaires, aux responsables de compagnies 6
2. Contexte : un fort développement de ce type de structures ces cinq dernières années 7
   - Une forme d'organisation née il y a trente ans 7
   - Un fort développement ces dernières années 7
3. Genèse de l'étude, ses partenaires 8
   - 2003 : plate-forme informelle de travail 8
   - 2005 : réunion à la DMDTS concernant la fiche « Ouvrir et diversifier les cadres de production » 9
   - 2006 : sept bureaux de production prennent l'initiative de lancer une étude participative 9
   - Les partenaires 9
4. Méthodologie d'une étude participative 10
   - Principes 10
   - Six « pilotes » et un coordinateur 10
   - Budget et rétributions 11
   - Les critères 11
   - Constitution de l'échantillon 12
   - Les participants 12
   - Des données recueillies auprès de vingt bureaux qui permettent une bonne présentation de l'ensemble 12
   - Le calendrier 13
   - Les questionnaires 1 et 2 13
   - Deux séances d'entretiens collectifs 13
   - Cinq ateliers thématiques 14
   - Trois ateliers partenaires 14
   - Le travail de restitution orale et écrite 14
5. Pour commencer, les représentations à l'œuvre autour des bureaux de production 15

1. Du désir de créer un bureau de production : projet et concrétisation 19
1.1. Qui crée les bureaux de production 20
   - Portrait-robot d'un(e) créateur(trice) de bureau 20
   - Un espace possible pour la prise de responsabilités par les femmes 20
   - Des directeurs(trices)-entrepreneurs aux rémunérations variables 21
1.2. Les motivations à créer un bureau 21
   - Le lien aux artistes et le développement des projets 21
   - La création d'un espace d'action et d'indépendance 22
1.3. Le projet du bureau 22
   - Des projets tous différents, uniques 22
   - Les secteurs disciplinaires 23
   - Les critères de choix 24

1.4. La diversification des activités, signature du bureau de production 24
- Les activités « socle » du bureau de production 24
- Au-delà… une large diversification de l'activité… 25
- … qui signe la singularité de chacun d'entre eux 25

1.5. Le cœur de métier d'un bureau de production et les compétences associées 26
- Les objets de travail constituant le cœur de métier d'un bureau de production 26
- … auxquels s'ajoutent les tâches pour faire exister le bureau lui-même 26
- Un spectre large de compétences développé par les bureaux 27

1.6. La posture : être ou ne pas être producteur 28
- Différentes postures, définitions 28
- Conséquences de la posture du bureau sur les liens juridiques 29
- Conséquences de la posture du bureau sur les différents aspects du travail 30

1.7. Deux types de structure juridique pour mener à bien ces projets 32
- Association loi 1901 ou SARL/EURL 32
- La licence d'entrepreneur du spectacle 33

1.8. Le bureau, une vraie entreprise… pas comme les autres 33
- Différents degrés d'intégration du modèle « entreprise » 34
- Un enjeu, la pérennisation 35
- Des « organisations entrepreneuriales » 35

2. Les bureaux de production dans le secteur : rôles et limites 37

2.1. Ce que les bureaux de production apportent aux artistes qu'ils accompagnent 38
- Un lieu de permanence et de continuité 38
- Une collaboration partenariale 38
- Une réponse pertinente à un besoin de compétences diversifiées 38
- Une source d'ouverture, de dynamisme 39
- Une réponse économiquement adaptable, flexible 39

2.2. Les conditions nécessaires à l'équilibre de la relation artistes/bureaux 39
- S'adapter au mode d'organisation de l'autre 40
- Dépasser une vision concurrentielle entre artistes défendus par un même bureau 40
- Respecter l'autonomie de l'autre partenaire 41
- Partager clairement les responsabilités 41
- Fixer le « juste prix » des prestations 42

2.3. Comparaison des coûts entre un bureau de production et un administrateur salarié 42
- Comparer ce qui n'est pas comparable 42
- Comparer dans le flou 42
- Deux systèmes avec des perspectives différentes 43
- Un coût différent pour des prestations différentes 43

2.4. Les limites du bureau de production comme réponse aux besoins des artistes 44
- Paradoxe de la flexibilité des prestations proposées par les bureaux 44
- Les limites de l'adaptation du « modèle bureau » aux diverses tailles de projets artistiques 44

2.5. Rôles des bureaux de production au niveau du secteur 45
- Les bureaux sont des lieux de professionnalisation 46
- Les bureaux sont des traits d'union dans un secteur fragilisé par de forts clivages 46
- Les bureaux sont garants du maintien des compétences de production et de diffusion 47
- Les bureaux fiabilisent le montage des projets 48
- La perception du coût des prestations d'un bureau par les institutions 48

2.6. Ce que les bureaux ne sont pas 49
- Les bureaux ne sont pas garants de la moralisation du secteur… ou alors de manière solidaire avec le reste des acteurs 49
- Les bureaux ne sont pas des labels artistiques 50
- Les bureaux ne sont pas des outils de mutualisation 50

- Les bureaux ne créent pas d'économies d'échelle 50
- Les bureaux ne sont pas créés par un mouvement de mutualisation 51
• Les bureaux ne sont pas des spécialistes de l'émergence 51
2.7. Le volume de l'activité des bureaux dans le secteur 52
• Des chiffres d'affaires conséquents 52
• Les bureaux gèrent des budgets importants 52
• Des spécialistes de la diffusion de spectacles… 54
• … mais une capacité d'action insuffisante au regard des besoins du secteur 55
3. Un bureau de production : comment ça marche 57
3.1. L'organisation du travail au sein des bureaux de production 58
• Des équipes d'environ 3,5 personnes 58
• Des intitulés de poste très variés 58
• Les différents « cadres » d'organisation du travail 60
• Les bonheurs et les responsabilités liés à la constitution d'une équipe 60
• Les avantages et les inconvénients pour les collaborateurs 61
• De l'équilibre fragile entre efficacité et disponibilité 61
• L'organisation matérielle du travail : équipements et locaux 62
• La communication 62
3.2. Description des équipes des bureaux de production 63
• Un secteur très féminin 63
• Des équipes jeunes 64
• Des niveaux de qualification élevés 64
• Une pratique professionnelle internationale 66
3.3. Les cadres d'emploi au sein des bureaux de production 67
• Des salariés le plus souvent employés par un seul employeur, le bureau… 67
• … mais souvent avec des contrats précaires 67
• Des contrats qui varient selon la nature de l'employeur et sa structure juridique 68
• Quelles hypothèses peut-on faire sur cette forte précarité des contrats ? 69
• Un large recours aux annexes 8 et 10… 69
• … mais peu de recours aux emplois aidés 70
• Pour conclure, deux politiques de l'emploi possibles 70
3.4. Travail, salaire et revenus 70
• Une forte dissociation revenus/salaire 71
- Des salaires moyens faibles… 71
- … qui permettent un rattrapage pour les bas salaires 72
• Des salaires qui varient en fonction de la nature de l'employeur et de son statut juridique 72
• Un recours à l'intermittence qui pose problème 73
- Malaise par rapport à la conception de leur métier 73
- Comparaison avec le statut des artistes 74
- Culpabilité vis-à-vis des artistes 74
- Un non-choix 74
3.5. Les composantes de l'équilibre économique d'un bureau de production 74
• L'équilibre des activités « socle », et des activités de montage et d'exploitation 75
- L'équilibre entre les activités « socle » 75
- L'équilibre entre les activités de montage (montage des productions et des tournées) et les activités d'exploitation 75
• Le nombre « juste » de projets à suivre, notion de seuil critique 76
• L'équilibre entre disciplines artistiques, et en leur sein 77
• L'équilibre concernant la capacité financière des projets 78
• La politique de tarification, socle de la pérennisation 79
- Ce que comprend le prix de la prestation d'un bureau 79
- L'utilisation de différents modes de tarification 81
- La tarification à l'heure ou à la journée 82
- La tarification au pourcentage 82
- La tarification au forfait 83

- Les choix de tarification en fonction des postures de production des bureaux....83
3.6. Les outils de pilotage au service des bureaux....84
• Le BOM, bureau en ordre de marche....84
• Le calcul du coût de revient du travail, par exemple à la journée....84
• Le budget prévisionnel du bureau....85
• Les outils de planification....86
3.7. L'équilibrage des risques et la solidarité avec les artistes....87
• La diminution des coûts de la prestation de manière transitoire pour pouvoir accompagner un projet spécifique....87
- Rendre les coûts flexibles grâce à l'intermittence du spectacle....87
- Redistribuer le travail entre le bureau et le porteur du projet....88
• Les conditions auxquelles le bureau peut faire des pertes sur un projet....88
• Les limites de la solidarité du bureau avec l'artiste....89
4. Des propositions....91
4.1. Pour poursuivre la dynamique initiée par l'étude....92
• La création d'un groupe d'observation....92
• Extension de l'étude au niveau national....93
4.2. La représentativité des bureaux au sein des sphères de décision....93
• Représentativité dans les syndicats....93
• Représentativité au sein des sphères de décision....94
4.3. Proposition et débat autour d'une subvention d'équilibre pour pérenniser les bureaux de production....95
• Actualité du paysage en la matière....95
• Proposition et débat au sein du groupe....96
4.4. Proposition pour le développement d'aides ciblées à la structuration....96
• Des mises à disposition de locaux....96
• Un dispositif de soutien sous forme de formations et de conseil....97
4.5. Proposition pour l'adaptation et le développement d'aides ciblées autour de l'emploi....97
• L'adaptation des aides à l'emploi existantes....97
• Une aide à l'emploi « socle », pour le poste de direction....98
• Une aide à l'emploi centré sur le temps consacré à la structuration, au fonctionnement et au développement du bureau....99
4.6. Des dispositifs de contractualisation sur des missions non rentables....100
4.7. Pour ouvrir d'autres pistes… regarder ailleurs, portraits de bureaux en Europe....102
• Artsadmin, la préoccupation du service public de la culture au royaume de la libre entreprise....102
• El Vivero, une plate-forme de développement pour l'émergence artistique catalane....103
Conclusion....105
• Le premier impact de l'étude : l'évolution de ses participants....106
• Le deuxième impact de l'étude : contribuer à une meilleure lisibilité....106
- Les bureaux de production, des entreprises à visages multiples....106
- Des entreprises « entre deux » : passeurs, facilitateurs, producteurs de sens....107
• La complexité de la distinction avec d'autres entreprises du même type....107
• Aujourd'hui, il serait intéressant de s'interroger sur…....108
• La structuration au service de la passion....108
Descriptif du cœur de métier d'un bureau de production....109
• Aide à la définition du projet (dimension maïeutique)....110
• Relations avec les partenaires....110
• Production....111
• Diffusion....112
• Administration de tournée....113
• Conseil, accompagnement et prospective....113
• Structuration administrative et juridique de la compagnie....114
• Gestion....115

- Ressources humaines 116
- Communication 117
- Administration quotidienne 118

Témoignages 119

- Les motivations à créer un bureau de production 120
  - Minijy, Clara Rousseau 120
  - Les Productions de la Seine, Florence Francisco 120
- Les critères de choix des artistes avec lesquels travailler 120
  - Scènes de cirque, Fred Cardon 120
  - Bureau Cassiopée, Anne-Cécile Sibué et Léonor Baudouin 121
- La diversification des activités au sein du bureau 122
  - Tsen Productions, Marianne Nodé-Langlois 122
  - AscEnDanse Hip Hop, Caroline Landreau 123
- La description de la posture : producteur, producteur-délégué et/ou prestataire 123
  - lelabo, Françoise Lebeau et Isabelle Ellul 123
  - Conduite accompagnée, Christine Tournecuillert 123
- L'organisation du travail 125
  - Et bientôt…, Laure Guazzoni et Albane Ahrens 125
  - Tsen Productions, Marianne Nodé-Langlois 125
  - Scènes de cirque, Fred Cardon 126
- La politique de l'emploi 126
  - Et bientôt…, Albane Ahrens et Laure Guazzoni 126
- Les composantes de l'équilibre économique d'un bureau 126
  - Minijy, Clara Rousseau 126
  - Or Not…, Marthe Lemut 127

Table des annexes 129

Annexe 1 131
- Documents ressources et bibliographie 131
- Références de démarches participatives 131
- Références concernant les groupements d'employeurs 131
- Etudes et rapports 131
- Autres sources 131

Annexe 2 133
- Fiche n° 8 « Ouvrir et diversifier les cadres de production». DMDTS, novembre 2005 133

Annexe 3 135
- Échantillon Ile-de-France 135

Annexe 4 139
- Lettre de présentation de l'étude envoyée avec le questionnaire 139
- Le questionnaire 1 en direction des bureaux de production : 141
- Le questionnaire 2 en direction des "utilisateurs" des bureaux de production 163

Table des matières 167

Remerciements aux personnes ayant participé aux ateliers partenaires, à celles ayant répondu au questionnaire 2, à Nicky Childs de Artsadmin et à Marta Oliveres de M.O.M./El Vivero pour leurs témoignages, au Théâtre Paris-Villette et au Théâtre de la Cité Internationale pour leur mise à disposition de salles lors des restitutions aux participants et aux partenaires et à la restitution publique, et à tous ceux qui ont contribués et soutenus la réalisation de cette étude.

La Belle Ouvrage
9 rue de la Pierre Levée - 75011 Paris
01 53 36 76 50
bienvenue@labelleouvrage.fr
www.labelleouvrage.fr