

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

Synthèse

de l'étude participative réalisée de septembre 2006 à mars 2008

Bureaux de production « pilotes » de l'étude

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

*Synthèse réalisée par Kéa Ostovany en juin 2009
avec le soutien particulier de Bureau Cassiopée et Et bientôt...*

Coordination : La Belle Ouvrage



INTRODUCTION

Ce document est la synthèse de l'étude participative concernant les « Démarches et pratiques des bureaux de production de spectacle vivant en Ile-de-France »¹, initiée en septembre 2006 et conduite jusqu'en mars 2008 par six bureaux de production désireux de donner plus de lisibilité à une pratique professionnelle en fort développement.

Cette étude a été pilotée par six bureaux de production : Bureau Cassiopée, Et bientôt..., lelabo, les Productions de la Seine, Minijy et Scènes de Cirque. La méthodologie choisie a été celle d'une étude participative, qui associe des outils classiques, comme des questionnaires quantitatifs et qualitatifs, avec des séances collectives de travail réunissant des professionnels pour des ateliers de réflexion. Seize autres bureaux de production ont ainsi participé au processus : Aire, AscEnDanse Hip Hop, Bords de scènes, Conduite accompagnée, Créatec, Extrapôle, Kernest, La Gestion des spectacles, Les Fourmis du plateau, Or Not..., Polyfolies, Prima Donna, Scènarts, Société Polimnia, T'sen production, Zef. La coordination en a été confiée à La Belle Ouvrage.

L'étude a reçu le soutien de trois organismes : Arcadi, le CNT (Centre National du Théâtre et l'Onda (Office National de Diffusion Artistique), qui ont souhaité accompagner cette démarche singulière de production de savoirs initiée par des professionnels sur leur propre champ de pratiques.

Cette étude a permis également de poursuivre des réflexions autour des modalités d'accompagnement des artistes amorcées par la mission Latarjet et de donner un éclairage sur ce mode d'organisation, qui propose une alternative à la structuration habituelle des compagnies.

¹ Cette étude est téléchargeable sur les sites suivants : www.labelleouvrage.fr ; www.arcadi.fr ; www.cnt.asso.fr ; www.onda-international.com

SOMMAIRE

I - DEMARCHES ET ACTIVITES DES BUREAUX DE PRODUCTION

A. Un nouveau modèle en fort développement

1. Des besoins de regroupements dans un secteur complexe
2. La structuration au service de la passion
3. L'apport des bureaux de production aux artistes qu'ils accompagnent
4. Le rôle des bureaux de production au niveau du secteur du spectacle vivant
5. Un développement des bureaux de production important mais insuffisant pour répondre aux besoins d'accompagnement des artistes

B. L'activité des bureaux de production

1. Les objets de travail constituant le cœur de métier de production
2. La diversification des activités des bureaux de production
3. La mise en place d'outils communs au service de tous les projets et pour l'existence du bureau lui-même
4. Le développement d'un large spectre de compétences

II - LES FONCTIONNEMENTS DES BUREAUX DE PRODUCTION

A. Les différents modes d'intervention auprès des artistes

1. La posture du bureau : être ou ne pas être producteur
2. Les conséquences de ces choix

B. Equipe, organisation et politique de l'emploi

1. La constitution de l'équipe : bonheurs et responsabilités
2. Les politiques de l'emploi : contrats et salaires
3. Le lieu de travail et les modes d'organisation

C. Les outils nécessaires pour piloter l'entreprise

1. Le BOM (bureau en ordre de marche)
2. Le calcul du coût de revient du travail
3. Le budget prévisionnel du bureau
4. Les outils de planification
5. La politique de tarification

III - DU BON USAGE DES BUREAUX DE PRODUCTION

A. Les composantes de l'équilibre des bureaux de production

1. Le bureau, une vraie entreprise... pas comme les autres
2. L'équilibre économique
3. L'équilibrage des risques et la solidarité avec les artistes

B. Des partenariats à adapter

1. Le partenariat bureau/artistes : une relation choisie
2. Les limites des bureaux de production comme réponse aux besoins des artistes et du secteur

C. Des propositions : soutiens et mise en place de nouveaux dispositifs

1. Développer des aides ciblées pour la structuration des bureaux
2. Adapter et développer des aides ciblées autour de l'emploi
3. Favoriser une meilleure représentativité des bureaux de production
4. De nouveaux partenariats pour des missions de service public

CONCLUSION

ANNEXE

Descriptif du cœur de métier des bureaux de production

I - DEMARCHES ET ACTIVITES DES BUREAUX DE PRODUCTION

A. UN NOUVEAU MODELE EN FORT DEVELOPPEMENT

1. Des besoins de regroupements dans un secteur complexe

□ Depuis une dizaine d'années, le secteur du spectacle vivant a connu de profonds changements liés au nouveau contexte économique et social ainsi qu'au tissu complexe de dispositifs qui se sont souvent entremêlés : 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, etc.), durcissement de la situation financière du secteur, difficulté à monter les projets et à les diffuser...S'ajoutent à cela des clivages qui s'accroissent entre les compagnies et les institutions, le déséquilibre entre l'offre et la demande de spectacles et les fortes pressions (politiques, économiques...) sur les directeurs de lieux.

□ Ce contexte difficile a créé des besoins et des envies de regroupement pour sortir de l'isolement. Ne plus exercer son métier seul devient un impératif, pour être plus fort, pour multiplier les compétences et pour le soutien moral. Travailler pour plusieurs projets artistiques ou voir travailler autour de soi d'autres équipes de projets permet de garder un recul salutaire quand des difficultés surgissent.

2. La structuration au service de la passion

□ Compte tenu de cette situation, des individus ont cherché des alternatives aux modèles existants (notamment celui de l'administrateur salarié par une compagnie) afin de trouver de nouveaux modes d'action et de créer leur propre outil de travail sous la forme d'entités très variées, aujourd'hui regroupées sous le vocable « bureaux de production ».

□ Différents des mouvements de mutualisation et des groupements d'employeurs² qui se font entre pairs, le bureau de production est une structure juridique indépendante de celle des artistes, donc de la compagnie,³ dont le moteur est l'initiative individuelle.

La relation étroite aux artistes et aux projets artistiques et la dimension maïeutique du travail sont au cœur de la création d'un bureau de production.

Par la constitution 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.

Le créateur du bureau imagine et développe sa structure, en s'appuyant sur sa vision du secteur et en articulant sa propre dynamique à celle des projets artistiques qu'il accompagne.

3. L'apport des bureaux de production aux artistes qu'ils accompagnent

Une réponse pertinente à un besoin de compétences diversifiées

La palette de compétences nécessaires au développement des projets artistiques est devenue très large. Dans ce contexte, le bureau de production est en mesure, pour le même volume financier qu'un seul poste administratif, de convoquer selon les moments et les projets, des compétences diversifiées et d'assurer une permanence de services - même en cas de variations de volume d'activité - sur telle ou telle compétence et sur telle ou telle compagnie.

² On pourra se reporter à la fiche pratique sur *Le groupement d'employeurs* consultable sur le site www.arcadi.fr (rubrique Publications).

³ Dans cette synthèse, le terme « artiste » fait référence à la fois aux artistes indépendants et aux compagnies.

Une collaboration partenariale

Le bureau de production constitue une structure autonome et cette indépendance entre l'équipe de production et l'équipe artistique installe la relation dans une collaboration horizontale, d'égal à égal, avec l'artiste. Elle permet ainsi d'avoir une confrontation de points de vue plus riche qu'avec un seul salarié, sans lien de subordination par rapport à l'artiste.

Un lieu de permanence et de continuité

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

Du point de vue temporel, cette permanence se traduit par un dialogue soutenu avec l'artiste sur l'ensemble du processus (de l'élaboration papier à la dernière représentation), mais aussi pendant les périodes de « creux ». Le bureau de production accompagne l'artiste de manière continue, même si l'activité de ce dernier est discontinue.

Une source d'ouverture et 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 et parfois de susciter des collaborations entre équipes artistiques.

Le bureau est également un lieu important d'observation du secteur, ce qui lui confère des compétences particulières et une capacité à mettre en perspective, notamment sur des questions de développement de parcours d'artistes et sur des stratégies d'implantation territoriale.

Une réponse économiquement adaptable et flexible

Le coût de la prestation d'un bureau est un coût variable, qui peut connaître de grandes amplitudes selon l'activité de l'artiste, alors que le salaire d'un administrateur permanent constitue un coût fixe. L'indépendance de fonctionnement du bureau allège donc la compagnie de la charge de « devoir faire vivre » son administrateur. On observe également la capacité du bureau à accompagner certains projets – dépourvus de financement initial ou connaissant des difficultés passagères de trésorerie – en reportant le paiement de sa rémunération. Cette pratique comporte évidemment un risque pour le bureau, car elle peut le fragiliser financièrement.

□ Les critères de choix :

Comment les responsables des bureaux de production choisissent-ils les projets qu'ils décident d'accompagner ? Le premier critère formulé est la qualité du projet, des thématiques développées. Vient ensuite quasiment à parts égales les rapports humains. Enfin, l'accord sur les missions et sur les modes de travail est déterminant.

4. Les rôles des bureaux de production au niveau du secteur du spectacle vivant

Des traits d'union dans un secteur fragilisé par de forts clivages

La position des bureaux de production et le fait qu'ils soient en charge de plusieurs projets leur confèrent une connaissance du secteur à la fois intime et panoramique. Les bureaux se situent donc, face aux institutions, en observatoire critique par rapport au système, indépendant de l'institution et de l'artiste.

Cette position fait également d'eux un trait d'union et un espace de réflexion entre les partenaires : on les présente souvent comme des médiateurs, des accélérateurs de contacts. Le travail d'un bureau relève éminemment d'un métier de liens : au carrefour entre les professions artistiques et techniques, entre les équipes artistiques, les lieux de diffusion et les partenaires institutionnels.

Des garants du maintien des compétences et de la fiabilité des projets

La collaboration avec un bureau de production est perçue, par les institutions et les partenaires, comme un gage de sérieux et de fiabilité, mais aussi de viabilité. Les bureaux constituent un vivier de professionnels compétents, qui continuent de former les nouveaux entrants à ces métiers. C'est ainsi que des lieux de création et/ou de diffusion,

au sein desquels les compétences professionnelles de production et de diffusion ont disparu ou sont incomplètes, font parfois appel à des bureaux pour assurer le suivi de production ou la diffusion de leurs projets.

La confiance des partenaires dans le bureau ne peut cependant pas faire de celui-ci le garant de la réussite d'un projet : le bureau n'en a les moyens ni en termes financiers, ni en termes de prise de risques. La production, pour qu'elle soit fructueuse, implique que chacune des parties prenantes du projet assume ses responsabilités.

Des lieux de professionnalisation

Les bureaux sont des laboratoires de l'apprentissage du métier d'administrateur en raison de leur position d'observateurs, de la mise en place en leur sein d'équipes polyvalentes et de leur démographie.

Les bureaux sont également des lieux de pédagogie : ils transmettent les cadres administratifs et juridiques (intermittence, facturation, comptabilité, etc.) aux équipes artistiques, aux présidents d'association, etc.

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

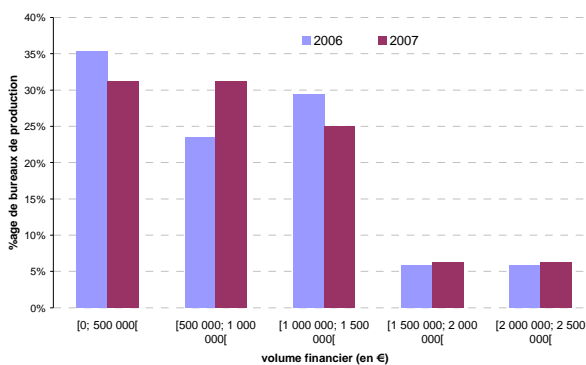
5. Un développement des bureaux de production important mais insuffisant pour répondre aux besoins d'accompagnement des artistes

□ Les bureaux de production ont connu un fort développement ces dernières années. Un quart des structures ayant participé à l'étude ont moins de deux ans et demi d'ancienneté, la moitié existe depuis moins de cinq ans, tandis que le bureau le plus ancien a été créé il y a vingt et un ans.

□ Ces bureaux assument également une forte responsabilité financière :

- Le chiffre d'affaires moyen des bureaux ayant répondu à l'étude est de 215 416 euros⁴.

- Le budget des projets gérés par les bureaux de production (789 573 euros en moyenne par bureau en 2007) sont à rapprocher de certains budgets de scènes conventionnées, voire de certaines scènes nationales ou centres chorégraphiques nationaux.



□ Leur capacité d'action est très insuffisante au regard des besoins du secteur.

Les vingt bureaux participant à l'étude accompagnent en moyenne 6,5 projets ou compagnies. Chaque bureau reçoit chaque année de nombreuses demandes de collaboration (entre 50 et 100), auxquelles il ne donne généralement pas suite, soit par manque de temps, soit par désir de maintenir une structure « à taille humaine », gage de qualité de lien entre les équipes et les projets.

⁴ Les résultats chiffrés présentés dans cette synthèse correspondent aux données des vingt bureaux (soixante-neuf personnes) qui ont répondu aux questionnaires.

B. L'ACTIVITÉ DES BUREAUX DE PRODUCTION

L'activité centrale des bureaux de production est l'accompagnement des créateurs dans la mise en œuvre de leurs projets artistiques.

1. Les objets de travail constituant le cœur de métier de production

- ☐ Le bureau de production est le partenaire pour :
 - penser la faisabilité des projets : équilibre entre les contraintes financières et les demandes artistiques
 - définir des stratégies : financières, partenariales,...
 - assurer le travail administratif : organisationnel, juridique, social...
 - gérer les relations de travail au sein de l'équipe de création, ainsi qu'avec les partenaires financiers

☐ Les activités « socle » du bureau de production

Les activités principales, qui sont les plus fréquemment proposées par les bureaux de production sont :

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

Ces objets de travail, qui constituent le cœur de métier des bureaux de production et qui recoupent ceux d'un administrateur au sein d'une compagnie, sont détaillés en annexe.

2. La diversification des activités des bureaux de production

A partir de ces activités « socle » qui sont au cœur des pratiques de la « production » de projets artistiques, chaque bureau peut déployer des champs d'intervention divers pour construire son identité singulière. Les bureaux de production sont donc des entreprises à visages multiples, sans modèle unique.

- ☐ Un bureau peut privilégier telle activité socle et/ou décider d'étendre son offre en proposant d'autres services : formation professionnelle, organisation d'événements, conseil, études, relations presses, animation de réseaux, mise à disposition de locaux, accueils-studios et expositions, production de documentaires...

La diversification des activités s'appuie sur différents moteurs. Il peut s'agir du désir et des convictions du responsable du bureau et de son équipe ou de leur analyse des besoins du secteur. Elle peut aussi répondre à une nécessité d'équilibrage économique des activités du bureau.

- ☐ Un bureau peut également se spécialiser dans une discipline artistique mais pour la majorité (75%) c'est la pluridisciplinarité qui prédomine, la moitié des bureaux travaillant dans plus de quatre secteurs disciplinaires.

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

3. La mise en place d'outils communs au service de tous les projets et pour l'existence du bureau lui-même

□ Pour mettre en œuvre l'activité centrale décrite précédemment, le bureau consacre également une partie de son temps de travail à développer de manière transversale des outils et contacts au service de tous les projets.

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

- mise en place d'outils : fichier de contacts, outils de gestion, de planification et de méthodologie 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 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

□ Vouloir faire exister le bureau en tant qu'entité autonome implique aussi une réflexion stratégique pour faire vivre la structure et la pérenniser.

La gestion quotidienne d'une entreprise

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

Le développement et/ou la diversification des activités

- mises au point de nouvelles offres ou d'activités complémentaires (formation, conseil, organisation d'événements...)
- recherche de nouvelles collaborations et de nouveaux projets
- établissement de devis et de propositions de collaboration

L'étude a montré que le temps consacré aux tâches pour mettre en place des outils communs au service de tous les projets et faire exister le bureau lui-même représentent environ 25% du temps de travail de l'ensemble de l'équipe.

4. Le développement d'un large spectre de compétences

Pour mettre en œuvre les différents objets de travail, le bureau de production doit se saisir de compétences très variées, qui peuvent se répartir entre plusieurs personnes au sein d'un même bureau.

Des 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
- coordonner les relations avec les partenaires financiers et institutionnels
- participer aux choix de communication

Des compétences techniques

- accomplir des formalités administratives dans le respect de la légalité
- gérer les budgets et la trésorerie
- vérifier, contrôler, suivre les aspects sociaux
- mettre en œuvre la logistique
- réaliser la communication en direction des partenaires et lieux de diffusion

Des compétences organisationnelles, transversales aux compétences managériales et techniques

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

Des compétences de veille, transversales aux compétences managériales et techniques

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

II - LES FONCTIONNEMENTS DES BUREAUX DE PRODUCTION

Au sein des bureaux interrogés, $\frac{3}{4}$ des structures sont des associations, le quart restant est composé de Sarl/Eurl.

- l'association loi 1901 : un choix motivé par la facilité de constitution, par une protection sociale plus forte pour les directeurs-salariés, par une possibilité d'octroi de subventions.

- la SARL : une structuration plus claire concernant la responsabilité juridique des bureaux, et qui peut être gérée de manière à ce que l'objectif soit avant tout l'équilibre financier et non le profit.

A. LES DIFFERENTS MODES D'INTERVENTION AUPRES DES ARTISTES

1. La posture du bureau : être ou ne pas être producteur

Le bureau peut intervenir de différentes manières auprès des artistes et des projets qu'il accompagne. Trois rôles, qui peuvent être combinés, sont possibles :

Etre producteur :

Une personne physique ou morale qui est à l'initiative du projet ou de sa mise en œuvre, et qui engage un apport financier ou d'autre nature.—Il prend les risques financiers inhérents au développement du projet. Le producteur-tourneur développe des activités de production et de tournée.

Etre producteur délégué :

Une personne morale, titulaire d'une capacité juridique, 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.

Etre prestataire de services :

Une structure qui facture ses services (de production, de diffusion, d'administration...) à un client (personne physique ou morale).

L'étude montre que ces différentes postures sont souvent combinées 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.

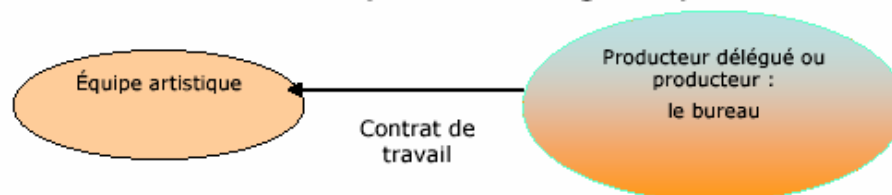
2. Les conséquences de ces choix

Ce choix de posture a des conséquences sur l'ensemble des aspects du travail mené par les bureaux : économie générale, responsabilités, contractualisation avec les compagnies, gestion du risque...

Cas n° 1: le bureau est prestataire de services



Cas n° 2 et 3 : le bureau est producteur délégué ou producteur



- En fonction de la posture choisie, on distingue deux types d'obligation :
 - l'obligation de moyens⁵ du prestataire de service : les moyens nécessaires pour mener à bien le travail de production sont discutés ensemble mais le principe est posé d'une rémunération du travail quels que soient les résultats (ou d'une rémunération minimale).
 - l'obligation de résultats : le bureau est responsable des résultats de son travail, sa prise de risque est plus importante ainsi que son poids dans les décisions pesant sur le développement des projets artistiques. Le producteur-tourneur assume seul ses risques et prend donc seul les décisions de mise en œuvre du projet. Le producteur délégué peut être amené, lui, à traduire sa position intermédiaire en matière de risque par une rémunération hybride : une partie garantie et une partie liée aux résultats.
- Les prises de décisions (gestion des risques, décisions budgétaires et stratégies de diffusion) se font par le bureau seul quand il est producteur et en collaboration avec le concepteur artistique quand le bureau est producteur délégué. Quand le bureau est prestataire de service, la décision est prise par le concepteur artistique après discussion avec le bureau..

B. EQUIPE, ORGANISATION ET POLITIQUE DE L'EMPLOI

1. La constitution de l'équipe : bonheurs et responsabilités

- Les bureaux de production reposent sur des aventures humaines et la constitution d'une équipe est un moment fort et déterminant. Il s'agit de trouver la bonne alchimie, pour fédérer un grand nombre de personnes de sensibilité, d'expérience et de métiers différents.
- Profil type d'une équipe : les équipes des bureaux sont composées en moyenne de 3,5 personnes. Il s'agit le plus souvent de femmes (dans 87 % des cas), jeunes (70 % ont moins de 40 ans), et diplômées (90,9% des personnes ont au minimum Bac +3). Par ailleurs, les missions de production ou de diffusion impliquant des relations à l'international, 70% des personnes pratiquent au moins une langue étrangère.
- Dans un bureau de production, chacun doit pouvoir trouver matière à déployer ses compétences, ainsi qu'un cadre d'évolution professionnelle. Cette dynamique commune

⁵ Sur le moyen-long terme, ce bureau prestataire a lui aussi une forme d'obligation de résultat, car si les résultats de la collaboration ne sont pas probants, la relation bureau-artistes ne durera pas.

est d'autant plus importante que les salariés font l'objet d'un fort niveau d'exigence et doivent souvent faire face à une surcharge de travail.

□ L'intensité du travail auquel s'ajoute la diversité des projets des interlocuteurs et la forte spécialisation des tâches rendent de plus en plus ardu le recrutement de personnes prêtes à s'engager dans ce type d'organisation. Soit parce qu'elles les idéalisent, soit parce qu'elles n'ont pas conscience du niveau d'implication et d'exigences demandé.

2. Les politiques de l'emploi : contrats et salaires

□ Forts de leur projet d'activité et de leur démographie très spécifique, 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 des activités des projets suivis, le bureau maintient alors 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 varient, et les CDD (d'usage ou non) sont la règle.

□ Les salaires sont faibles et ne reflètent absolument pas les niveaux d'expériences et de qualifications au sein des bureaux. Pour 2/3 des personnes en CDD, ces salaires sont complétés par des Assedic, via le recours aux annexes 8 et 10, ce qui corrige un peu les niveaux de revenus.

Si l'employeur est :	Salaires brut moyen	Revenu moyen (salaire +compléments assedic)
le bureau de production	1 923 euros	2 275 euros
Le bureau et les compagnies	1 277 euros	2 578 euros

Tableau 2
Rémunération moyenne en fonction des employeurs

Statut juridique de l'employeur	Salaires mensuel brut	Revenu moyen (salaire +compléments assedic)
Associations loi 1901	1 499 euros	2 210 euros
SARL	2 543 euros	2 543 euros

Tableau 3
Rémunération moyenne en fonction du statut juridique

□ Ces salariés vivent souvent difficilement ce recours biaisé à l'intermittence pour compléter leurs revenus et sont prêts à accepter des conditions de salaires moins avantageuses si une possibilité de CDI existe au sein d'un bureau.

□ Par ailleurs, le directeur-entrepreneur, majoritairement en contrat CDD, fait souvent de sa propre rémunération une variable d'ajustement en fonction de la marche de son entreprise.

□ Pour autant, les bureaux de production ont peu recours aux contrats aidés – peu adaptés en termes de procédures et de profils de personnes, contrats d'accompagnement dans l'emploi, emplois tremplins et emploi jeune, et les salariés engagés sous cette forme de contrat ont entre 24 et 33 ans (suivant l'échantillon des personnes participantes à cette étude).

3. Le lieu de travail et les modes d'organisation

□ L'investissement dans un cadre de travail à la fois professionnel et agréable est une priorité de ce type d'organisation. Pour beaucoup, il s'agit de rompre avec le fonctionnement habituel des compagnies trop souvent facteur d'isolement, en particulier avec le travail à domicile.

□ La moitié des bureaux est dotée d'un réseau informatique leur permettant d'échanger leurs données et de travailler de manière collective. La majorité des bureaux (60 %) partage ses locaux avec d'autres structures, 25 % travaillent dans un bureau qui leur est propre, et 15 % à domicile.

□ Il existe deux types d'organisation du travail :

- 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 de compétences.

- 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, par exemple la diffusion, l'administration générale, l'administration de tournée, le suivi de production etc. La notion de hiérarchie est alors plus présente car la répartition au sein de l'équipe sous-entend qu'elle soit articulée, conduite, animée et évaluée.

Ces deux organisations peuvent être combinées en mettant en place, suivant chaque projet, une répartition différenciée des objets de travail, des responsabilités managériales et techniques.

C. LES OUTILS NECESSAIRES POUR PILOTER L'ENTREPRISE

Pour piloter sa structure, le responsable de bureau fait appel à plusieurs types d'outils.

1. Le BOM (bureau en ordre de marche)

Les participants à cette étude ont proposé un mode de calcul inspiré du modèle utilisé dans les théâtres (le TOM - Théâtre en Ordre de Marche) : le Bureau en Ordre de Marche (le *BOM*).

- *Le BOM* : ce mode de calcul propose un ratio entre les coûts de fonctionnement du bureau (cf. ci-dessous) et le travail de l'équipe. Ce chiffrage est dit « fixe » car il s'applique quels que soient le nombre ou la taille des projets accompagnés. C'est un outil de gestion pour permettre au bureau de perdurer : trop important, il empêchera de parvenir à équilibrer l'activité, trop faible de développer des activités.

- *Les coûts du BOM* : 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....

2. Le calcul du coût de revient du travail

□ 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 a montré qu'environ 25 % du temps de travail recouvre du temps passé non facturable, qui correspond soit à la vie de l'entreprise bureau, soit à du temps passé pour construire des outils communs comme le fichier, ou bien du temps passé dans des rencontres professionnelles, ou à faire de la veille.

- Mode de calcul possible :

Nombre de jours facturables = Nombre de jours réels de travail de l'équipe - 25%

BOM (masse salariale + frais de fonctionnement)	=	Prix de revient d'une journée
Nombre de jours facturables		

Le résultat de ce calcul établira un seuil, qui détermine le montant de la facturation du temps de travail, seuil au-dessous duquel il serait dangereux de s'aventurer si l'on souhaite garder une situation financière équilibrée.

3. Le budget prévisionnel du bureau

Ce budget, qui reflète l'ensemble des dépenses et des recettes transitant via le bureau, est très différent selon la posture du bureau :

BUREAU PRESTATAIRE	
DEPENSES	RECETTES
BOM Coûts variables Renforts de personnel Dépenses exceptionnelles	Prestations facturées

BUREAU PRODUCTEUR DELEGUE OU PRODUCTEUR-TOURNEUR	
DEPENSES	RECETTES
BOM Coûts variables Renforts de personnel Dépenses exceptionnelles Dépenses des objets produits	Recettes des projets produits : Coproductions Cessions Subventions Recettes propres

Dans ce dernier cas, il est vivement conseillé de mettre en place une comptabilité analytique par 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.

4. Les outils de planification

Chaque bureau doit définir son niveau d'analyse à mettre en œuvre : par jour, par semaine, par mois, par personne, par projet, par objet de travail, par tâche...

- *l'outil d'anticipation* : prévoir le temps nécessaire pour chaque projet et pour le fonctionnement du bureau.

- *l'outil de suivi* : un regard chiffré sur le temps passé par chaque personne à chaque tâche.

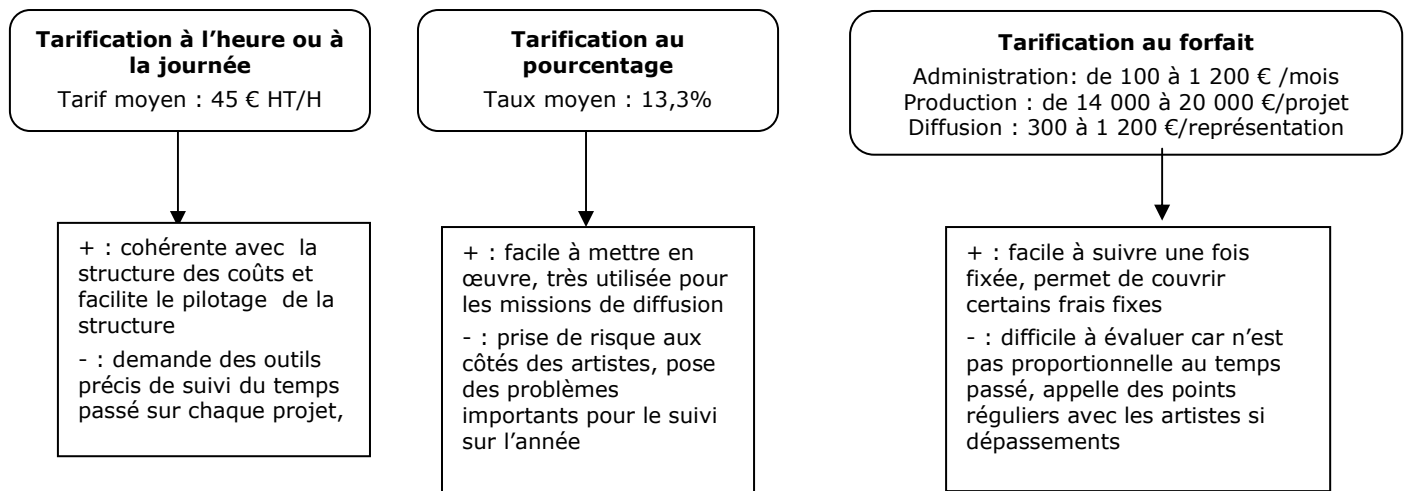
La mesure de possibles écarts entre la planification et la réalisation permet d'observer des évolutions de pratiques, d'identifier d'éventuels dysfonctionnements d'équipe, des besoins de formation, et peut entraîner une réorganisation et une adaptabilité à de nouvelles compétences.

5. La politique de tarification

Une politique de tarification adéquate 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...).

□ Pour fixer ses prix à partir du coût de revient du travail, 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).

□ Les bureaux mêlent en général trois modes de tarification :



*Schéma 3
L'utilisation des différents modes de tarification*

□ La perception du coût d'un bureau de production

Le manque de connaissance de la réalité du métier des bureaux, associé à de forts clivages public/privé, conduit certains interlocuteurs des bureaux (artistes, collectivités ou lieux) à considérer que les prestations fournies par les bureaux de production représentent des montants importants. La prestation d'un bureau de production comprend les salaires chargés, les frais fixes (location de bureau, assurance, fournitures administratives...), ce qui représente au global des montants effectivement significatifs mais qu'il convient de mettre en regard avec l'ensemble de ce qu'ils recouvrent.

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.

III - DU BON USAGE DES BUREAUX DE PRODUCTION

A. LES COMPOSANTES DE L'ÉQUILIBRE DU BUREAU DE PRODUCTION

1. 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. 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.

A cet égard, différents degrés d'intégration du modèle « entreprise » existent au sein des bureaux :

- Soit le bureau est une entité juridique autonome des artistes (76,6 % des bureaux de l'échantillon) : dans ce cas, la structure est un lieu de partage de moyens et de rémunération exclusive des personnes y travaillant (engagés soit en CDD, soit en CDI).
- Soit le bureau est une structure de partage de moyens qui sert à rémunérer en partie les personnes qui y travaillent. L'autre partie de leur rémunération étant prise en charge soit par la compagnie directement, soit compensée par l'assurance chômage.

Au terme de l'étude, les participants ont défini que n'est pas appelé « bureau de production » un espace qui ne sert qu'à partager des moyens (locaux, matériel bureautique, fournitures) et où les personnes qui y travaillent restent strictement salariées par les compagnies.

2. L'équilibre économique

□ Un bureau n'est structurellement ni déficitaire, ni 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, et qui sont guidés par des rencontres, par des passions, et donc évidemment pas uniquement par des critères économiques.

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

□ L'un des grands mouvements à l'œuvre dans la recherche de cet équilibre consiste à choisir entre spécialisation et diversification.

- 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 étendent les savoir-faire, équilibrent les charges de travail, et diminuent les risques.

L'équilibre des activités

La prise en considération de la diversification des activités « socles », 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 peut également se faire entre les activités de montage des productions et des tournées (forte dimension « commerciale », valeur ajoutée et risque important), et les activités d'exploitation liées à l'administration, à l'exécution budgétaire (gestion de production), à l'administration de tournée, etc.

Ces dernières se sont nettement complexifiées ces dix dernières années et le temps nécessaire à leur bonne exécution a donc beaucoup augmenté. Cela renchérit le coût de ce travail et renforce la tension dans les emplois du temps entre ces activités et celles de montage des productions et des tournées, pourtant leviers du développement de l'activité des artistes.

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

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. L'évolution récente du contexte économique des compagnies a eu 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 plus rentables.

Ce phénomène de recentrage exclut de fait de plus en plus de compagnies de l'accompagnement par un bureau.

L'équilibre entre les disciplines artistiques

Le choix d'une discipline artistique 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). Mais la spécialisation dans une discipline a aussi des avantages : le bureau peut travailler en profondeur sur un réseau de professionnels plus restreint.

L'équilibre concernant la capacité financière des projets

Les responsables des bureaux ont à cœur de pouvoir défendre tous les projets qui les intéressent, soit parfois ceux ne disposant pas du budget indispensable à leur accompagnement. Comment peut-on au sein d'un bureau défendre des projets mal financés ?

Le modèle des producteurs de cinéma ou des producteurs de disques est souvent cité, mais l'économie du spectacle vivant garde sa dimension artisanale et ne peut atteindre les niveaux de rentabilité des industries culturelles (disques, films).

- Si l'activité est celle d'un prestataire : le bureau essaiera de baisser au minimum le prix de la prestation.

- Si l'activité est celle d'un producteur délégué : cela signifie que de réels bénéfices doivent être réalisés sur certains projets et qu'il est entendu avec l'artiste que tout ou partie de ces bénéfices est réinvesti dans le bureau, notamment pour permettre de travailler avec des équipes moins dotées.

- 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.

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

□ Pour un bureau, une première manière de répondre à des difficultés économiques rencontrées sur les projets qu'il accompagne, est d'agir sur les coûts en les diminuant ou en les rendant plus flexibles. Ce système est rendu possible par l'existence de l'assurance-chômage et le recours à l'intermittence du spectacle et par un fort degré d'adhésion des équipes au projet du bureau qui acceptent alors cette variation. Une deuxième manière, temporaire, est de redistribuer le travail entre le bureau et le porteur du projet artistique en revoyant la répartition des tâches.

□ Le responsable du bureau peut aussi être amené, pour préserver la pérennité de sa structure, à limiter le degré de solidarité avec les artistes et clarifier vis-à-vis d'eux sa position en matière d'obligation. S'il est dans une posture de producteur ou producteur délégué, donc dans une obligation de résultats de réaliser le projet, il sera amené à limiter sa prise de risque. S'il est dans une posture de prestataire de services et donc dans une obligation de moyens vis-à-vis de l'artiste, le responsable du bureau et l'artiste devront trouver ensemble des solutions.

B. DES PARTENARIATS A ADAPTER

1. Le partenariat bureau/artistes : une relation choisie

□ La collaboration entre le bureau et les créateurs est une relation choisie, nouée autour de valeurs communes. Chacun a la passion de son métier et l'envie de la partager autour d'un projet artistique auquel il croit. Le bureau accompagne les créateurs sur le terrain (en répétitions ou en tournées) pour développer une bonne compréhension de la démarche de l'artiste, rencontrer les partenaires et tenter à chaque étape de trouver des solutions adaptées. Mais puisqu'en symétrie de l'artiste, le responsable de bureau développe son projet de structure, il est important que leur relation soit équilibrée pour durer.

Une adaptation réciproque

- Le bureau doit être 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. Par ailleurs, pour une meilleure cohabitation, il est souhaitable de mettre en place un système de « référent », personne interlocutrice privilégiée de l'artiste au sein du bureau.

- 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.

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 donner l'impression de concurrence entre artistes, entre projets émanant d'artistes différents, voire entre artistes et bureau.

- Le bureau est garant que chaque projet est défendu équitablement. Il s'agit de ne pas parler de tous les projets en même temps, aux mêmes partenaires, ne pas faire un effet catalogue.

- De leur côté, les artistes doivent accepter que les collaborateurs du bureau travaillent avec le même engagement et le même professionnalisme pour les autres artistes défendus par son bureau.

□ La collaboration avec un bureau, plutôt qu'avec un administrateur, est donc avant tout un choix de l'artiste : il la considère alors comme un enrichissement (être plus libre, pouvoir adapter l'économie de la compagnie aux projets, avoir un partenaire de discussion indépendant) qui suppose aussi un renoncement au système français classique (1 artiste = 1 compagnie = 1 administrateur) où l'artiste a « son » équipe propre, avec un fort lien de subordination sur l'équipe administrative.

2. Les limites des bureaux de production comme réponse aux besoins des artistes et du secteur

Paradoxe de la flexibilité des bureaux de production et limites du modèle

□ La réflexion, au sein d'une compagnie, sur un fonctionnement administratif « constant », invariable, avec des emplois permanents, engendre très souvent une réflexion plus générale sur le développement des activités et leur diversification⁶. L'équipe fait alors preuve d'inventivité.

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, pour les compagnies un frein à la réflexion sur leur développement.

□ Dans le cas de compagnies dont l'activité est relativement importante, la flexibilité apportée par le bureau peut apparaître parfois comme moins pertinente. 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. Le bureau peut alors intervenir comme un partenaire ponctuel de travail sur certaines missions.

□ Par ailleurs il est important de noter que le modèle de fonctionnement d'un bureau – avec souvent plusieurs interlocuteurs dédiés à un artiste – peut ne pas convenir à certains artistes qui préféreront fonctionner suivant le « système classique » présenté ci-dessus.

Ce que les bureaux de production ne sont pas...

□ Ils ne peuvent pas être seuls garants de la moralisation du secteur :

La production est une chaîne, impliquant tous ses acteurs. Cette vigilance exercée par les bureaux de production doit être relayée par les coproducteurs (souvent des lieux)

⁶ 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.

et les institutions qui doivent s'intéresser autant à la manière dont sont montés et menés les projets qu'à leur nature.

☐ Les bureaux ne sont pas des labels artistiques qui permettraient de filtrer ce qui serait digne ou non d'intérêt. Les responsables de bureau, s'ils ont bien un projet clairement défini et des convictions à y défendre, ont rarement la volonté de développer une ligne artistique.

☐ Les bureaux ne créent pas d'économies d'échelle, ils ne sont pas une réponse quantitative, mais une réponse qualitative aux questions du secteur, permettant la professionnalisation, le déploiement et l'investissement dans un outil de travail.

☐ Les bureaux ne sont pas des spécialistes de l'émergence, même s'ils offrent un cadre intéressant de développement à des projets de ce type.

C. DES PROPOSITIONS : SOUTIENS ET MISE EN PLACE DE NOUVEAUX DISPOSITIFS

Le développement récent et important des bureaux de production appelle une réflexion sur les aides nécessaires à leur structuration, d'autant que ces entreprises représentent un condensé des grandes tensions à l'œuvre dans le secteur du spectacle vivant entre l'artistique, l'économique et l'emploi.

Ces propositions d'aide retenues lors de l'étude ouvrent la discussion.

1. Développer des aides ciblées pour la structuration des bureaux

Des mises à disposition de locaux

Lors de la création des bureaux, les locaux sont un des éléments les plus structurants, une priorité absolue, mais ils représentent un coût très important. Des collectivités disposant d'un patrimoine immobilier pourraient affecter aux bureaux de production des locaux, avec un effet de structuration immédiat.

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...ou à la manière des pépinières pour créateurs d'entreprise mais adaptées au secteur.

2. Adapter et développer des aides ciblées autour de l'emploi

Les aides à l'emploi existantes sont inadaptées aux besoins des bureaux

- L'étude a montré que les aides à l'emploi sont peu exploitées par les bureaux, car inadaptées à leurs besoins (principalement en termes de délai de procédure de dossier et de profil de candidats).

- Le recours, de la part de bureaux de production souvent en difficulté financière, à ces dispositifs liés à des critères sociaux afin de constituer leur équipe à moindre coût, pose des problèmes de niveaux de qualification et donc de qualité du travail.

Il serait donc opportun que ces aides 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.

- De plus, les aides sont 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. Dans ces conditions, le salarié supplémentaire aide à faire face à la charge de travail, mais sans générer de revenus supplémentaires pour la structure.

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

Il semblerait plus 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.

L'aide à la création d'un ou de deux postes stables au sein des bureaux de production 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, à l'instar de celles développées par certains conseils régionaux.

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

Un soutien financier accordé aux bureaux de production sur le temps de travail (25%) 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.

3. Favoriser une meilleure représentativité des bureaux de production

▣ Une meilleure représentativité des bureaux de production au sein des sphères de décision pourrait également être souhaitable, notamment lors de la mise en place de commissions de réflexion ou de comités de pilotage, sur des questions touchant directement le secteur ou relevant du cœur du métier de production

4. De nouveaux partenariats pour des missions de service public

▣ Lieu important d'observation du secteur, les bureaux ont des compétences particulières sur des questions de développement de la carrière des artistes et sur les stratégies d'implantation territoriale. Il est fréquent qu'ils soient sollicités pour des services sur mesure, au cas par cas.

Les jeunes compagnies qui peinent à se positionner et à trouver un administrateur font souvent appel à eux pour des activités de conseil et de réflexion. Les bureaux de production remplissent alors des missions de service public, étrangères aux notions de productivité et de rentabilité.

Ces missions peuvent également concerner des artistes dont le travail, par sa nature, ne permet pas de trouver une rentabilité, d'artistes en « deuxième partie de carrière », ou bien 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)...

▣ Des dispositifs d'accompagnement de compagnies, contractualisés avec la puissance publique ou avec des lieux, pourraient être pertinents, adaptés à la fois aux besoins des compagnies et à la réalité des bureaux.

L'initiative et les propositions de dispositifs pouvant venir du lieu, de la compagnie, du bureau de production ou du financeur institutionnel.

Quelques exemples :

- Dans ce registre d'aides, la Ville de Paris (direction de la jeunesse), a proposé et financé pour les lauréats du concours Paris Jeunes Talents une mission d'accompagnement et de conseil, qui a été assurée par un bureau de production parisien.

- Par ailleurs, un théâtre d'Ile de France et un bureau, avec le soutien d'un organisme régional se sont associés pour la saison 2007-2008 et 2008-2009 afin de mettre en place une forme d'accompagnement de quatre compagnies accueillies au théâtre. Le financement émanant dans ce cas du lieu et de la structure publique.

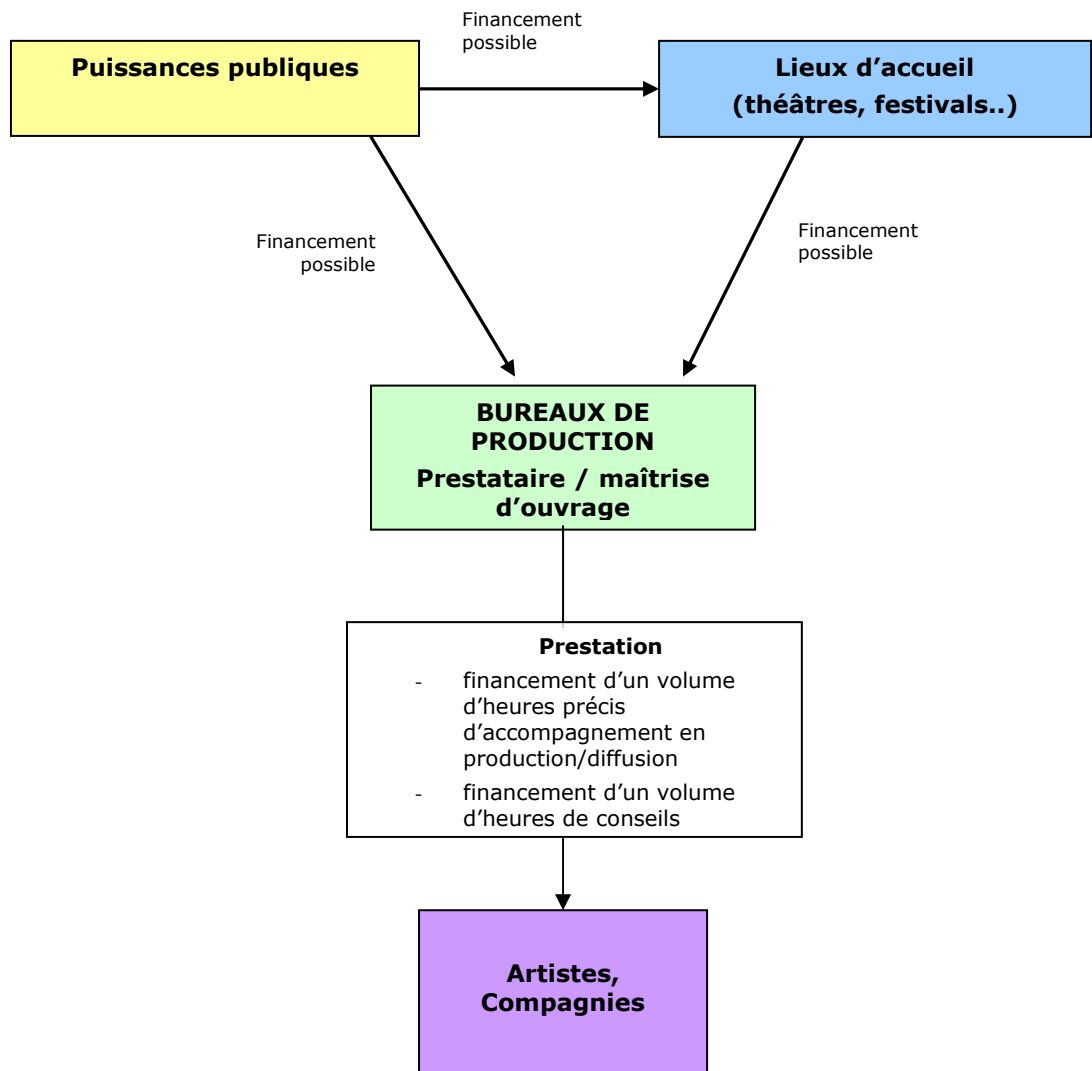


Schéma 3

Proposition de dispositifs de contractualisation public / privé

CONCLUSION

À travers cette étude, il apparaît que le terme « bureau de production » 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.

Les bureaux de production sont des entreprises « entre deux » : passeurs, facilitateurs, producteurs de sens. Ils fiabilisent le montage des projets et sont des relais dans le paysage du spectacle vivant. Travaillant au service de plusieurs projets ou compagnies, ils ont une vision large des problématiques et des évolutions du secteur. Ils constituent aussi un point d'ancrage pour les artistes qu'ils accompagnent, un partenaire fidèle avec lequel partager des convictions et développer les projets artistiques.

Pour mener à bien son projet de bureau et articuler la nécessaire pérennité de sa structure à celle des artistes le responsable d'un bureau est avant tout porté par son engagement au service du secteur culturel et artistique.

ANNEXE : Descriptif du cœur de métier des bureaux de production

L'accompagnement artistique

Aide à la définition du projet

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...). 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.
- 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.

Conseils et prospective

- 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...

Les relations avec les partenaires

Un projet se monte rarement seul. Compte tenu de ses attentes propres vis-à-vis du projet, chaque type de partenaires appelle une démarche particulière.

- 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 : programmeurs, directeurs de festivals, organismes professionnels (Syndec).
- Représentation lors d'événements culturels (lancement de saisons) ou de manifestations diverses (International network for contemporary performing arts, etc.).

La production

Le montage de production

- Mise au point d'une politique de production.
- Établissement et suivi des dossiers de demande de financement.
- 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...).
- Si des recettes de billetterie, de buvette, de produits dérivés... sont envisagées, réflexion pour la recherche de public et définition de la politique tarifaire.

Le suivi de production

- Gestion et communication du calendrier de la production.
- Organisation de réunions de production avec les partenaires financiers, ainsi qu'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.
- 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, et clôture des comptes.
- Logistique, recherche et location d'espaces de répétition si nécessaire, supervision technique.

La diffusion et l'administration de tournées

□ La diffusion est souvent partie intégrante de la production par le biais du préachat ou de la coproduction-:

- Information permanente des structures d'accueil sur l'avancée d'un projet, sur les activités de la compagnie, le calendrier de tournée : rédaction de « nouvelles ».
- Prospection auprès des lieux d'accueil potentiel
- Envoi des supports (dossier, DVD)
- Relances par mail ou téléphonique suite à l'envoi de documents ou pour faire venir des programmateurs lors des représentations
- Suivi des contacts
- Création et mise à jour du fichier de contacts
- Réalisation du calendrier de tournée
- Gestion des plannings des équipes
- Négociation, établissement et suivi des contrats
- Rédaction de la fiche technique du spectacle (élément essentiel et partie intégrante d'un contrat de cession) et envoi aux partenaires.
- Rédaction de l'annexe financière au contrat : frais de transport, de voyages, d'hébergement et de repas.
- Organisation logistique en lien avec le lieu d'accueil
- Suivi de la communication et des actions artistiques mises en place par le lieu d'accueil (envoi info, validation des BAT, suivi actions artistiques ...)
- 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).
- Rencontre avec les partenaires et professionnels présents

□ En cas de tournée, il importe que le calage de toutes ces actions soit encore plus précis. La présence du bureau de production au cours de la tournée 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.

La communication

- 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...
 - 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) et vérification des documents édités.
 - Gestion de l'iconographie autour du projet.
 - Mise au point d'une politique d'invitation des professionnels et de la presse et gestion des invitations (compagnie et partenaires).
 - 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.

La structuration administrative et juridique de la compagnie

Dans le cas où le bureau de production intervient en tant que prestataire de services, il lui revient souvent d'assurer la bonne marche de la structure artistique.

- 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).
- 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...

La gestion

Le bon fonctionnement du projet repose aussi sur une gestion rigoureuse régulière de tous ses aspects, qui doit être mise en œuvre pour le bureau de production et, les cas échéant, pour chacune des compagnies accompagnées. Cette gestion 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.
- Suivi budgétaire constant.
- 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

- 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.

Les ressources humaines

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.

- 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 et gestion des conflits éventuels.

L'administration quotidienne

L'ensemble des tâches repose aussi sur du travail qui, pour paraître secondaire, n'en est pas moins essentiel : gestion du courrier, réponses téléphoniques, suivi des messages vers les destinataires, archivage, gestion des petites fournitures.