

LES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS DANS LE SECTEUR CULTUREL ASSOCIATIF

Enjeux et expériences

Association **Opale - Cnar Culture**
45 rue des cinq diamants 75013 Paris • 01 45 65 20 00
opale@culture-proximite.org

www.culture-proximite.org

GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS ET ASSOCIATIONS ARTISTIQUES ET CULTURELLES – Enjeux et expériences



GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS ET ASSOCIATIONS ARTISTIQUES ET CULTURELLES

Enjeux et expériences

Réjane Sourisseau

Janvier 2010



GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS ET ASSOCIATIONS ARTISTIQUES ET CULTURELLES

Enjeux et expériences

Nous adressons nos remerciements à l'ensemble des groupements d'employeurs interviewés pour la confiance qu'ils nous ont accordée dans la transmission des documents les concernant et le temps qu'ils ont consacré aux interviews et relectures. Si toutes les structures n'ont pas fait l'objet d'une fiche-expérience (nous avons procédé à des choix), elles sont toutes citées au fil du document car elles ont contribué à nourrir la réflexion.

Merci également à l'Avise, Agence de Valorisation des Initiatives Socio-économiques, pour la mise à disposition gracieuse du dessin d'Albert.

Enquête et rédaction : OPALE/CNAR Culture : Réjane Sourisseau, avec la collaboration de Lucile Rivéra, Chloé Fraise-Bonnaud, Anne de Marans

Mise en page : Chloé Fraise-Bonnaud
Relecture, impression : Compedit Beauregard

Depuis 2003, **les Dispositifs Locaux d'Accompagnement (DLA)** s'adressent aux structures développant des activités et services d'utilité sociale reconnues sur un territoire et qui créent de l'emploi. Les DLA, à travers l'accompagnement de ces structures, permettent de financer des interventions par un prestataire extérieur visant à soutenir leur développement : recherche d'une meilleure organisation interne, d'une diversification des activités et des ressources, aide à la formulation de stratégies de développement, soutien dans des phases de négociation et de contractualisation...

Mi-2009, ce sont environ 5 700 associations artistiques et culturelles qui ont été accueillies par les DLA, et 3 300 d'entre elles qui ont déjà bénéficié d'un ou plusieurs accompagnements.

Pour compléter leur compétence généraliste et renforcer leur capacité d'intervention, les DLA bénéficient d'appuis sectoriels, organisés au niveau national au sein des Centres Nationaux d'Appui et de Ressources (Cnar). Le Cnar Culture est porté par l'association Opale mandatée par une cinquantaine de fédérations et syndicats du secteur artistique et culturel, regroupés essentiellement au sein de la Cofac (Coordination des fédérations et associations de culture et de communication) et de l'Ufisc (Union fédérale d'intervention des structures culturelles).

Conformément à sa mission, le Cnar Culture engage des démarches de capitalisation des missions d'accompagnement réalisées auprès d'associations culturelles, et d'approfondissement de thématiques qui intéressent significativement les DLA et les associations. C'est dans ce cadre que s'inscrit la présente réalisation.

SOMMAIRE

Etat des lieux	p.7
Introduction	p.8
Repères sur les Groupements d'Employeurs	p.10
Qui est à l'initiative ?	p.12
Quel montage ?	p.14
Quels adhérents ?	p.16
Quels postes partager ?	p.19
Quels cadres d'emploi ?	p.24
Quel modèle économique ? Quelle pérennisation ?	p.27
Synthèse des facteurs de réussite et des points de vigilance	p.30
Un chantier encore ouvert	p.34
Récits d'expériences	p.35
GE DE COMPAGNIES	p.37
Gecko	p.38
Latitudes	p.41
GECA Auvergne	p.44
Les Anonymes	p.47
L'Arrosoir ¹	p.49
Les Triplettes et Compagnie	p.52
GE D'ÉCOLES DE MUSIQUE	p.55
GEEM	p.56
E2M	p.60
GE ET MUSIQUES ACTUELLES	p.65
Paris Mix Goup'emploi	p.66
RAMAGE	p.68
OPEP	p.71
GE PLURIDISCIPLINAIRES	p.75
BCBG	p.76
GECA Champagne Ardennes	p.79
Gesticulteurs	p.81
GEDAS	p.84
Géodes	p.87
GEIQ DANS LE SECTEUR CULTUREL	p.91
Art & culture	p.92
Théâtre et compagnonage	p.94
Ressources	p.97

¹ Les GE dont les noms sont écrits en rouge ont été suivis par des DLA, Dispositifs Locaux d'Accompagnement.



**Groupements d'employeurs
et associations artistiques et culturelles**

Etat des lieux



INTRODUCTION



En France, plusieurs facteurs concomitants ont ces dernières années accéléré la réflexion sur la mutualisation de l'emploi dans le secteur culturel, citons notamment :

- ▀ le **resserrement des marges de manœuvre** : crise et menaces sur le régime de l'intermittence, baisse des crédits d'intervention de l'Etat, réformes des financements publics à destination des compagnies¹, emplois aidés moins favorables aux structures que ne le fut le programme emplois jeunes.
- ▀ le **rôle incitatif** de certaines collectivités instaurant des « primes à la mutualisation ».
- ▀ la **tendance à l'atomisation des emplois** : si le secteur se caractérise par une dynamique de création importante de nouvelles associations, proportionnellement le nombre d'emplois augmente moins vite (« *les emplois sont globalement très fragmentés et doivent être partagés par un nombre de personnes de plus en plus grand* »²). En particulier, les compagnies indépendantes de production artistique fonctionnent sur le modèle de très petites entreprises³ ce qui rend difficile le développement d'emplois permanents.
- ▀ des **besoins en compétences accrus** de la part des associations du fait de la professionnalisation croissante du secteur du spectacle vivant (évolutions législatives...) ; signalons que le Synavi, syndicat national des arts vivants⁴, s'est saisi de ce sujet depuis plusieurs années.

Pour partager des emplois et des compétences, il existe plusieurs possibilités :

- ▀ Le multisalariat dont le régime de l'intermittence est une illustration.
- ▀ La mise à disposition de personnel entre associations qui suppose de respecter un cadre juridique bien précis (durée ponctuelle, facturation à l'euro/l'euro⁵).
- ▀ Le groupement d'employeurs dont l'objet est de permettre en toute légalité la mise à disposition de personnel entre plusieurs structures (*cf encadré p. 10*).

1 Notamment à la fin des années 90, sous Trautmann, disparition de certaines aides au fonctionnement au profit d'aides au projet parallèlement à la mise en place de *La charte des missions de service public pour le spectacle*.

2 Source : *Les associations culturelles employeurs en France*, Opale / Cnar culture 2008.

3 Lire à ce sujet : *Arts vivants en France : Trop de compagnies ?*, Philippe Henry dir., L'Espace d'un instant éditions, 2007.

4 www.synavi.org

5 Lire à ce sujet la note du cabinet Delsol *La mise à disposition de personnel entre associations*, Opale / Cnar culture, 2007.

▸ Dans un autre registre, il est également possible d'externaliser et de recourir à un cabinet proposant des prestations : agences de communication, cabinets comptables, bureaux de production, Smart⁶...

Il n'existe pas *a priori* de solution meilleure qu'une autre : en fonction des situations, telle formule sera préférable à telle autre, l'enjeu étant de trouver les réponses adaptées à chaque contexte – plusieurs formules peuvent d'ailleurs parfois cohabiter⁷.

On dénombrerait actuellement une cinquantaine de groupements d'employeurs (GE) dans le secteur culturel⁸ représentant aujourd'hui seulement quelques centaines de postes. Cependant, l'engouement suscité en termes de débat et en termes de projets apparemment en gestation nous a incités à nous pencher plus spécifiquement sur cet outil.

Notre ambition n'était pas de nous livrer à une enquête exhaustive mais d'analyser, de façon pragmatique, quelques cas de figure apparaissant comme représentatifs.

Nous avons donc contacté une vingtaine de GE pour apporter des éléments concrets sur leur histoire et leur fonctionnement (type d'adhérents, nature des postes partagés, modèle économique) mais aussi pour tenter de dégager des facteurs de réussite, des freins, des points de vigilance, voire des recommandations.

⁶ www.smart.fr.fr

⁷ Deux outils réalisés par des prestataires spécialisés permettent de tester la pertinence ou non de la mutualisation : <http://www.odianormandie.com/mallette/> et http://www.premisses.org/spip/rubrique.php3?id_rubrique=43

⁸ Source : *Nouvelles organisations du travail dans les secteurs culturels*, ministère de la Culture DDAI - IN-NEF, Institut National des Nouvelles Formes d'Emploi, 2006.

REPÈRES SUR LES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS

Extrait de la fiche réalisée par l'ADDAV 56
(Association pour le développement des arts vivants dans le Morbihan)

○ Définition

Le groupement d'employeurs est une structure juridique permettant à des employeurs de se regrouper pour employer en commun un ou plusieurs salariés (Articles 1253-1 et suivants du Code du travail).

Depuis la loi du 2 août 2005, les groupements d'employeurs peuvent également apporter à leurs membres leur aide ou leur conseil en matière d'emploi ou de gestion des ressources humaines.

La structure juridique peut être une association loi 1901 ou une société coopérative (SCIC ou SCOP).

Le groupement d'employeurs ne peut effectuer que des opérations à but non lucratif.

Il y a obligation de déclarer la création d'un groupement d'employeurs à la Direction Départementale du Travail et de l'Emploi.

○ Objectifs

Le but exclusif d'un groupement d'employeurs est la création d'emplois pérennes dans des secteurs tel que celui de la culture où l'emploi est précaire, les besoins correspondant souvent à des temps partiels ou des emplois ponctuels. Le principe est la mise à disposition de salariés (prêt de main-d'œuvre) par le groupement d'employeurs dans les structures adhérentes.

Rappel : la loi interdit le prêt de main-d'œuvre à but lucratif ayant pour objet exclusif le prêt de main-d'œuvre par une entreprise qui n'est pas habilitée par le Code du travail à placer des salariés chez autrui, comme les entreprises de travail temporaire (Article L. 8241-1 du Code du travail).

Les groupements d'employeurs font partie des dispositifs légaux existants permettant ce prêt de main-d'œuvre.

○ Fonctionnement

▴ Adhésion

Toute personne physique ou morale peut adhérer à un groupement d'employeurs quelle que soit son activité et sa forme juridique (depuis la loi de février 2005, les collectivités territoriales et leurs établissements publics peuvent adhérer à un groupement d'employeurs sous certaines conditions - Article 1253-19 et 20 du Code du travail).

Une personne physique ou morale ne peut être membre que de deux groupements (Art. L. 1253-4 du Code du travail).

L'adhérent peut se présenter pour être élu au Conseil d'Administration du groupement d'employeurs.

Le groupement ne peut en aucun cas mettre à disposition des salariés dans des structures non adhérentes.

▀ **Relations contractuelles**

L'employeur unique des salariés est le groupement d'employeurs.

Une convention de mise à disposition est signée entre le groupement d'employeurs et les structures qui souhaitent partager un emploi. Celles-ci s'entendent avec le groupement d'employeurs sur le profil de poste, la répartition des horaires et des tâches, en fonction des besoins de chacune.

Les structures adhérentes règlent ensuite une facture au groupement en fonction des heures travaillées par le salarié au sein de leur structure.

▀ **Convention collective**

Le groupement d'employeurs a pour obligation de choisir une convention collective et d'en informer la direction départementale du travail. La loi prévoyait au départ que seules les structures dépendant d'une même convention collective pouvaient se regrouper. Aujourd'hui l'Article L. 1253-17 du Code du travail prévoit que « *Des personnes physiques ou morales n'entrant pas dans le champ d'application de la même convention collective peuvent également constituer un groupement, à la condition de déterminer la convention collective applicable au dit groupement.* »

▀ **Fiscalité**

Même si le Code du travail exige des groupements d'employeurs que leurs opérations soient à but non lucratif, d'un point de vue fiscal, les groupements d'employeurs sont considérés *a priori* comme ayant une activité lucrative, concurrentielle.

Ils sont donc en principe assujettis aux impôts commerciaux. Concernant la TVA (Taxe sur la Valeur Ajoutée), il suffit qu'une des structures adhérentes soit assujettie pour que le groupement lui-même le soit (principe dit de la « contamination fiscale »).

▀ **Responsabilité solidaire**

Contrairement à un prestataire de service, la particularité du groupement d'employeurs est aussi de mutualiser en partie les risques.

« *Les membres du groupement sont solidairement responsables de ses dettes à l'égard des salariés et des organismes créanciers de cotisations obligatoires* » (Art. L. 1253-8 du Code du travail).

www.addav56.org

QUI EST À L'INITIATIVE ?

Des GE impulsés par les pouvoirs publics

Un certain nombre de GE ont été créés sur incitation de collectivités, animées par le souci d'une meilleure utilisation des subsides publiques ou parfois par des motivations d'ordre juridique.

UN QUIPROQUO ?

Ces dernières années, on a pu entendre de nombreuses institutions porter un discours général *a priori* positif sur la mutualisation : « *Elle est par essence profitable à tous... Elle ne devrait pas se réduire à un outil commode pour combler un déficit mais doit correspondre à une idée de la société.* »⁹

Suivant ce sillage, certains conseils régionaux ou généraux ont choisi d'aider prioritairement des associations partageant des emplois, préférant accorder des aides à l'emploi (emploi-tremplin, poste ADAC¹⁰) à des regroupements d'associations plutôt qu'à des associations isolées et présentant des signes de fragilité, considérant que les postes auront ainsi plus de chances d'être pérennisés. Animées par le souci de rationaliser l'utilisation des subsides publiques, la mutualisation leur semble un moyen de mieux distribuer les subventions, voire à terme éventuellement d'en allouer moins.

Ce risque n'échappe pas à certains « bénéficiaires » : « *la mutualisation est mue par la raréfaction des subsides. C'est à la fois une opportunité, mais aussi une obligation. Elle n'existe qu'entre les précaires : les biens dotés n'ont pas besoin de mutualiser. Même si cela représente un intérêt de travailler ensemble, on incite les pauvres à se regrouper.* »¹¹

Lorsque les équilibres budgétaires sont tendus, le souhait de créer un GE se confond parfois avec la perspective d'obtenir un emploi aidé, les associations ont alors tendance à s'intéresser plus aux aides financières qu'aux processus et outils de mutualisation en tant que tels. Bien sûr, il serait réducteur de considérer que seul un effet d'opportunité a guidé la création de tel ou tel GE, et initiative privée et initiative publique peuvent se combiner ; néanmoins, plus d'une fois, l'existence de cette opportunité a accéléré la décision et la mise en œuvre de GE.

⁹ Propos d'une vice-présidente de Région lors d'une rencontre sur la mutualisation à Avignon en 2007.

¹⁰ Poste d'agent de développement artistique et culturel aidé par la Région Paca sur 3 ans.

¹¹ Propos d'un participant lors d'une rencontre sur la mutualisation à Avignon en 2007.

D'autres associations espèrent « détourner » le processus à leur avantage, pariant sur des aides supplémentaires du fait qu'elles partagent des emplois : « *La mutualisation met en évidence la nécessité d'un relèvement significatif des niveaux actuels de subventionnement... la dynamique qu'entraîne la création d'un groupement d'employeurs devrait même faire augmenter les aides à la création* »). Elles espèrent ainsi pouvoir conforter leur fonctionnement.

Il nous semble que ces différences de point de vue peuvent être source de malentendu, voire d'un quiproquo. Pour les éviter, quel qu'ait été l'événement déclenchant de la réflexion, *in fine* lors de la création d'un GE, **la volonté doit être de sécuriser des emplois salariés et non de dégager des crédits de substitution. L'objectif doit être de stabiliser des emplois précaires et non des associations précaires.**

MOTIVATIONS JURIDIQUES

Il faut signaler un autre cas de figure où les collectivités encouragent la mise en place d'un GE, celui où il s'agit de mettre le fonctionnement des structures qu'elles financent en conformité avec la légalité. Ces motivations d'ordre juridique sont par exemple à l'origine des deux GE interviewés réunissant des écoles de musique (GEEM et GE E2M). Le GE est alors l'outil permettant de **régulariser des mises à disposition de personnel** s'effectuant précédemment « en dehors des clous ».

Des GE « issus du terrain »

Ces GE « spontanés », montés par un groupe d'associations professionnelles ou des individus, ne semblent pas les plus nombreux.

DES EMPLOYEURS RÉFLÉCHISSANT EN TERMES DE BASSIN D'EMPLOIS

L'initiative d'un GE peut aussi partir du terrain : des professionnels de la culture et/ou du secteur social se réunissent certes pour partager des compétences mais également dans l'objectif affiché de maintenir ou de **mieux structurer l'emploi culturel local** (Gesticulteurs, Géodes), ou pour développer et **professionnaliser les activités associatives** (GEDAS). De telles initiatives sont parfois impulsées par des « personnalités locales » : un directeur de Scène Nationale (Géodes), un directeur d'une importante MJC (GECA).

Elles peuvent aussi correspondre à la volonté de régulariser la situation de personnels administratifs embauchés par le biais de l'intermittence : « *en créant un GE, notre objectif était triple : renforcer un réseau de fait, disposer d'un personnel compétent évoluant dans un cadre de travail légal et correctement rémunéré et enfin, dynamiser un réseau professionnel* » (GECA).

On est ici dans la vocation initiale d'un groupement d'employeurs, à savoir : **permettre à des employeurs de partager durablement des postes, en général à temps plein, à partir de « morceaux » d'emplois saisonniers et récurrents.** À noter que les GE dans ce cas de figure ont démarré sans aide spécifique à la mutualisation, même s'ils ont pu bénéficier d'emplois aidés par l'État : contrats d'avenir, contrats d'accompagnement à l'emploi.

DES INDIVIDUS CHERCHANT À STABILISER LEURS PROPRES EMPLOIS

On rencontre aussi, de façon plus marginale, quelques GE créés par des individus cherchant à stabiliser leurs propres emplois : administrateurs, comptables ou chargés de diffusion exerçant leurs activités en tant que travailleurs indépendants ou sous forme du multisalariat en étant affiliés au régime de l'intermittence. En réunissant autour d'eux leurs employeurs, ils souhaitent sécuriser leur situation professionnelle, accéder à une protection sociale, sécuriser leurs parcours (GAME, GE Voyages en Scène)¹². **L'enjeu est** alors que les adhérents s'emparent du projet **et que se crée une véritable dynamique d'employeurs.**

QUEL MONTAGE ?

La phase de montage suppose méthode, patience, concertation et assiduité : *« cette période a été un peu longue, abstraite et chronophage. Plusieurs structures étaient sceptiques sur le fait qu'on allait réussir à s'entendre. Il a fallu s'accrocher et rester mobilisés sur les objectifs ».*

Études d'opportunité ou mise à disposition d'un technicien

Jean Dalichoux, auteur d'un ouvrage sur les GE¹³, insiste sur la nécessité d'une réflexion préalable approfondie : *« de l'idée que le groupement d'employeurs pourrait être une réponse adaptée à des besoins d'entreprises sur un bassin d'emplois identifié à la création de la structure et du recrutement des premiers salariés, en moyenne, près d'une année s'écoule. En-deçà de cette période de mûrissement du projet, toute création courrait le risque de ne pas reposer sur une analyse suffisamment fine et détaillée des besoins. »*

12 • GAME : www.gamegamart.org

• GE Voyages en Scène : <http://voyagesenscene.com/contact.php>

13 *Les groupements d'employeurs, le travail à temps partagé au service de l'emploi*, Jean Dalichoux et Pierre Fadeuilhe, ed. Liaisons, 2008 (2^e édition).

Ainsi, plusieurs collectivités affichant une volonté d'emplois mutualisés ont missionné des cabinets extérieurs pour mener des études d'opportunité et de faisabilité (Région Haute-Normandie, Conseil Général du Vaucluse...).

Ces travaux permettent de choisir la pertinence de l'aire géographique choisie, de valider la complémentarité des besoins, de prévoir le nombre d'heures de mise à disposition...

Il arrive aussi que la collectivité concernée mandate une personne en interne pour bâtir le projet. Ainsi, le chargé de mission du Transfo, l'agence des arts et de la culture de la Région Auvergne, a travaillé pendant plusieurs mois sur la mise en place d'un GE (GECA). Citons également le cas du Réseau Aquitaine des Musiques Actuelles ou de Paris Mix ayant mis à disposition un de leurs salariés pour préfigurer un groupement d'employeurs (respectivement Ramage et Paris Mix Group'Emploi).

Ces démarches ont souvent été précédées par une communication importante : plusieurs dizaines de structures culturelles sont invitées à participer aux séances d'information initiale. Ensuite, au fil des séances de travail, on observe fréquemment un « effet sablier » entre les intentions et le passage à l'acte : au final seules quelques associations s'engagent effectivement dans la création du GE.

Lorsqu'une collectivité impulse ce type de démarche, le risque peut être qu'il y ait « obligation de résultat » et parfois dans des délais assez serrés.

L'appui du DLA, Dispositif Local d'Accompagnement

D'autre part, plusieurs GE ont bénéficié du Dispositif Local d'Accompagnement¹⁴, soit pour étudier la faisabilité du projet, soit pour aider à sa mise en place, soit pour affiner le fonctionnement (Game, Paperasse & Cie¹⁵).

On peut citer par exemple le GE Géodes (Lorraine) issu d'une étude de faisabilité au départ d'un GEIQ, le GE Entre Deux Mers (Gironde) créé suite à deux accompagnements collectifs ou encore le GE Triplettes et Compagnie. Les travaux ont permis de valider les projets de GE, de mettre en place les bases juridiques (statuts personnalisés...), d'établir des projections budgétaires, de rechercher des partenariats : « *le projet impulsé initialement par le Carreau repose aujourd'hui sur un collectif de plusieurs structures d'une même branche professionnelle souhaitant qualifier et recruter du personnel sur des postes adaptés et complémentaires dans le temps* », (Géodes).

Cependant, **le DLA n'a pas vocation à faire émerger « à tout prix » un projet de GE**, il peut justement permettre de constater que cette forme n'est pas la plus pertinente ou que les protagonistes ne sont pas encore prêts.

¹⁴ Pour plus d'informations sur ce dispositif, consulter le site www.culture-proximite.org ou www.avise.org

¹⁵ www.paperasse.org

Deux accompagnements collectifs (menés dans le Nord-Pas de Calais¹⁶ et en Ile-de-France¹⁷) sur le thème de la mutualisation n'ont pas abouti concrètement à la mise en place d'emplois partagés mais se sont prolongés par des projets de partage de matériel (création du GIE, Groupement d'Intérêt Economique, Mélange Karburant 3).

Enfin, certains GE « issus du terrain » n'ont pas forcément mené d'études des besoins car leur création entérinait une pratique de partage d'emplois préexistante (GECA Champagne Ardennes, GEEM, GE Entre deux Mers).

QUELS ADHÉRENTS ?



La question de la taille du GE

Le fait que certains GE ne compte que deux adhérents tandis que d'autres en rassemblent jusqu'à une vingtaine invite à se poser la question du format. En réalité, la taille n'est pas en soi un facteur d'échec ou de réussite : pour preuve, les milliers de GE du secteur de l'agriculture sont majoritairement petits (deux ou trois adhérents).

Même si, mathématiquement parlant, en cas de défaillance d'un des adhérents, il sera évidemment plus facile de répartir le temps de travail manquant pour le (ou les) salarié(s) entre 10 structures qu'entre 2 ou 3¹⁸ – compte tenu du principe de clause solidaire (*cf rappel p. 7*) –, l'essentiel est de **trouver la bonne dimension par rapport aux objectifs du projet.**

S'il s'agit de développer l'activité sur un territoire, de créer de nombreux emplois à temps plein, un nombre important d'adhérents est à rechercher.

Si par contre, l'objectif est « simplement » de partager des compétences précises entre deux associations ayant chacune besoin d'un mi-temps mais souhaitant offrir un contrat à temps plein à leur salarié, un GE à deux adhérents peut s'avérer une bonne formule. Toutefois, une mise à disposition de personnel entre les deux structures pourrait peut-être tout autant offrir une solution adaptée.

¹⁶ http://www.culture-proximite.org/article.php3?id_article=210

¹⁷ Consulter les travaux menés à ce sujet par le Relais Information et Conseil d'Arcadi : www.arcadi.fr

¹⁸ Si un GE compte deux adhérents, si l'un d'eux rencontre des difficultés, cela signifiera que l'adhérent restant devra financer seul un temps plein. Dans le cas d'un GE à 10 adhérents, si l'un d'eux est défaillant, il suffira par exemple que 2 des 9 autres structures augmentent chacune de 5 % le temps de travail demandé au(x) salarié(s).

Excepté le GE des écoles de musique de Lorraine comptant une centaine d'adhérents (GEEM), d'une façon générale, les GE interviewés ne souhaitent pas devenir trop importants : « *notre taille humaine permet de garder la maîtrise de l'outil. Plus le nombre d'adhérents augmente, plus on multiplie les risques de mésentente, d'incidents... Nous préférons garder une dimension raisonnable.* »

L'intérêt de la mixité

Ce qui compte, c'est moins le nombre d'adhérents que leur « surface économique ». Ainsi, une piste intéressante semble être de pouvoir réunir des structures en quête de reconnaissance et des structures plus « assises », des équilibres peuvent alors se créer, la trésorerie des uns permettant de prendre le relais de celles des autres, *a fortiori* lorsque le GE compte parmi ses membres des structures solides, « parapubliques » ou rattachées à des collectivités. Rappelons que **depuis la loi de 2005, des collectivités peuvent être adhérentes de GE.**

D'autre part, un GE peut contribuer à la professionnalisation. « *Le GE tire vers le haut, il permet aux petites compagnies de mieux se structurer, de mieux planifier.* » Il est possible par exemple d'imaginer les configurations suivantes : jeunes compagnies émergentes + lieux de diffusion ; associations de cours de pratiques artistiques + compagnies conventionnées ; collectivités + écoles de musique + compagnies intermédiaires ; maisons de quartier + compagnies émergentes...

On peut constater que certains GE (en projet ou existants) sont composés uniquement de petites structures fragiles, voire en difficulté, souvent, des compagnies de spectacle vivant. Or, « *un des grands pièges à éviter est qu'une structure en difficulté pense assurer sa survie par le biais du GE* », alerte Jean Dalichoux.

Il pourrait être intéressant pour ces compagnies de se demander si elles n'auraient pas plus intérêt à créer un GE avec des compagnies plus professionnelles et/ou avec d'autres structures culturelles. Si leurs besoins portent sur l'administratif, elles pourraient également rejoindre un GE multisectoriel (c'est-à-dire ouvert à des structures hors du champ culturel) déjà existant.

Au-delà du partage d'emplois

Dans certains cas, les adhérents se connaissaient avant la mise en place du GE : les fondateurs du GEDAS siégeaient aux mêmes réunions du conseil de développement et étaient également à l'origine d'un des premiers SEL, systèmes d'échanges locaux ; les adhérents du GE Gesticulteurs sont par ailleurs engagés sur un projet

de développement local ; le GE Paris Mix Group'Emploi a été porté par Paris Mix, un Système Productif Local (SPL) regroupant une trentaine de structures de la filière musique du monde ; le 100 émane de trois structures portant un projet d'équipement culturel expérimental.

Ces GE ne se réduisent pas alors au seul partage d'emploi : ils réunissent **des structures défendant les mêmes valeurs**, la même vision de leur territoire, la même façon de travailler (« *même si chacune a son identité, les écoles ont réalisé qu'elles mettaient en œuvre un projet pédagogique proche* »). Les GE deviennent alors **un espace d'échanges et de coopération** entre adhérents : débats d'idées, transmission d'informations... Plusieurs responsables l'ont affirmé : « *un GE est un outil mais c'est aussi un projet* », « *un GE ne se résume pas à la somme des intérêts particuliers, il faut un projet commun* », « *si la solidarité est forte, c'est parce que les différentes personnes se connaissent et sont en phase sur le sens du projet.* »

Si la convivialité leur semble importante, ils insistent aussi sur le fait que l'affectif ne doit jamais prendre le pas sur les relations professionnelles (« *avant d'accueillir un adhérent, nous lisons mot à mot les statuts, les conventions de mise à disposition, le règlement intérieur...* »).

Dans un des cas, la proximité entre les adhérents s'est concrétisée par la création d'une fédération réunissant les écoles de musique membres du GE (GE E2M).

Dans d'autres cas, la création du GE a permis à des adhérents ne se connaissant pas de rentrer en lien. En général, les membres sont cooptés : l'entrée au sein du GE est parfois subordonnée à l'adhésion à une charte définissant un minimum de bases communes (Game, Paperasse & Cie). Au moment de l'adhésion, l'idée est aussi de vérifier la solvabilité du candidat afin de limiter les risques liés à la règle de solidarité en matière de dettes salariales et sociales.

Si la question de concurrence fait partie des premiers points abordés, elle est en général assez vite réglée, les structures misant plutôt sur la complémentarité de leurs réseaux : « *on n'a pas l'impression d'être en concurrence, au contraire, quand la chargée de diffusion a un contact, on se dit qu'il peut être démultiplié. Nous avons le projet de faire un catalogue commun.* »

Du côté des calendriers, on remarque que les risques de télescopage sont d'autant plus limités que le groupement d'employeurs comporte une typologie diversifiée d'adhérents : par exemple, la présence de compagnies de théâtre de rue et de festivals aux côtés de compagnies de théâtre 3 « classiques » permet une meilleure répartition de l'activité tout au long de l'année.

QUELS POSTES PARTAGER ?

Combien de postes et quels types de postes ?

Le nombre de postes créés est de 1, 2 ou 3 lorsque le GE réunit surtout des compagnies. Il apparaît plus important lorsqu'il s'agit d'autres structures culturelles : 12 ETP pour Le Cent, 12 ETP également pour le GE E2M (représentants 39 postes) et jusqu'à 140 ETP pour le GEEM (représentant 450 postes). L'important reste de **créer un nombre d'emplois proportionnel à l'activité** : sans quoi il est difficile de les pérenniser : « *Rétrospectivement, il apparaît que nous avons procédé à une création trop anticipée des emplois. À la fin des aides à l'emploi, le GE n'a pas été en mesure de faire face à la distorsion entre le nombre de postes et le niveau réel d'activité* ».

Les emplois partagés au sein des GE interrogés ne sont pas tous de même nature : certains postes sont artistiques d'autre non, certains sont dits « non productifs » (administration, diffusion), d'autres sont dits « productifs » car portant sur l'activité elle-même (pédagogie, technique). De ce fait, ils s'avèrent plus ou moins faciles à partager.

Les postes dits « non productifs »

Les postes de chargées de diffusion s'avèrent plus délicat à partager, tant pour des raisons de fond que de forme que les postes d'administrateurs.

UN CAS « SIMPLE » : LES POSTES ADMINISTRATIFS

Lorsque des personnes dont ce n'est pas le métier – comédiens ou chorégraphes par exemple – prennent en charge la comptabilité, la tâche leur paraît complexe et chronophage. Il apparaît que lorsque ces mêmes tâches sont confiées à un professionnel, formé et doté de méthodes de travail efficaces, le temps nécessaire est plus limité. C'est ainsi qu'un des comptables d'un des GE interviewés s'est déclaré en sous-activité au moment de sa prise de poste : le volume horaire avait été surestimé, il a dû être réajusté.

Les tâches exercées par un comptable font appel à des techniques connues qui lorsqu'elles sont appliquées aboutissent nécessairement à un résultat. En général, il est **possible de baliser assez précisément le rapport entre temps passé et tâches réalisées**. Globalement, ces postes ne posent donc pas de problème particulier, qu'ils soient créés par des GE de compagnies, des GE d'écoles de

musique ou des GE multisectoriels (Comp'acte 67). Par contre, la donne change s'ils comportent une dimension plus stratégique (conception de dossiers de subventions par exemple).

UN CAS PLUS DÉLICAT : LES POSTES DE DIFFUSION

Parmi les GE interviewés, seuls ceux rassemblant principalement des compagnies de spectacle vivant ont créé des postes de chargés de diffusion. Dans le contexte actuel de limitation des financements publics, réussir à vendre des spectacles devient (plus que jamais) une impérieuse nécessité même si la tâche est ardue en raison de la concurrence plutôt rude. Dédier une personne spécifiquement à la vente des spectacles, si possible à temps plein, semble indispensable. Or, dans les faits, faute de moyens, de nombreuses compagnies sont contraintes de se regrouper pour créer de tels postes.

Sur le fond, **la diffusion** est un domaine que les compagnies ont *a priori* du mal à partager car cela **touche à** un point essentiel et éminemment personnel : **leur identité artistique**. Les compagnies le répètent à loisir : « *vendre un spectacle n'est pas vendre un produit comme un autre* ». Un chargé de diffusion doit être en mesure de comprendre et de retraduire des sensibilités particulières. Comme le rappelle l'un des metteurs en scène interviewés à l'origine d'un GE de compagnies : « *le métier de chargé de diffusion requiert passion et finesse. Selon moi, au-delà de la promotion d'un projet particulier, la personne doit être en mesure de défendre la compagnie en général.* »

Les chargés de diffusion rencontrent parfois des difficultés à organiser le travail et ce même metteur en scène constate : « *au sein d'un GE il ne s'agit pas d'être en adéquation avec une compagnie, mais avec trois. Le salarié doit faire preuve d'une grande capacité d'organisation et d'adaptation aux fonctionnements parfois très différents d'une structure à l'autre.* »¹⁹

Ainsi, tôt ou tard, se posent les questions suivantes : Comment être équitable avec tous ? Comment éviter la « schizophrénie » ? Comment vendre avec la même constance, la même pugnacité des spectacles nés d'artistes singuliers au sein de réseaux différents – car les compagnies qui se rassemblent sont situées sur des disciplines différentes ? Jusqu'où est-il pertinent de fractionner le travail : si bénéficier des services d'un comptable même pour 2 h/mois peut être utile, on peut se demander si cette durée est pertinente pour utiliser les services d'un chargé de diffusion ?

¹⁹ L'adaptabilité est le lot de nombreux salariés partagés au sein de GE, l'exemple pouvant être « *ce chauffeur de transports scolaires qui se fait poissonnier l'été* » (*Les groupements d'employeurs*, B. Zimmermann, revue Sociologie du Travail, 2006).

C'est sur ce type de poste que nous avons parfois pu noter l'apparition de tensions entre salarié(s) et adhérents d'un groupement.

Quelques unes des personnes occupant ces postes semblent devoir faire face à certaines « pressions » : part de rémunération variable, exigences des compagnies, espoir qu'à terme le poste s'autofinance... Or, **il n'existe pas systématiquement un lien de cause à effet entre l'embauche d'un chargé de diffusion et l'augmentation de dates de tournées**. D'autres paramètres entrent en jeu : le type de spectacle vendu, les contraintes du marché, les propositions d'autres compagnies, etc.

Contrairement à un comptable, le temps de travail d'un chargé de diffusion ne se traduit pas toujours par des résultats immédiats. S'il existe des cas où ces embauches ont permis d'augmenter significativement les ventes, dans d'autres cas, l'impact est moins visible ou demande au minimum du temps avant de porter ses fruits.

Pour ses raisons, l'un des GE (Gesticulateurs) a souhaité missionner un cabinet spécialisé²⁰ afin d'analyser les enjeux de la création d'une mission de diffusion/production avant de passer à l'acte, et de façon plus général, pour être accompagné dans sa structuration.

Les postes dits « productifs »

Un rapport sur la faisabilité de la mutualisation d'emplois d'artistes et de techniciens réalisé en 2007 en Rhône Alpes²¹ conclut : « *face aux réticences exprimées par les directeurs artistiques de compagnies, il apparaît préférable de privilégier un processus de mutualisation prioritairement centré sur les activités de formation et de médiation culturelle ou pour les techniciens sur les activités dites "d'exécution" (régies de tournées ou d'accueil).* »

UN CAS « SIMPLE » : LES POSTES TECHNIQUES, PÉDAGOGIQUES OU D'INTERVENTION ARTISTIQUE

Ce même rapport précise pourquoi les activités de formation, de médiation à vocation de loisirs ou professionnalisante, à destination d'un public scolaire ou périscolaire, d'amateurs, ou de professionnels peuvent fonder le socle d'un projet de GE.

▀ « *Ces activités sont moins centrales dans la définition de l'identité artistique des compagnies. Dès lors, l'hypothèse d'un partage d'un salarié entre plusieurs employeurs rencontre de moindres réticences, de même que l'hypothèse d'un engagement à moyen ou long terme vis-à-vis de ces salariés.*

²⁰ www.labelleouvrage.fr

²¹ *Étude de faisabilité sur la mutualisation d'emploi d'artistes et de techniciens*, Vincent Bady et Christophe Dubois (compagnies les Trois Huit et Nouveau Théâtre du Huitième), François Piettre et Larbi Nebbou (Temis), Jean-Christophe Delval (Semio-Temis), Renaud Levi Alvares (Aravis-Anact), 2007.

▲ « La plus grande **régularité de ce type d'activité** (répartition tout au long de l'année notamment de l'année scolaire) peut permettre une meilleure articulation des calendriers entre les structures utilisatrices. La question de la concurrence liée à la simultanéité des périodes de création devient alors secondaire. De même ces activités étant plus régulières et le plus souvent planifiées à l'avance elles assurent aux salariés une **meilleure visibilité** de leur organisation du temps de travail et donc un plus grand confort.

▲ « La multiplicité et la diversité des commanditaires de ce type d'actions (établissements scolaires, structures socioculturelles, structures culturelles, collectivité territoriales, structures liées à la politique de la ville...) peuvent permettre d'assurer la viabilité économique à moyen terme des postes ainsi créés, notamment en assurant un renouvellement ou un développement du pôle de structures utilisatrices. L'appui sur ce type de ressources permet donc de minorer les aléas liés à la fragilité financière des projets de création et de diffusion de spectacle. »

Parmi les GE interrogés, plusieurs ont fait le choix de créer des postes d'intervenants pédagogiques ou de professeurs, c'est le cas bien sûr des GE réunissant des écoles de musique, mais aussi d'autres GE mixant structures de création et structures de médiation (Géodes). On ne peut s'empêcher de signaler que c'est ce type de postes qui a fait le succès des GE dans le sport.

Quelques GE ont également créé des postes techniques : son et lumière (Ramage), webmasters (Paris Mix Group'Emploi), animateur multimédia-informaticien (OPEP).

LA DIFFICULTÉ DE PARTAGER DES POSTES ARTISTIQUES DANS LA DURÉE

Le rapport précédemment cité détaille également les réticences suscitées par des projets de partage d'emplois artistiques permanent :

▲ L'idée semble incompatible avec le fonctionnement du spectacle vivant où la richesse de ces professions « *naît du hasard des rencontres, de la mobilité et de la liberté* » : des **productions au projet** et la **possibilité de se choisir** (entre comédiens et metteurs en scène ou entre danseurs et chorégraphes) selon les besoins et au gré des envies. À l'inverse de cette flexibilité, certains redoutent au travers la mise en place d'une GE une « institutionnalisation », voire une forme de « fonctionnarisation » de leur métier qui nuirait au dynamisme de la création.

▲ Ces métiers s'accommodent mal avec une relation employeur-salarié « classique » : le temps de vacance nécessaire à tout acte créatif mériterait d'être pris en compte.

▀ L'identité artistique à laquelle tous les créateurs et interprètes sont fondamentalement attachés risquerait d'être menacée.

▀ Enfin, la simultanéité des périodes de création (par exemple forte saisonnalité de l'activité des compagnies de théâtre durant la période octobre/mai en raison des dates d'attribution et de versement des subventions publiques) a toute les chances de conduire à des télescopages de calendriers.

Enfin, **à notre connaissance, les seuls GE employant des artistes sont les GEIQ**, Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification : par exemple, des compagnies proposant des contrats de professionnalisation ponctuels destinés à qualifier et insérer de jeunes comédiens. Les GEIQ encore en activité dans le secteur du spectacle vivant se comptent sur les doigts de la main (*pour plus de détails, lire la fiche expérience sur les GEIQ*).

LA QUESTION DU LIEN AVEC L'INTERMITTENCE

L'entrée dans un GE suppose le recours à des contrats relevant du régime général, ce qui pose problème à l'employeur et au salarié.

Du côté de l'employeur, *« dans une conjoncture où les indemnités de l'assurance-chômage rémunèrent environ la moitié du temps de travail effectif des salariés, la capacité des employeurs à assumer en totalité le financement des heures de travail de leur personnel apparaît comme un préalable à tout système alternatif au régime de l'intermittence et du CDD d'usage.*

De même, l'intégration dans un système de salariat classique peut rebuter certains salariés, habitués par le système de l'intermittence à une forte autonomie quant à la gestion de leur emploi. »

QUELS CADRES D'EMPLOI ?



Des conditions de travail plus ou moins intéressantes

Lorsque les postes créés s'inscrivent dans le cadre d'emplois aidés par les Régions, comme c'est par exemple le cas en Normandie ou en PACA (postes ADAC - agents de développement artistique et culturel), les salariés sont plutôt bien lotis : application d'une convention collective, niveau de qualification reconnu – agent de maîtrise –, salaire (relativement) correct par rapport aux pratiques professionnelles.

La création d'emploi qualifié est en effet un des critères d'attribution de l'emploi aidé : « *le GE permet d'accéder à un poste normal, à un salaire normal, ce qui n'est pas si fréquent dans le secteur.* »

Lorsque les emplois des GE sont des emplois aidés par l'État (Contrat d'Avenir, Contrat d'Accompagnement à l'Emploi), les conditions de travail sont comparativement moins intéressantes : rémunérations plus faibles, perspectives moins lisibles...

Des salariés plus ou moins motivés par l'outil GE

Une des rares sociologues du travail à s'être penchée sur la question²² des GE distingue trois attitudes des salariés par rapport au temps partagé :

- ▀ Le salarié voit le GE comme un tremplin vers un contrat plus classique (à plein temps à durée indéterminée dans une seule entreprise), espérant parfois se faire embaucher par l'un des adhérents pour lesquels il travaille. Le passage par un GE intervient donc à défaut d'un emploi stable ailleurs.
- ▀ Le GE n'est pas choisi, mais une fois qu'il a expérimenté le temps partagé, le salarié y trouve des avantages, au moins sur le moyen terme. Le GE est un instrument de capitalisation d'expériences.
- ▀ Travailler pour un GE résulte d'un choix assumé. Le temps partagé n'est alors pas vécu comme une période transitoire, mais comme le moyen de réaliser un projet personnel sur le long ou moyen terme.

À la lecture d'une analyse portant sur des expériences de mutualisation d'emplois en Limousin²³, on peut déduire qu'un certain nombre de personnes – difficile à quantifier – semblent être dans le premier cas : le document conclut en effet à une relative indifférence du salarié par rapport au cadre mutualisé de l'emploi.

Par contre, pour d'autres – comptables et personnel administratif – la diversité des employeurs est considérée comme créant un certain dynamisme dans la réalisation de tâches plutôt répétitives : « *travailler dans un GE évite la routine, on connaît une variété de situations professionnelles tout en ayant officiellement un employeur unique* ». D'autres salariés adhèrent à l'outil GE en tant que tel : « *il importe que salariés et adhérents partagent les mêmes valeurs* ».

²² *Les groupements d'employeurs, la sécurité dans la flexibilité ?*, Bénédicte Zimmermann, revue Sociologie du Travail, 2006.

²³ *Retour d'expériences sur la mutualisation de postes salariés dans le secteur associatif en Limousin*, E2S Conseil/C2RA Limousin, Laurent Roux, 2006.

Les salariés à l'origine du GE qui les emploie, les personnes souhaitant trouver une alternative à l'intermittence – chargé de diffusion par exemple – sont également dans une situation choisie, même si à l'usage, l'expérience s'avère plus complexe que prévu.

Pour les professeurs de musique employés précédemment en multisalariat, le GE est **une réponse au fractionnement de l'emploi.**

La nécessité d'une fonction employeur affirmée

La fonction employeur est au cœur des GE : « **les adhérents n'achètent pas un service, mais partagent la responsabilité de l'embauche d'un salarié** ».

GOUVERNANCE

Un GE doit être en mesure de gérer l'emploi sous ses aspects techniques (élaboration de plannings communs, établissements des fiches de paie) mais aussi relationnels (recrutement et formation des salariés, médiation, résolution des conflits le cas échéant).

Les adhérents doivent donc se concerter pour définir collectivement leurs besoins en personnel, la typologie des compétences à recruter, les calendriers de mise à disposition... Ils doivent d'autre part se sentir prêts à assumer d'éventuelles défaillances : **appartenir à un GE, c'est accepter la mutualisation de la responsabilité de l'emploi.**

Cet exercice peut s'avérer délicat pour les structures n'ayant jamais été employeurs, ce qui est parfois le cas, à moins que les structures plus expérimentées contribuent par le biais du GE à les professionnaliser sur cette fonction sociale.

Le rapport réalisé en Rhône-Alpes sur la faisabilité des GE – précédemment cité – insiste sur la nécessité que le conseil d'administration du GE soit le lieu et l'instrument de cette concertation et que les arbitrages au niveau des calendriers notamment ne soient pas délégués au seul coordinateur du groupement et *a fortiori* aux salariés – les fluctuations d'activité impliquant fréquemment des ajustements en termes de temps de travail.

Cette **nécessaire gouvernance** pose aussi la question de la place des artistes dans le CA. Outre des incompatibilités avec le régime de l'intermittence²⁴, des *conflits d'intérêts* peuvent apparaître si par exemple, le metteur en scène d'une des compagnies adhérentes est par ailleurs président du GE : « *le salarié n'est pas le salarié de telle ou telle structure, il est le salarié du GE* ». À l'inverse, l'une des

²⁴ Lire à ce sujet la note *L'emploi d'intermittents dans les compagnies de spectacle vivant sous statut associatif*, Opale/Cnar culture, 2008.

personnes interviewées constatait : « *le fait d'avoir un président n'appartenant pas aux compagnies est un atout qui a permis de clarifier les rapports hiérarchiques* ».

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Plusieurs membres de GE s'accordent sur ce point : « *pour que l'outil fonctionne, il faut sortir de l'affectif et de la cooptation pour passer au management et à la gestion de compétences* ». Ces notions, parfois peu présentes dans les discours et pratiques de certaines associations culturelles, s'avèrent utiles dans un GE pour de bonnes relations avec les salariés, même si ceux-ci sont peu nombreux (« *Nous avions au départ souvent sous-estimé la nécessité du management* »).

Passé le recrutement – « *phase délicate qui demande du temps* » –, il faut être en capacité d'accueillir les salariés, de les encadrer, de rappeler la place et le rôle de chacun – « *centralisant de nombreuses informations, il arrive que certains salariés dépassent leurs prérogatives* » –, réussir à éviter les risques d'inertie liés aux structures mono-salariées, créer des liens entre les salariés s'ils sont plusieurs – bien qu'ayant le même employeur, ils ne travaillent pourtant pas ensemble car étant mis à disposition de structures différentes. Le GE est vécu comme un collectif d'appartenance mais pas nécessairement comme un espace de socialisation ou d'échanges de pratiques professionnelles.

Au-delà d'un certain nombre de salariés, le besoin d'un poste de directeur-coordonateur se fait ressentir. Et dans ce cas, plus encore que dans les autres, « *diriger un GE suppose des qualités variées et complémentaires : direction d'entreprise, mobilisation et animation d'un collectif de structures, gestion des compétences actuelles et futures des salariés, capacité à créer des partenariats avec des interlocuteurs variés, fortes notions financières, comptables et juridiques* ». Ainsi, 1,5 ETP sont affectés à la gestion même du plus important des GE étudiés (GEEM).

QUEL MODÈLE ÉCONOMIQUE ? QUELLE PÉRENNISATION ?



Prendre la juste mesure des coûts

Dans de nombreux GE, pour limiter les frais de fonctionnement, c'est souvent le CA qui prend en charge bénévolement la gestion du GE. Outre l'économie générée, cela présente l'avantage de dynamiser la vie associative. D'autres GE peuvent également profiter de mises à disposition de locaux ou de matériels. Au final « *un emploi mutualisé coûte plus cher qu'un emploi non partagé. Le GE n'est pas seulement une opportunité, cela représente aussi un coût qu'il faut annoncer dès le démarrage* ». En effet, **des surcoûts de gestion sont à prévoir** car un coefficient de refacturation est appliqué. D'autre part, en principe une partie du budget est affectée à une réserve destinée à couvrir les risques d'emplois. Ce principe n'est pas toujours compris au départ et demande d'user de pédagogie. Par ailleurs, si à leur démarrage, grâce à l'obtention d'aides publiques, de nombreux GE sont en mesure de proposer des tarifs attractifs, ces tarifs sont appelés à augmenter à terme. Il faut signaler que plusieurs GE pratiquent des prix plutôt bas : 10 à 12 € de l'heure.

Citons enfin le cas particulier du GEEM où l'importance de l'effectif a induit de nouvelles charges (cotisation logement, taxe personnes handicapées).

Les responsables de GE constatent : « *plus qu'une réduction des coûts, la mutualisation apporte de la professionnalisation* », « *le coût horaire n'est pas moins élevé qu'avec une embauche classique, l'avantage est de ne payer que les heures dont on a besoin* », « **un GE ne fait pas faire des économies, mais s'il fonctionne, il crée du développement** ».

Autre paramètre à prendre en considération, la fiscalité : en raison du principe dit de « contamination fiscale » (*cf rappel p. 7*), l'adhésion à un GE peut signifier que les heures de mise à disposition facturées le seront avec TVA, ce qui peut freiner des adhérents potentiels (RAMAGE).

Toute la question est donc de **s'assurer que les adhérents ont pris la mesure de ces contraintes financières et qu'ils seront prêts à « payer le juste coût »**.

Quelques ordres de grandeur

Nous n'avons pu, dans le cadre de ce travail dégager des ratios budgétaires significatifs : d'une part, les données ne nous ont pas toujours été transmises ; d'autre part, plusieurs GE étant de création récente, les chiffres ne correspondent pas à des années pleines ou sont des prévisions.

Nous nous contenterons donc ici de donner quelques repères succincts.

Les budgets sont proportionnels au nombre d'emplois partagés : aux alentours de 40 ou 50 000 € pour un poste (Gedas, Latitudes), 80 à 110 000 € pour 3 à 4 postes (BCBG, RAMAGE, Paris Mix), jusqu'à 4 millions d'€ (GEEM, 140 ETP). Les GE étant en phase de démarrage ou de développement (sauf celui dont l'activité est en *stand by*), les budgets sont globalement en croissance, parfois en forte croissance puisqu'ils sont doublés, voire triplés.

La composition des ressources fait apparaître des différences : les recettes propres (participation des adhérents) sont largement majoritaires pour les GE écoles (80 %, voire 93 %), tandis qu'elles ont tendance à ne représenter qu'un tiers des ressources pour les GE de compagnies.

Stratégies de pérennisation

Les GE envisagent leur pérennisation de différentes façons.

Certains, ayant démarré avec des subventions spécifiques, peuvent avoir tendance à compter à terme sur l'augmentation des aides publiques pour se pérenniser. « *La dégressivité du financement public doit-elle vraiment aboutir à un total désengagement financier ? N'est-il pas dans les missions publiques de soutenir ces groupements qui œuvrent à la rationalisation positive des ressources dans le secteur culturel ?* ».

On retombe ici sur le quiproquo évoqué en introduction. Et, parmi les GE interviewés, rares sont ceux qui ont obtenu des aides au fonctionnement : il s'agit de GE reconnus par rapport à leur rôle professionnalisant et financés ici par le Conseil Général (GEEM), là par une ville (BCBG) ou encore (de façon plus anecdotique) par une CAF (GEDAS).

Il nous faut rappeler que dans les autres secteurs économiques, **il n'est pas dans la logique des GE de trouver des financements publics pour payer les salaires**. Se superpose ici la problématique spécifique des modes de financement de l'art et de la culture. Or, en soi, l'outil GE ne peut être une réponse unique à la précarité (structurelle) des compagnies indépendantes.

D'autres GE suivent une logique de développement et souhaitent augmenter le nombre d'adhérents pour stabiliser les postes créés, c'est le cas de Géodes qui prévoit une montée en charge de l'activité et un développement proportionnel des emplois (12 ETP d'ici 2 ans) ou de Paris Mix Group'Emploi dont la logique d'évolution est liée au marché.

C'est surtout le cas des GE avec des écoles de musique ou de GE pluridisciplinaires dont **certains n'hésitent pas à envisager une diversification géographique, voire des secteurs d'activité** : *« certains de ces adhérents étant en situation de fragilité, la stratégie de pérennisation du GE serait de s'orienter vers des adhérents avec des financements plus stables, comme des structures petite enfance ».*

Il s'agit néanmoins de rester vigilant et de ne pas « élargir pour élargir ».

À l'inverse, pour les GE de compagnies ayant créé des postes de chargés de diffusion, on observe un effet de seuil : avec 3/4 structures à promouvoir et parfois des dizaines de spectacles à vendre, les chargés de diffusion semblent déjà « au maximum ». Dès lors, selon l'une des personnes interrogées, *« la mutualisation appelle à la création d'autres postes venant épauler les premiers postes créés... »*

En fait, **pour certains, le GE est vécu comme une transition** : *« pour une compagnie émergente, le GE est positif et représente une solution à moyen terme. Par contre, pour des compagnies déjà structurées depuis plusieurs années, un temps plein en production/diffusion est nécessaire notamment en raison du développement induit des actions culturelles ».* Si le GE n'est pas perçu comme réellement nécessaire, il risque de ne pas résister au départ de certains adhérents, les structures restantes ne se donnant pas les moyens de faire perdurer l'outil.

Pour d'autres structures, le GE est au contraire une finalité en soi, un modèle de développement. On retrouve notamment cette vision pour les GE ayant un fort ancrage local (Gesticulteurs, GEEM).

SYNTHÈSE DES FACTEURS DE RÉUSSITE ET DES POINTS DE VIGILANCE

Facteurs de réussite	Points de vigilance
Motivations de départ	
Le GE correspond à un besoin réel des adhérents et à une volonté de partager durablement un poste.	Le projet d'emploi partagé naît ou est fortement influencé par l'existence de dispositif d'aide à l'emploi et/ou de primes à l'emploi (confusion entre l'outil GE et les aides à l'emploi).
Au-delà du poste considéré, volonté de maintenir et/ou mieux structurer l'emploi culturel local, de développer et professionnaliser les activités associatives sur un territoire donné.	La mutualisation est envisagée comme un (simple) moyen de réduction des coûts.
L'objectif est bien de stabiliser des emplois précaires et non de stabiliser des associations précaires.	La mutualisation est perçue comme un moyen d'obtenir davantage d'aides au fonctionnement, voire d'aides à la création. Le GE apparaît comme un levier pour dégager des crédits de substitution. Une ou plusieurs structures envisagent leur survie au travers du GE.
Volonté d'un groupe d'employeurs de sécuriser les cadres juridiques d'emplois : mise en conformité de la mise à disposition de personnel, régularisation de la situation de personnes embauchées par le biais de l'intermittence.	Le GE est porté par un individu cherchant une alternative au multisalariat ou au statut de travailleur indépendant (risque de rassembler des « clients » non fédérés par une réelle dynamique d'employeurs).
Le GE est initié par des personnalités ou structures emblématiques (jouant un rôle de leader), bénéficiant déjà d'une reconnaissance de la part des institutions.	Les initiateurs ont des relations distendues ou « tendues » avec les institutions alors que ces dernières sont envisagées comme des partenaires clés.
Le GE est une fin en soi, il participe de la stratégie de développement des adhérents.	Le GE est vécu comme une transition (risque de ne pas durer si les adhérents moteurs quittent le GE).

Facteurs de réussite	Points de vigilance
Montage	
Une étude de faisabilité (réalisée en interne ou en externe) a validé l'existence de besoins ponctuels, récurrents et non simultanés de la part des futurs employeurs, de même que leur solvabilité.	Le GE a été créé sans étude objective des besoins, voire dans la précipitation, souvent en vue d'obtenir une aide publique (risque d'obligation de résultat).
Les statuts et règlements intérieurs ont été élaborés avec un appui juridique.	En l'absence de conseils juridiques, les statuts et autres documents comportent des approximations ou sont inadaptés à la situation.
Dès cette phase, un comité de pilotage se met en place.	Le GE ne bénéficie d'aucun regard extérieur.
L'existence d'une pratique antérieure d'emploi partagé (multisalarial, mise à disposition) ne rend pas indispensable une étude d'opportunité ou de faisabilité.	Les structures pratiquant un partage d'emploi de fait ne franchissent pas le pas d'adhérer à un GE.
Le projet parvient à mobiliser des financements publics au démarrage.	Espoir que les aides au démarrage « s'installent » dans la durée.
Adhérents	
Les membres du GE (qu'ils se connaissent ou non) partagent des valeurs communes, énoncées parfois dans une charte. Il existe un noyau fiable et motivé.	Les membres n'ont pas pris suffisamment le temps de se connaître (risques d'incompréhension), et leur propre projet est mal défini.
Rapports de confiance entre des adhérents établis sur un territoire proche du fait d'une coopération antérieure au GE : organisation d'événements communs, participation à des instances de développement du territoire.	Certaines structures sont sur les mêmes créneaux : risque de concurrence (cas rare). Les structures sont éloignées géographiquement et ne disposent pas d'espace de travail commun (difficulté à organiser les réunions, temps et frais de déplacement importants pour les salariés).
L'adhésion au GE repose sur une procédure précise (questionnaire préalable, année probatoire, lecture approfondie des statuts et règlement intérieur).	La taille du GE augmente au gré des rencontres, sans critère préétabli.
Une mixité d'adhérents en terme de taille, de surface économique, permet des équilibres financiers.	La majorité des structures sont fragiles économiquement et rencontrent les mêmes problématiques de financement.
La taille du GE permettra, le cas échéant, d'absorber la défaillance éventuelle d'un des adhérents (responsabilité financière diluée).	Un GE avec 2 adhérents rend plus difficile l'application de la clause de responsabilité solidaire (effet de seuil). Un nombre trop important d'adhérents peut potentiellement multiplier les risques de mésentente, les incidents.

Facteurs de réussite	Points de vigilance
Salariés / fonction employeur	
Les adhérents ont conscience qu'ils partagent la responsabilité d'un emploi et n'achètent pas un service.	Certains adhérents considèrent le salarié du GE comme « leur salarié », voire leur « prestataire ».
Les besoins en compétences (périodicité, volumes horaires) ont été identifiés avec précision et justesse : profils de poste adaptés, temps de travail planifié en amont.	Les postes sont très polyvalents, les temps de travail utiles ont été surestimés ou sous-évalués, la périodicité des besoins a été mal évaluée (téléscopage de calendriers).
La répartition du temps de travail est bien équilibrée entre les membres du GE.	Un des membres concentre une part importante du temps de travail du salarié (risque de glisser vers un ETP et donc d'abandonner le partage d'emploi).
La fonction employeur est correctement assumée : non seulement connaissance et respect du droit du travail, mais aussi mise en place de management et d'un encadrement : mise en place de procédure de recrutement, politique de gestion des compétences, formation, suivi et reconnaissance des salariés. Les membres les plus expérimentés sur ces questions « tirent vers le haut » ceux qui le sont moins.	Les membres du GE sont principalement des primo-employeurs : ils ont peu de connaissance en droit du travail, l'encadrement et la position hiérarchique pose des difficultés. Le recrutement s'effectue par « copinage ». Certains postes (chargé de diffusion) subissent une pression. On constate un turn over des salariés.
Niveaux de rémunération corrects, application d'une convention collective.	Niveaux de rémunération faibles, manque de lisibilité sur les perspectives.
Le rythme de création d'emplois correspond à la montée en charge de l'activité.	Le rythme de création d'emplois est lié au respect d'un cahier des charges avec des financeurs et ne correspond pas au rythme de montée en charge de l'activité.
Salariés et adhérents partagent les mêmes valeurs sur la mutualisation, ils « militent » pour l'outil GE.	Indifférence des salariés par rapport à l'outil GE.
Dans le cas où ils sont plusieurs, les salariés communiquent entre eux, peuvent se retrouver dans un espace de travail commun.	Dans le cas où ils sont plusieurs, les salariés sont isolés : le GE est un groupe d'appartenance, mais pas un espace de coopération ou de socialisation.

Facteurs de réussite	Points de vigilance
Fonctionnement	
Les statuts protègent le GE, prévoyant par exemple un préavis suffisamment long en cas de départ ou l'obligation de trouver un remplaçant.	Les statuts sont des statuts type et ne sont pas complétés par un règlement intérieur.
Le CA du GE joue pleinement son rôle d'espace de concertation, répartition équitable et efficace des responsabilités. La gouvernance est réelle.	Les membres bénévoles n'ont pas suffisamment de temps à consacrer à la gestion du GE, qui, d'un point de vue fonctionnel est vécu comme une structure en plus. C'est le salarié du GE qui prend des décisions normalement dévolues au CA.
Un président extérieur aux membres permet de clarifier les rapports hiérarchiques.	Conflits d'intérêts potentiels.
Des réunions régulières associent administrateurs et artistes.	Difficulté à organiser des réunions, voire absentéisme.
Un des adhérents peut mettre à disposition du GE un espace dédié, voire un salarié.	Le salarié du GE travaille exclusivement à son domicile.
Économie, partenaires	
Capacité financière et envie des membres d'assumer le coût réel de l'emploi.	Non prise en compte des surcoûts de gestion.
Perspectives réalistes du chiffre d'affaires ou capacité à mobiliser des partenariats publics sur un projet de développement et de qualification de l'emploi à l'échelle d'un territoire donné.	Le maintien des postes n'est pas envisagé en dehors des aides publiques La majorité des adhérents est fortement dépendante des subventions et manque de lisibilité à ce sujet.
Mise en place de provisions et de réserve pour prévenir d'éventuels défaillances d'un adhérent ou création d'un fonds associatif avec droit de reprise.	Dans les faits, les adhérents du GE ne seraient pas en capacité d'assumer une défaillance de l'un des leurs.
Les pouvoirs publics constituent des partenaires attentifs de la mutualisation, prenant le temps de poser le pour et le contre.	Les collectivités souhaitent trouver rapidement des moyens de répartir autrement, voire de diminuer, les subventions accordées aux structures culturelles.

UN CHANTIER ENCORE OUVERT...



À l'issue de ce travail (qui, rappelons le reste empirique), plusieurs des GE étudiés apparaissent comme des expériences potentiellement porteuses d'un changement des pratiques d'employeurs.

Ainsi, les GE inscrits dans des logiques de développement local ont signalé que cet outil avait contribué à modifier certains réflexes. Par exemple, plutôt que de recourir à des emplois aidés ou à des CDD à temps partiel, désormais certains employeurs contactent ces dits GE afin de voir dans quelle mesure, leurs besoins pourraient contribuer à consolider des postes déjà existants sur le territoire : « *Précédemment, lorsqu'une école avait besoin d'un professeur de violon, elle agissait de façon isolée et en embauchait un à temps partiel. Aujourd'hui, la réflexion passe par le GE : elle se demande s'il n'existerait pas déjà un poste qui pourrait être complété.* »

Au-delà des exemples et témoignages positifs, des questions demeurent, parmi lesquelles :

- ▶ Jusqu'où les GE créés grâce à des subventions, voire sur impulsion de collectivités locales parviendront-ils à développer un modèle économique indépendant des financements publics ? Le quiproquo évoqué en introduction sera-t-il résolu ou au contraire, le développement des GE (et autres pratiques d'emplois mutualisés) viendra-t-il entériner la raréfaction des subsides publics ?
- ▶ La création d'emplois mutualisés ne risque-t-elle pas de s'effectuer aux dépens de la création de postes correspondant à des besoins à temps plein ? Une récente étude sur les besoins en ressources humaines et les possibilités de mutualisation au sein d'un réseau musiques actuelles autorise à poser la question : elle montre que sur 22 postes concernés, 10 pourraient être partagés, mais que 12 supposent des logiques de création à temps plein.
- ▶ L'outil GE est-il appelé ou non à se généraliser dans les associations artistiques et culturelles ? Si oui, modifiera-t-il de façon structurelle et significative l'organisation de l'emploi dans ce secteur ou bien les initiatives existantes resteront-elles des expériences isolées ?
- ▶ Les enseignements seront-ils identiques pour les compagnies de spectacle vivant, les écoles de musique, les réseaux de musiques actuelles ? Les liens avec des GE multisectoriels (c'est-dire non spécialisés culture) seront-ils davantage explorés ?

La majorité des GE étant de création récente, seul un recul de quelques années permettra d'apporter des réponses.

¹ Etude sur la gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences au sein du réseau Avant Mardi, Carole Le Rendu-Lizée, 2009.

**Groupements d'employeurs
et associations artistiques et culturelles**

Expériences



Il nous a semblé intéressant de classer les expériences en plusieurs catégories car présentant chacune des particularités :

- ▶ des GE essentiellement composés de compagnies de spectacle vivant (théâtre, danse...),
- ▶ des GE composés aussi d'autres structures culturelles : des compagnies éventuellement, mais aussi des lieux de diffusion, des écoles de musique, des associations de pratiques artistiques...,
- ▶ des GE initiés par des structures de musiques actuelles ou composés d'un certain nombre de structures musiques actuelles,
- ▶ des GE composés de structures issues de champs différents : social, culture, éducation populaire, lutte contre les exclusions...,
- ▶ des GEIQ (Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification).

GE compagnies

Les six GE rassemblant majoritairement des compagnies réunis ici présentent les principales caractéristiques suivantes :

- ▶ Nés entre 2006 et 2008, ils sont de création récente.
- ▶ La moitié ont bénéficié d'étude de faisabilité financée (directement ou indirectement) par une collectivité, voire d'aide au démarrage, et tous ont déposé des aides à l'emploi par la Région où ils sont implantés (dont 5 avec succès).
- ▶ Ils sont plutôt de petite taille : 4 comptent 2 ou 3 adhérents et n'envisagent pas *a priori* de s'élargir, 2 en rassemblent 7.
- ▶ À une exception près, ils ont créé des postes de chargé de diffusion ou de chargé de développement, avec donc l'objectif d'augmenter les ventes de spectacles.
- ▶ Leur modèle économique est majoritairement basé sur des subventions, si certains tentent d'anticiper la fin des aides et planifient pour ce faire des augmentations de tarifs, d'autres escomptent le maintien de financements publics pour se pérenniser.

¹ Il existe à notre connaissance peu de GE de compagnies créés avant 2005, on peut citer néanmoins Game créé en 1999 en Ardèche (www.gamegamart.org).

GECKO

GROUPEMENT D'EMPLOYEURS VAUCLUSIEN DE COMPAGNIES ET D'ARTISTES

Créé à l'issue d'une expérimentation menée dans le cadre d'un projet européen, le Gecko, groupement d'employeurs vauclusien de compagnies et d'artistes a pu bénéficier de deux emplois aidés accordés par la Région PACA. Pour ses membres, le rôle et les financements des pouvoirs publics sur le long terme restent une interrogation.

Origine et montage

► En 2006, dans le cadre d'un projet Equal, le Conseil Général du Vaucluse décide de mener une étude sur la mutualisation d'emplois dans le spectacle vivant et d'expérimenter l'un de ses outils, le groupement d'employeurs. Il confie ce travail au cabinet Activ Conseil et à ProGet 84, une structure dédiée à la promotion des groupements d'employeurs. Un partenariat est mis en place avec Esia (finances solidaires) et l'ANPE Spectacle.

► Une large réflexion est lancée puisqu'un « appel à projets mutualisation » est diffusé auprès de plus de 270 structures. 36 répondront et participeront aux ateliers organisés sur ce thème.

Les premières réunions portent sur la connaissance du sujet : présentation des outils GE et GEIQ, rencontre avec les structures existantes (GEIQ Arts et Culture, Marseille, et GE Oscar, Haute-Normandie). Puis, pendant un an et demi, au fil des réunions – une toutes les 3 semaines –, les besoins de partage de compétences s'affinent.

Au final, une douzaine de structures s'engageront dans la création du GE constitué fin 2007. L'option de créer plusieurs GE n'est pas retenue (contrairement à ce qui s'est passé en Haute-Normandie).

Pour Stéphane Roux, le premier président du GE, « cette période a été un peu longue, abstraite et chronophage. Plusieurs structures étaient sceptiques sur le fait

qu'elles allaient réussir à s'entendre. Il a fallu s'accrocher et rester mobilisés sur les objectifs. Finalement, sans nous connaître, nous partagions un même fonctionnement, plutôt artisanal, et donc un même besoin de professionnalisation ».

Pour répondre à ce besoin de compétences, certaines structures avaient d'ailleurs déposé – sans succès – des demandes individuelles de postes ADAC, les postes d'agents de développement artistique et culturel financés par la Région PACA.

Adhérents

► Les 13 adhérents du départ sont diversifiés tant par leur activité (danse, théâtre, conte, cirque, chanson, friche culturelle) que par leur taille. Certaines structures sont anciennes, d'autres de création plus récente. Les rapports sont plutôt bons, comme en témoigne l'un des adhérents : « on n'a pas l'impression d'être en concurrence, au contraire, quand la chargée de diffusion a un contact, on se dit qu'il peut être démultiplié. Les fichiers ont d'ailleurs été fusionnés et nous avons même le projet de faire un catalogue commun. »

► En 2008, suite au départ du technicien administratif, un certain nombre de compagnies quittent le GE. Le Gecko en profite pour revisiter ses statuts : alors qu'auparavant certains adhérents pouvaient être inactifs, désormais tout adhérent doit être utilisateur des salariés partagés. Le Gecko se resserre donc autour d'un noyau dur.

Salariés

En 2008, par le biais de postes ADAC, 2 personnes en CDI à temps plein sont recrutées : un technicien administratif partagé par 7 membres et une chargée de diffusion partagée par 6 membres.

Les postes ADAC supposant le niveau « agent de maîtrise » et l'application de la convention collective Syndeac, le salaire proposé est de 1 424 € nets.

Les deux premiers salariés (techniciens administratifs) ne resteront pas, entre autres raisons, à cause de la trop grande polyvalence du poste, des frais de déplacement importants non intégralement pris en charge (éloignement géographique des membres du GE : Avignon, Carpentras, milieu rural...).

Des objectifs en termes de nombre de dates ont été fixés à Valérie Martinez, l'actuelle chargée de diffusion. Récemment, un avenant au contrat indique qu'une partie de la rémunération est au pourcentage et précise les modalités de remboursement des frais de déplacement. Elle travaille la plupart du temps à domicile mais un rendez-vous individuel par mois de visu est fixé avec chaque compagnie et un rendez-vous collectif avec l'ensemble des compagnies.

Le travail est assez intense : « *les compagnies appartiennent à des disciplines différentes, ce ne sont pas les mêmes réseaux de diffusion, il faut donc multiplier les contacts. Les compagnies sont parfois exigeantes, il faut poser les cadres car mon travail ne peut pas aller jusqu'à celui d'une attachée de presse* » témoigne Valérie Martinez. De leur côté, les compagnies qui pour la première fois bénéficient de ce type de compétences sont impatientes d'en voir les résultats. Elles envisagent également de créer un autre poste orienté sur la communication.

Ratios de gestion

Stéphane Roux rappelle : « *Pour bâtir le budget du Gecko, il faut que les compagnies puissent anticiper les besoins, ce n'est*

pas toujours évident. 25 % de ce budget est affecté au fonctionnement du GE. Les tarifs sont actuellement de 11 € HT de l'heure, il est prévu qu'ils augmentent progressivement.

D'autre part, 10 % du coût d'un spectacle alimente une réserve légale et une réserve de solidarité destinées à prévenir le GE d'éventuelles défaillances des adhérents. Ce principe a été, au départ, un peu difficile à faire admettre : certains pensaient que ces sommes serviraient à compenser le fait que certains vendraient moins bien leurs spectacles ».

Perspectives

Les compagnies étant éloignées géographiquement, elles réfléchissent actuellement à une stratégie pour favoriser la dynamique collective et pour limiter les déplacements des salariés. « *Le GE n'est pas de l'opportunisme, on aimerait pouvoir construire artistiquement aussi*, rajoute Alain Ubaldi, l'actuel président, *quelque part, on a lié nos destins. C'est pour cela qu'il faut s'entendre vraiment, avoir le désir de se développer ensemble, sinon dès que des contraintes ou des difficultés se présentent, on ne parvient pas à y faire face. L'engagement est déterminant dans la réussite des projets. Nos différences sont à la fois notre force et notre faiblesse* ».

Si les compagnies envisagent qu'à terme, le poste de chargé de diffusion puisse s'autofinancer, elles se posent néanmoins la question du rôle des pouvoirs publics et de la durée de leur financement : « *la dégressivité du financement public doit-elle vraiment aboutir à un total désengagement financier ? Les groupements culturels sont-ils en mesure de s'autofinancer à terme, et au-delà, les autres sources de financement, privé par le biais du mécénat et du partenariat, peuvent-elles se substituer aux financements publics ? N'est-il pas dans les missions publiques de soutenir ces groupements qui œuvrent à la « rationalisation positive des ressources » dans le secteur culturel ?* »

Synthèse

Création	<ul style="list-style-type: none"> • Création en 2007, suite à une expérimentation lancée par le Conseil Général dans le cadre d'un projet Equal • Étude menée par Activ Conseil et ProGet 84 en partenariat avec Esia (finances solidaires), ANPE Spectacle • 270 structures contactées, 36 participantes aux ateliers
Adhérents	<ul style="list-style-type: none"> • 13 adhérents au départ, majoritairement spectacle vivant : danse (Andalouse Alhambra, Trisunic-Subito Presto, Beledi, Lézards Bleus, Art Soulimet), théâtre, conte, cirque (Golovine, La Sauce aux Clowns, Le Jardin d'Alice, Le Ring, Compagnie Kit, Les Pieds en l'air), chanson (Un peu de poésie), friche culturelle (Akwaba) • 7 adhérents aujourd'hui : 6 compagnies et un festival
Salariés	<p>2 postes à TP :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 chargée de diffusion rémunérée pour partie au pourcentage - 1 technicien administratif - Convention collective Syndeac
Fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> • Obligation pour tout adhérent d'être actif (pas d'adhérent « dormant ») • La gestion du GE est assurée bénévolement
Économie	<ul style="list-style-type: none"> • Conseil Régional PACA - Aide au démarrage (2 x 6 700 €) - Aide dégressive sur 3 ans pour les postes ADAC (18 000 € la 1^{re} année, 12 000 € la 2^e année et 6 000 € la 3^e) • Union européenne, Conseil Général du Vaucluse • 10 % du coût du spectacle affecté à une réserve financière • 25 % du budget du GE affecté au fonctionnement • Budget 2008 : 11 000 € • Budget 2009 : 64 000 €
Atouts	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsion du CG • Obtention de postes ADAC pour le GE alors que les demandes individuelles n'avaient pas été acceptées • La possibilité pour des petites compagnies de bénéficier, à temps partiel, des compétences d'une chargée de diffusion
Questions	<ul style="list-style-type: none"> • Le <i>turn over</i> des premiers salariés • Le besoin d'affiner les cadres de travail avec les salariés, la chargée de diffusion notamment • Le relais des financements publics à l'issue de l'aide ADAC • Le besoin d'accompagnement du GE en termes de fonctionnement
Contacts	<p>GECKO Maison IV de chiffre 84000 Avignon Alain Ubaldi, président belacqua@wanadoo.fr Tel : 06 78 23 60 24 Valérie Martinez, chargée de diffusion : 06 35 20 40 19</p>

LATITUDES

En 2006, suite à une initiative du Synavi et grâce à une aide significative de la Région, 3 groupements d'employeurs réunissant des compagnies de spectacle vivant naissent en Haute-Normandie. Jean-Paul Viot, l'un des fondateurs du GE Latitudes, revient sur cette expérience : il insiste sur les particularités du métier de chargé de diffusion et affirme son parti pris sur la nécessité du prolongement des aides publiques.

Origine et montage

« En 2004, sur incitation du Synavi (76-27), Syndicat National des Arts Vivants², la Région Haute-Normandie finance une étude de faisabilité sur les possibilités de mutualisation, notamment des charges administratives, entre des compagnies (professionnelles) de spectacle vivant. Sur les 90 structures sollicitées pour cette enquête, une vingtaine se déclareront prêtes à mutualiser des emplois (57 réponses). Cette enquête aura un rôle de déclencheur auprès des élus du conseil régional : des aides financières pour la création d'emplois partagés sont votées et un cabinet-conseil (Prisma) est missionné pour la mise en place.

L'année 2005 est consacrée à des entretiens individuels avec les compagnies et à des réunions plénières afin d'affiner les besoins³. Des sous-groupes se forment, selon les affinités. Début 2006, 3 GE sont créés et un quatrième voit le jour en 2007. Ensemble, ils représentent au total 5 emplois répartis entre 14 compagnies. Au départ, seuls des postes de comptables étaient envisagés, après réflexion avec le Synavi et Prisma, des postes de chargés de production et de diffusion sont également créés.

¹ Jean-Paul Viot est metteur en scène de la compagnie Logomotive : <http://www.logomotive-theatre.fr/companie.php>

² www.synavi.org

³ À partir notamment d'une malette pédagogique sur la mutualisation conçue par le cabinet Prisma en partenariat avec l'ODIA Normandie (Office de Diffusion et d'Information Artistique) téléchargeable sur <http://www.odianormandie.com/mallette/>

Oscar	6 cies	• 1 poste production/diffusion • 1 poste compta/paie
Eupalias	3 cies	• 1 poste production/diffusion
Pandora	2 cies	• 1 poste production/diffusion
Latitudes	3 cies	• 1 poste production/diffusion

NB : Une des compagnies de Latitude est également adhérente d'Oscar pour la paie.

En accordant une aide significative à ces emplois – une aide dégressive sur 6 ans basée sur 40 000 € annuels –, la Région permettait **d'affirmer l'importance de la création de postes d'administration et de production qualifiés.**

Adhérents

► Les 3 compagnies fondatrices de Latitudes exerçant leurs activités sur des champs complémentaires – théâtre classique, théâtre contemporain –, la question de la concurrence ne s'est pas posée. Au contraire : les fichiers ont été mis en commun.

► En 2008, une des compagnies décide de créer un poste en interne, non partagé donc et quitte le GE. Les deux compagnies restantes augmentent chacune leur temps de travail afin de garantir le maintien du poste.

Salariés

Le poste créé est un poste de chargé de diffusion. En soi, ce métier requiert passion et finesse. Au-delà de la promotion d'un projet particulier, la personne doit être en mesure de défendre la compagnie en général. Ceci est

encore plus vrai lorsque ce métier est exercé au sein d'un GE car il ne s'agit plus d'être en adéquation avec une compagnie, mais avec plusieurs. Le salarié doit faire preuve d'une grande capacité d'organisation et d'adaptation à des fonctionnements parfois très différents d'une structure à l'autre.

Pour ces raisons, le recrutement est une phase délicate qui demande du temps. **Il faut sortir de l'affectif et de la cooptation pour passer à la gestion de compétences.** Contrairement à ce qui se passe souvent dans le monde du théâtre, dans un GE, ce n'est pas le chargé de production et de diffusion qui choisit sa compagnie, c'est l'inverse : ce sont les compagnies qui choisissent le salarié. **Le salarié n'est toutefois pas le salarié de telle ou telle compagnie : il est le salarié du GE.**

Nous avions au départ souvent sous-estimé la nécessité du management. Or, régulièrement, il est nécessaire de rappeler la place et le rôle de chacun, surtout si le salarié est seul : même s'il centralise de nombreuses informations, même s'il est le rouage essentiel, il n'est pas le décideur. Dans notre cas, le fait d'avoir un président n'appartenant pas aux compagnies est un atout qui a permis de clarifier les rapports hiérarchiques.

Néanmoins, sur de nombreux aspects, ce sont les metteurs en scène, plus présents au quotidien, qui posent les cadres.

D'autre part, une structure avec un salarié unique peut se heurter à une certaine forme d'inertie : en l'absence de collègues pour échanger, le salarié risque de prendre des habitudes de travailleur solitaire ou de manquer de dynamisme.

Sur le plan pratique, il faut organiser les détails de fonctionnement, comme par exemple la gestion des heures supplémentaires : s'agit-il de récupération ou de repos ? Qui prend le relais en l'absence du salarié ?...

Perspectives

Pour une compagnie dite émergente, adhérer à un GE peut être intéressant : si l'outil ne fait pas faire d'économie, s'il fonctionne bien, il peut créer du développement. Cette activité nouvelle va (en principe) engendrer un accroissement des tâches de médiation, d'action culturelle autour des spectacles, et les activités de ce type ne dégagent pas de ressources propres. C'est pourquoi, indirectement, la mutualisation active les besoins en financement.

Concernant les compagnies structurées, il me semble que, tôt ou tard, elles ont besoin d'un temps plein ou du moins, elles tendent vers une continuité du travail, que ce soit pour les périodes de recherche de production, pour les périodes de ventes des spectacles comme pour la conception des actions culturelles. C'est entre autres pour ces raisons que la compagnie Logomotive souhaite quitter le GE : par rapport à notre niveau de développement, il offre une réponse partielle et ponctuelle. Nous souhaitons aujourd'hui créer un poste permanent. Pour autant, notre départ ne doit pas signifier la fin de l'expérience, l'enjeu est qu'un nouvel adhérent nous remplace. L'enjeu serait que la réflexion dépasse le seul cadre de l'emploi partagé pour imaginer un développement global via le GE.

À un moment, pour renforcer l'outil et créer une plus forte dynamique, nous avons envisagé de fusionner avec l'un des autres GE créés en Haute-Normandie mais un obstacle juridique majeur est apparu : le principe de l'interdiction de reversement des subventions. Nous sommes donc partis pour faire perdurer ce GE de petite taille.

En conclusion, si la mutualisation constitue une des solutions possibles pour l'organisation de certaines compagnies, elle ne doit pas se substituer au financement de la culture en général. Au contraire, elle met en évidence la nécessité d'un relèvement significatif des niveaux actuels de subventionnement : d'une

part, elle appelle la création d'autres postes venant épauler les premiers postes créés ; d'autre part, la dynamique qu'entraîne la création d'un groupement d'employeurs

devrait même faire augmenter les aides à la création. Enfin, en aucun cas, un GE ne doit éclipser le sens de l'entité compagnie ».

Synthèse

Création	<ul style="list-style-type: none"> • 2004 : à l'initiative du Synavi, étude financée par la Région sur les possibilités de mutualisation entre les compagnies de spectacle vivant • 2005 : intervention d'un cabinet-conseil (Prisma) pour la mise en place • 2006 : création de 3 GE, dont Latitudes
Adhérents	<ul style="list-style-type: none"> • 3 compagnies au départ : Cie Catherine Logomotive (théâtre contemporain), Cie Catherine Delattre (théâtre classique), Cie du Chat Fouin (théâtre contemporain) • 2 compagnies en 2008 • 1 départ en 2009
Salariés	<ul style="list-style-type: none"> • 1 poste à temps plein de chargé de diffusion en CDI • Niveau agent de maîtrise (grille des entreprises du spectacle) : 1 900 euros bruts/mois.
Fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> • Président extérieur aux compagnies
Économie	<ul style="list-style-type: none"> • Financement dégressif de la Région sur 6 ans sur la base d'un coût de poste de 40 000 €/an (75 % années 1 et 2 ; 65 % années 3 et 4 ; 55 % années 5 et 6) • Budget 2008 : Dépenses : 42 000 € dont part salariale et charges = 35 650 € (84 %) Recettes : - Ressources propres (part des trois compagnies) : 13 700 € (33 %) - Subvention région Haute-Normandie : 28 300 € (67 %)
Atouts	<ul style="list-style-type: none"> • Volonté politique • Aide financière publique significative • Création d'un poste qualifié
Questions	<ul style="list-style-type: none"> • L'insuffisance des perspectives économiques pour pérenniser le poste en dehors de subventions • L'impossibilité juridique de fusionner avec d'autres GE existants • La nécessité de trouver un adhérent de remplacement pour maintenir le poste
Contacts	<p>Jean-Paul Viot Logomotive Théâtre • 17 rue Théodore Chennevière • 76500 Elbeuf-sur-Seine Tél. : 02 35 78 46 70 Mail : contact@logomotive-theatre.fr latitudes.asso@laposte.net</p>

GECA

GROUPEMENT D'EMPLOYEURS CULTURE AUVERGNE

Initié par le Transfo – l'agence régionale des Arts et de Culture en Auvergne – le GECA, Groupement d'Employeurs Culture Auvergne, se donne les moyens d'anticiper la fin des aides à l'emploi dont il bénéficie actuellement.

Origine et montage

En 2007, le Transfo, l'agence régionale des Arts et de la Culture en Auvergne, lance une démarche de sensibilisation sur la mutualisation d'emplois culturels et organise des séances d'information sur ce thème. Sur la centaine de structures invitées (compagnies de théâtre, danse, lieux de création et de diffusion...), une dizaine se déclarent intéressées pour réfléchir aux possibilités d'expérimenter un groupement d'employeurs.

Durant 9 mois, l'un des chargés de mission du Transfo consacre un temps important à la préparation du GE : rencontre avec les compagnies, identification des besoins, projections financières, rédaction des statuts... Un Comité de Pilotage est également mis en place avec différents représentants institutionnels. Au final, en janvier 2008, 5 structures s'engagent effectivement dans la création d'un GE, le GECA.

Adhérents

Sophie Contal, présidente du GECA et par ailleurs vice-présidente d'une des structures membres, raconte : « Au départ, aucun critère affectif ou artistique n'est entré en ligne de compte. Personne ne se connaissait. Les structures membres étaient celles intéressées par la démarche. Progressivement, l'alchimie a pris jusqu'à devenir une aventure humaine assez forte. Les membres partagent des valeurs de l'ordre de l'économie solidaire, ils s'engagent...

Cette cohésion fait qu'on travaille en confiance. D'autre part, les adhérents actuels représentent un éventail suffisamment large

et varié – lecture et arts plastiques, théâtre, danse, poésie, espace culturel, musiques traditionnelles... – ce qui permet d'évacuer d'éventuelles questions de « concurrence ». L'expérience est certes « chronophage », mais c'est en prenant du temps pour se réunir, discuter, fixer des règles, qu'on bâtit une démarche viable et cohérente. Sur le plan du fonctionnement, le Conseil d'Administration est constitué de représentants de chacune des structures.

Salariés

L'enjeu était vraiment de se réunir pour réussir à proposer, dans un secteur culturel fragilisé, autre chose que des contrats précaires (ou le recours systématique à l'intermittence). Les 2 postes créés – administratrice et chargé de production/diffusion – sont en CDI et rémunérés sur une base de 1500 euros nets (il n'y a pas de rémunération au pourcentage).

Créé au départ à 55 %, le poste de chargé de diffusion/production est passé récemment à 80 % grâce à l'arrivée d'un nouvel adhérent, et devrait atteindre très prochainement le temps plein, ce qui est l'un des objectifs particuliers et prioritaires du GECA.

Les 2 salariées travaillent selon les besoins spécifiques et spécifiés des adhérents : l'administratrice assure le suivi des dossiers et les relations avec les partenaires institutionnels pour certains membres ; la chargée de diffusion/production a pour mission de faire connaître le travail artistique, et d'en effectuer le suivi, pour d'autres... Il arrive que les structures se posent des questions sur le rapport entre l'engagement financier auquel elles consentent au départ (et qui est parfois

difficile à tenir en raison de la fluctuation des subventions et des recettes propres) et les bénéfices qu'elles retirent du GE. Si certaines structures sont aussi confrontées à la difficulté de gérer le rapport « tâches demandées / répartition du temps de travail », dans l'ensemble, les choses se régulent.

Économie et perspectives

Le GECA a bénéficié de plusieurs aides pour sa création et son démarrage : Audiens, Fondation Macif (matériel informatique), Conseil Régional (aide aux GE et un emploi tremplin sur le poste de chargée de diffusion/production), Ministère de la Culture. Ces aides ont permis de proposer un coût horaire attractif : jusqu'à fin 2009, 16,15 euros de l'heure, comprenant le coût salarial ainsi que les frais de fonctionnement de la structure.

L'aide emploi-tremplin arrivant à terme d'ici un an et, à défaut d'obtenir des aides complémentaires pour le fonctionnement, une augmentation des tarifs horaires est prévue et budgétisée depuis le début du projet. Cela affectera nécessairement le coût des prestations et au final, représentera une charge importante pour chacun des membres.

Encore « jeune », le GECA travaille à une logique de développement, avec cependant certaines inquiétudes financières (légitimes) quant au devenir de ses membres : incertitudes quant aux aides et soutiens institutionnels, retours en terme de diffusion artistique inconnus...

Pour anticiper au mieux le maintien des deux emplois créés et la légitimité de son action, le GECA s'appuie sur Le Transfo dans son rôle d'accompagnement et d'expertise, et souhaite prochainement faire appel à un regard extérieur dans le cadre du DLA, Dispositif Local d'Accompagnement. »

Synthèse

Création	<ul style="list-style-type: none"> • Mars 2007 : réunion de sensibilisation auprès d'une centaine de structures organisée par le Transfo sur demande de la Région Auvergne • Mise en place d'un comité de pilotage • Création du GE : janvier 2008
Adhérents	<ul style="list-style-type: none"> • 5 adhérents fondateurs : <ul style="list-style-type: none"> - 4 compagnies : 2 compagnies de théâtre contemporain (Cie Les Rescapés de la Fosse Commune – Cie Ecart Théâtre) dont 1 conventionnée (Cie Ecart Théâtre), 1 compagnie de danse contemporaine (Cie Nadja), 1 compagnie pluridisciplinaire (Cie La Lisière) + 1 Espace Culturel Intermédiaire (Les Abattoirs) • Actuellement : 7 adhérents (Cie La Lisière, Cie Wejna, Cie Ecart Théâtre, Cie L'Auvergne Imaginée, Procédé Zèbre, La Semaine de la Poésie, Les Abattoirs)
Salariés	<ul style="list-style-type: none"> • 1 administratrice • 1 chargée de production/diffusion (à 80 %) bénéficiant d'un emploi-tremplin
Fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> • CA composé d'un représentant de chaque structure adhérente Présidente = vice-présidente de l'Espace Culturel Les Abattoirs Trésorière = administratrice de la Compagnie Ecart Théâtre Secrétaire = directrice artistique de la Cie La Lisière • Gestion du GE assurée bénévolement • En cas de départ, une structure doit trouver un remplaçant afin que le temps de travail des salariées ne se retrouve pas diminué
Atouts	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien opérationnel du Transfo pour le montage et aujourd'hui pour le fonctionnement • Cohésion humaine, valeurs partagées, rapports de confiance • Volonté de faire évoluer progressivement le poste de chargée de diffusion/production vers un temps plein • Planification précoce de l'augmentation des coûts pour les adhérents à la fin de l'aide emploi-tremplin • Accompagnement prévu dans le cadre du DLA
Questions	<ul style="list-style-type: none"> • Répartition du temps de travail pour la chargée de diffusion/production • Lisibilité sur les niveaux de subventions futures – solvabilité – des adhérents
Contacts	<p>Sophie Contal, présidente 1, route d'Ennezat – 63200 Riom geca63@orange.fr / shishine@club-internet.fr Tél. : 04 73 63 12 61 / 06 87 35 98 36</p>

GE Les Anonymes

Suite à des difficultés financières rencontrées simultanément par ses deux adhérents, et malgré l'aide accordée par la Région Paca par le biais d'un poste Adac, le développement du GE Les Anonymes est en stand by.

Origine et montage

Le GE Les Anonymes¹ a été initié en 2006 par une compagnie de théâtre et création sonore et un festival. Si le passage à l'acte pour le GE a été facilité par l'existence des postes ADAC, le projet de rapprochement entre les deux associations était réel et dépassait le GE : plus largement, il s'agissait pour elles de renforcer les liens entre la production et les territoires. À noter également que les deux structures ont manqué de références pour construire leur GE : hormis le GEIQ basé à la Friche Belle de Mai (Marseille), elles ne connaissaient pas d'autres exemples dans la culture.

Adhérents

- ▀ Les deux adhérents sont des structures non conventionnées, investies notamment sur la culture de proximité et l'action culturelle.
- ▀ Un 3^e adhérent (collectif de plasticiens) était pressenti.

Fonctionnement

▀ En 2007, grâce à l'obtention d'un poste ADAC, le GE recrute un salarié, administrateur de compagnie expérimenté occupant la double fonction d'administrateur et de chargé de développement.

Il s'agit d'un poste d'agent de maîtrise pour lequel est appliquée la convention Syndeac.

Pour ce salarié, « l'idée d'un GE est intéressante, car cela permet d'accéder à un poste normal, à un salaire normal, ce qui n'est pas si fréquent dans le secteur ».

Dans l'idéal, un poste de secrétaire comptable et de régisseur aurait dû être créé.

Indicateurs économiques

▀ Le GE est cogéré par un président et un vice-président issus des structures fondatrices.

▀ En 2008, les 2 associations ont subi simultanément des restrictions de financement. L'une a subi un retrait total des fonds publics de l'État. « *Le contexte actuel n'est pas favorable aux compagnies : les diffuseurs sont touchés par des baisses de subventions, ce qui diminue leur capacité d'achat et de coproduction* » analyse le salarié.

▀ Compte tenu de ces difficultés financières, le principe de solidarité a été appliqué et la compagnie prend en charge seule le salaire du poste partagé. Fragilisé, « bataillant » pour éviter le dépôt de bilan, le festival est devenu un adhérent dit « dormant ». Le développement du GE est donc aujourd'hui mis en *stand by*.

¹ Les compagnies concernées ont souhaité rester anonymes.

Synthèse

Création	2006
Adhérents	<ul style="list-style-type: none">• 2 adhérents : une compagnie et un festival• Structures non conventionnées
Salariés	<ul style="list-style-type: none">• 1 salarié à TP administrateur/chargé de développement (recruté en 2007)• Poste d'agent de maîtrise-cadre convention Syndeac
Fonctionnement	Application de la clause de solidarité : fin 2008 une seule des deux structures payaient le salaire de l'administrateur
Économie	<ul style="list-style-type: none">• Aide au poste <i>via</i> le dispositif ADAC• Les deux associations touchées simultanément par des baisses de financement
Atouts	<ul style="list-style-type: none">• Une volonté de rapprochement au-delà du seul partage d'emploi GE• Obtention d'un poste ADAC
Questions	<ul style="list-style-type: none">• Un adhérent « dormant » en raison de difficultés financières• Contexte fragilisant la situation économique des adhérents

L'ARROSOIR

GE et DLA

Dans la Sarthe, un accompagnement collectif a permis à deux structures de spectacles vivant d'affiner le fonctionnement et le positionnement de leur GE monté au départ en vue de l'obtention d'un emploi-tremplin.

Origine et montage

Au début de l'année 2008, une compagnie de théâtre et un organisateur de festivals sollicitent le DLA pour être aidés dans le montage financier et opérationnel d'un groupement d'employeurs associatif.

Contexte d'intervention

L'objectif était de créer un poste dédié à l'administration et la diffusion, en s'appuyant sur le dispositif régional des emplois-tremplins. Le diagnostic et le cahier des charges préconisaient un accompagnement des deux structures portant sur deux axes :

▀ l'étude de la viabilité du projet : territoire d'intervention, nombre de structures concernées, entrée sectorielle ou non, lien avec les besoins du territoire.

▀ un appui opérationnel sur le montage financier et le fonctionnement du GE.

Souhaitant se saisir rapidement de l'opportunité d'un Emploi-Tremplin, les deux structures créent le groupement d'employeurs avant le démarrage de l'accompagnement. Le dossier déposé à la Région ne sera pas retenu mais l'ingénierie sera réorientée :

▀ la part opérationnelle (accompagnement au montage de projet) se concentre sur l'analyse des besoins en compétences de chacune des structures et construction du profil de poste,

▀ un temps important sera consacré à l'élaboration d'une stratégie partenariale permettant de viabiliser le projet.

Membres du GE

	Créatures Compagnie, compagnie professionnelle de théâtre d'objet	Association des festivals en Pays de Haute-Sarthe
Création	1995	2006
Activités	Depuis 2001, ses activités se développent selon deux axes principaux : <ul style="list-style-type: none"> • Création et diffusion de spectacles • Stages de formation dans la Sarthe et au Burkina Faso 	L'association organise deux festivals (spectacles jeune public, spectacles de marionnettes, itinérants) en lien avec la Compagnie Créatures qui en assure la direction artistique
Emploi	Postes intermittents équivalents à 2,63 temps plein annuel	Des bénévoles et quelques heures d'intermittence
Budget	Inférieur à 50 000 € (80 % d'autofinancement)	Inférieur à 30 000 €, augmentation de 300 % entre 2006 et 2007 (60 % d'autofinancement)

Description de l'accompagnement

Prestataire : association Prémises (Cécile Offroy). Durée : 9 mois (mai/décembre 2008)

Nombre de séances de travail prévues et financées : 8 demi-journées

Méthode	Résultats
Évaluation du projet	
<ul style="list-style-type: none"> Entretien approfondi avec les représentants des associations membres Analyse des atouts et faiblesses du GE : projet des membres fondateurs, dimension économique, fonction employeur, gestion du groupement ; mise en regard avec des facteurs de réussite et des freins au développement des GE dans le secteur culturel (réalisation d'un tableau synthétique) 	<p>Cohérence du projet mais des points faibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> Le groupement d'employeur peut apparaître comme surdimensionné pour accueillir un seul emploi partagé. Les deux associations ont des cultures organisationnelles différentes et aucune n'avait au préalable de salarié permanent. Précipitation dans la constitution du GE et les demandes de financement corollaires
Analyse des besoins et profil de poste	
<ul style="list-style-type: none"> Analyse de la répartition des tâches et des compétences au sein de chaque association : en volume horaire annuel, selon les fonctions, assumées par des salariés ou des bénévoles. Détailler des activités et missions dévolues aux différents acteurs associatifs, mais aussi celles du futur salarié, et affectation de volumes horaires précis. 	<ul style="list-style-type: none"> Les clés de répartition du temps partagé (50/50) sont justes et réalistes. Le poste à pourvoir est dominé par des tâches exécutives, il correspond à un profil d'agent ou de secrétaire administratif. <p>Ce type d'emploi semble plus facilement mutualisable que les postes commerciaux (diffusion par exemple).</p>
Viabilité économique	
<ul style="list-style-type: none"> Analyse comparée des différents dispositifs d'aide à l'emploi et des coûts résiduels à la charge des structures, estimation du niveau du chiffre d'affaires à atteindre. Intégration des frais de structures afférents au poste. 	<p>Choix d'une stratégie de création de poste : constitution d'une nouvelle demande d'emploi tremplin, (rejet de la première demande en 2008), aide plus structurante que le CAE un moment envisagé.</p>
Valorisation des actions et de l'utilité sociale à l'échelle du territoire	
<ul style="list-style-type: none"> Travail sur l'évaluation et la valorisation des actions et de leur utilité sociale aux niveaux local et régional. Élaboration d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs en termes d'activités et d'usagers à l'échelle locale et régionale, valorisation des contributions volontaires en nature, de l'impact en termes d'emploi et de vie associative des activités de ces associations. 	<p>Préconisations : la pérennisation du GE nécessite un renforcement de la capacité financière des structures qui en sont membres. Cela implique l'instauration de partenariats renforcés avec les collectivités locales concernées par les activités des associations ou des mécènes et donc une meilleure valorisation de ces activités et de leur impact en termes d'utilité sociale.</p>

Apports de l'accompagnement

L'accompagnement collectif a permis :

- De faire une évaluation du projet sur la base des principaux freins et facteurs de réussite rencontrés dans les GE du secteur culturel.
- De mieux cibler les besoins en termes de compétences pour chacune des structures ;

constituer le profil de poste et la répartition des missions en fonction des besoins respectifs.

- D'analyser les différents dispositifs de contrat aidé et la capacité financière nécessaire pour pérenniser le poste.
- D'élaborer une stratégie partenariale pour donner une meilleure visibilité aux

associations et à leur fonction d'utilité sociale (construction d'indicateurs quantitatifs) pour favoriser les recherches de financements nécessaires à la pérennisation du poste. Signalons notamment que les principaux partenaires des associations, dont le Conseil Général, ont été conviés à la restitution permettant une meilleure connaissance de leurs activités et axes de travail.

Conclusions de l'accompagnement

Le fait que la demande d'emploi-tremplin n'ait pas été acceptée a permis de ralentir le processus engagé par la constitution du groupement d'employeurs et de prendre le temps de la réflexion sur le profil de poste et les moyens de le pérenniser. Le projet de partage d'emploi semblait cohérent. Cependant

la forme juridique du groupement d'employeurs ne permet que de mutualiser des compétences, pas des moyens. Elle est donc limitative par rapport aux autres projets de mutualisation que pourraient porter ces deux structures. L'augmentation des ressources financières nécessaires pour la viabilité du projet nécessite que l'action des structures soit mieux reconnue par les collectivités territoriales. Une réflexion sur la valorisation de leur utilité sociale à l'échelle du territoire a été engagée.

Le cas échéant, un élargissement du groupement d'employeurs à d'autres acteurs culturels du territoire, préconisé lors du diagnostic, devra peut-être être envisagé. Enfin, un recours à la mesure 4.2.3. (micro-projet associatif FSE) est actuellement en cours de discussion.

Synthèse

Création	<ul style="list-style-type: none"> • GE fondé en 2008 par une compagnie de théâtre et un organisateur de festival en vue d'obtenir un emploi-tremplin (qui ne sera pas accordé) • Accompagnement au démarrage par le DLA 72 		
Adhérents	2 adhérents : une compagnie professionnelle, une association de bénévoles		
Salariés	<ul style="list-style-type: none"> • 1 poste d'agent/secrétaire administratif (recrutement en CAE passerelle en cours) • Convention collective non encore choisie 		
Fonctionnement	GE non assujetti à la TVA		
Économie	Pas d'activité sur l'année 2009		
Atouts	<ul style="list-style-type: none"> • Les liens forts entre les 2 structures • Un accompagnement permettant de recadrer le projet de GE 		
Questions	Un GE monté rapidement afin d'entrer dans les calendriers de l'instruction des aides à l'emploi		
Contacts	Compagnie : compagnie. creatures@aliceadsl.fr 06 62 69 74 08 02 47 61 78 23	DLA de la Sarthe : Fabienne Dejean Centre d'Études et d'Actions Sociales 5, place Comtes du Maine 72000 Le Mans Tél. : 02 43 76 51 83 f.dejan-ceas72@laposte.net	Prémisses : Cécile Offroy c/o Maison des Associations 4, rue Amélie 75007 Paris Tél. : 01 45 55 61 00 assopremisses@wanadoo.fr www.premisses.org

TRIPLETTES ET COMPAGNIE

GE et DLA

À Rennes, trois compagnies, grâce au soutien du DLA et des subventions de la Région et d'Audiens, ont créé un GE baptisé Triplettes et Compagnies. À terme, si le projet concerne un nombre plus important d'adhérents sur le territoire, la ville de Rennes et la Région Bretagne pourraient en être les partenaires financiers.

Origine et montage

À partir de 2005, trois compagnies « amies » basées à Rennes commencent à réfléchir aux possibilités de créer un poste commun. En 2007, une rencontre avec le DLA, Dispositif Local d'Accompagnement, leur permettra de passer à l'acte. Pour commencer, en lien avec plusieurs partenaires dont la DRAC, le DLA anime une réflexion collective, élargie à une vingtaine de structures culturelles rennaises. Cette première phase confirme l'envie des 3 structures de concrétiser leur projet. Le DLA leur permet alors de bénéficier d'un accompagnement collectif : mené par le cabinet Cagéc¹, il aboutit en 2008 à la création du GE Triplettes et compagnies.

Le temps de gestation de trois ans aura permis de consolider le projet commun et les relations entre compagnies.

Adhérents

Comme l'explique Blandine Jet, directrice artistique de l'une des trois compagnies adhérentes du GE : « *Si une trop forte similitude entre les langages artistiques est à éviter pour limiter les risques de concurrence, il faut toutefois s'assurer de la compatibilité des projets associatifs. La recherche de cet équilibre est primordiale. Nos trois compagnies se sont choisies en connaissance de cause et sont sur des champs complémentaires : elles s'adressent au « jeune et tout public » dans des styles différents : une des compagnies présente du Théâtre musical,*

avec la particularité d'une troupe constituée d'enfants professionnels, une autre développe des spectacles de danse et vidéo, la troisième propose des spectacles musicaux et sensoriels pour les tout-petits.»

Salariés

Un poste de chargé de développement/diffusion a été créé. Il est pour l'instant en télétravail. Il est confié à une personne autonome, ayant déjà travaillé en indépendant auprès d'autres compagnies. Le GE applique la convention collective des entreprises du secteur culturel.

C'est lors de l'accompagnement que ce poste s'est imposé comme étant plus prioritaire qu'un poste d'administrateur par exemple.

Fonctionnement

▲ Un important travail de mise en place organisationnelle a été effectué, notamment pour répartir le poste selon les besoins. La personne salariée doit consigner heure par heure les tâches effectuées et ce afin de pouvoir suivre avec précision les volumes de travail nécessaires par compagnie. Le planning peut être flexible, mais les changements doivent être justifiés.

▲ Les Triplettes et compagnies sont adhérentes au GEDES 35, un groupement d'employeurs qui assure la comptabilité.

1

www.cagec.fr

Témoignage du DLA Gwenaël Hervé, responsable du DLA (Pro-Services 35)¹

Un accompagnement réussi

L'accompagnement collectif a bien répondu aux objectifs initialement fixés : l'étude de faisabilité a permis de formaliser et de chiffrer le projet collectif, un choix de forme juridique a été déterminé, un profil de poste a été choisi, enfin l'outil créé est évolutif : le cas d'entrée ou sortie potentielle de structures est sécurisé, le process d'embauche et/ou de remplacement du (ou des) salarié(s) est formalisé. L'investissement des trois structures a garanti une avancée opérationnelle de l'accompagnement mené de façon pragmatique et opérationnelle par le CAGEC.

Des atouts...

▀ Les trois structures du groupement ont pleinement endossé leur responsabilité employeur. Le dialogue et le travail collectif (ajouté à une pincée d'intelligence, de finesse et de diplomatie) a permis de développer les postures de management et l'affirmation de soi.

Les dysfonctionnements constatés avec le salarié ont pu être analysés et traités, des actions correctives ont été mises en place de façon continue. Le renforcement méthodologique des processus d'organisation du travail a permis de mettre de la confiance dans les relations.

Des outils de suivi de gestion et de management ont été mis en place ; les structures se sont appropriées ces outils. Ils permettent aussi de palier aux difficultés liées à l'éloignement du salarié en télétravail.

À noter que ce salarié est apprécié pour ses compétences et sa capacité de remise en cause. Il est reconnu par les professionnels.

▀ Les structures, tout en mutualisant, gardent leur identité et, voire même, la renforcent. Les spécificités et vision propre de chaque compagnie sont préservées. Il faut noter la forte implication et sérieux des directrices artistiques. Le travail de mutualisation donne de l'énergie, accroît l'objectivité. Les compagnies ont récemment augmenté les pré-achats (« on arrive à vendre des créations avant qu'elles n'existent, ce qui ne nous était jamais arrivé »).

...mais des points de vigilance

▀ Sur le plan économique, le GE manque de visibilité sur sa stratégie et ses ressources au-delà de l'année 2010. Actuellement, le poste salarié est pris en charge à 100 % par des subventions, le GE n'a actuellement pas suffisamment diversifié ses ressources pour faire face à la fin des aides. Le GE des Triplettes risque d'autre part d'être fragilisé par une autre difficulté structurelle : malgré la préconisation du CAGEC en 2007 de mener une réflexion approfondie sur la rentabilité économique, une des compagnies vend aujourd'hui encore ses spectacles à prix coûtant.

▀ Sur le plan des ressources humaines, le salarié doit passer d'un travail libéral à un travail de salarié avec un lien hiérarchique de subordination. Le cadre rigoureux de travail qui a été mis en place doit être tenu sur la distance pour éviter d'éventuels glissements.

Des positions cumulées de directeur artistique, employeur et salarié intermittent peuvent devenir ambiguës et seraient sans doute à clarifier.

▀ Sur le plan fonctionnel, l'accès à un espace de travail devient un besoin criant, cela offrirait des opportunités de développement d'activités et devrait être l'occasion de mutualiser davantage.

¹http://www.culture-proximite.org/article.php3?id_article=235&var_recherche=emploi+intermittents

Économie

▀ Un budget prévisionnel sur 5 ans a été établi. Seuls, les 2/3 des financements escomptés ont été obtenus, notamment 46 000 € de la Région et 40 000 € d'Audiens. Le dernier tiers reste à trouver.

▀ Le mécénat est envisagé par Les Triplettes comme une source possible de financement, mais, il faut signaler qu'à notre connaissance, aucun GE culturel n'en a bénéficié.

Perspectives

La ville de Rennes pourrait prochainement mettre un bureau à disposition des Triplettes. D'autre part, si le GE venait à s'élargir à d'autres structures du territoire, la Région pourrait contribuer au financement du futur poste d'administrateur qui est envisagé. Il ne s'agit encore que d'une hypothèse, Triplettes et compagnies estimant qu'il est encore trop tôt pour augmenter le nombre d'adhérents.

Synthèse

Création	<ul style="list-style-type: none"> • Création en 2008, après 3 ans de gestation • Création en 2008 suite à des accompagnements individuels, puis collectifs, menés dans le cadre du DLA 	
Adhérents	<ul style="list-style-type: none"> • 3 compagnies de spectacle jeune public mais avec des projets artistiques et des cibles non identiques : Artamuse, Légitime Folie et Zéphir 	
Salariés	<ul style="list-style-type: none"> • 1 chargé de développement/diffusion, actuellement en télétravail • Convention collective des entreprises artistiques et culturelles 	
Fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> • Tenue rigoureuse des plannings • Adhésion au GE GEDES 35 pour assurer la comptabilité 	
Économie	<ul style="list-style-type: none"> • Emploi aidé de la Région • 46 000 € de la Région (sur 4 ans : 15 000 €, 15 000 €, 10 000 €, 6 000 €) • 40 000 € d'Audiens (versés en une fois) 	
Atouts	<ul style="list-style-type: none"> • Rythme de croissance maîtrisé • Planification budgétaire sur 5 ans • Rôle d'employeur de mieux en mieux assumé • Réceptivité de la ville de Rennes au projet : mise à disposition prochaine d'un local, partenariat financier éventuel si élargissement du nombre d'adhérents et de la couverture territoriale 	
Questions	<ul style="list-style-type: none"> • L'élargissement du GE à d'autres adhérents • Le manque de vision prospective sur la situation économique après 2010 	
Contacts	<p>DLA Gwenaël Hervé, Pro services 20, square Louis et Maurice de Broglie - CS 74348 35043 RENNES CEDEX 02 99 67 88 03 dla.pro-services@mfiv.fr</p>	<p>GE Triplettes et Compagnies 18, rue de Trégain 35700 Rennes Blandine Jet Tél. : 02 99 51 99 29 triplettescompagnies@free.fr</p>

GE Écoles de musique

Créés à 10 ans d'intervalle (en 1999 et en 2009), les deux GE d'écoles de musique étudiés présentent un certain nombre de points communs :

- ▶ Ils sont tous deux nés de la nécessité juridique de régulariser des mises à disposition de professeurs de musique.
- ▶ Par le nombre significatif de postes créés (39 et 450), ils apparaissent comme une réponse crédible au morcellement de l'emploi des professeurs de musique. Le rôle d'employeur est bien assumé.
- ▶ Ils n'ont pas recours à des emplois aidés. La participation des écoles représente entre 80 % et 93 % du budget.
- ▶ Remplissant une mission d'enseignement musical de proximité – en atteste le nombre important d'adhérents – ils bénéficient du soutien des élus locaux des communes et du Conseil Général.

GEEM

GROUPEMENT D'EMPLOYEURS DE L'ENSEIGNEMENT MUSICAL

Créé en 1999 sur incitation du Conseil Général, le GEEM, groupement d'employeurs de l'enseignement musical, rassemble aujourd'hui plus d'une centaine d'adhérents. C'est l'un des principaux employeurs du Haut-Rhin dans ce secteur, mais aussi l'un des plus importants GE culture en France.

Origine

Créé en 1969, le Centre Départemental pour la Musique et la Culture (CDMC) pour « dynamiser et promouvoir le tissu musical du département » coordonne les activités des quelques 110 écoles de musique et sociétés de musique dans le Haut-Rhin. Plusieurs éléments ont conduit le CDMC à créer un groupement d'employeurs.

En 1992, des contrôles Urssaf mettent en évidence des manques dans le respect des obligations d'employeurs de la part de certaines écoles de musique. Alerté, le Conseil Général, soucieux de maintenir l'activité de ces écoles et harmonies, sollicite le CDMC pour prendre en charge les obligations d'employeurs. Le CDMC refacture alors aux différentes écoles, au franc le franc, les heures effectuées.

Cependant, cette solution présentera des limites. En effet, les services des impôts – s'appuyant notamment sur un rapport sur le statut fiscal des associations¹ – proposent au CDMC de revoir les modalités de collaboration, notamment fiscales, entre cet organisme et les différentes écoles de musique. En effet, la situation apparaît comme étant une activité commerciale. De ce fait, l'objet de l'association CDMC pourrait être requalifié avec toutes les obligations qui y sont liées.

¹ Clarifier le régime fiscal des associations, rapport au Premier ministre, Guillaume Goulard, éd. La documentation Française, 1998.

Afin de trouver une solution satisfaisante entre les parties, un GE est constitué : le GEEM, groupement d'employeurs de l'enseignement musical.

Montage

En 1999, en l'absence d'expérience similaire sur laquelle l'équipe aurait pu s'appuyer, le CDMC engage seul, sans accompagnement, le processus de montage juridique et organisationnel du groupement d'employeurs.

Des recherches permettent de se procurer des statuts types. Les spécificités du statut associatif en Alsace sont également prises en compte.

Une étude de faisabilité ne s'avérait pas indispensable car les besoins et l'activité existaient déjà, il s'agissait « simplement » de formaliser une autre organisation à partir d'une base déjà bien installée. C'est pourquoi, plus d'une centaine d'associations ont adhéré dès les débuts.

À ce jour, seules une dizaine d'écoles de musique n'ont pas rejoint le GE : l'adhésion n'étant pas obligatoire, elles préfèrent gérer elles-mêmes leurs ressources humaines (économie, franchise de taxe sur salaire...).

Il a fallu expliquer le principe de la solidarité – au fondement même du groupement d'employeurs – aux associations concernées. Certaines craignaient qu'il s'applique à l'ensemble des dettes des structures membres, alors qu'il est limité aux dettes liées aux salaires et charges sociales.

Fontionnement

▀ Aujourd'hui, le GE compte toujours une centaine d'adhérents, écoles de musiques municipales et harmonies.

Compte tenu des regroupements entre certaines écoles, même si de nouveaux membres se sont ajoutés, finalement le nombre de structures est resté stable.

Les nouveaux adhérents sont tenus de faire une demande et s'engagent à respecter les conditions fixées par le règlement intérieur.

Très peu d'écoles ayant intégré le GEEM l'ont quitté. Les raisons de cet abandon sont en général financières, liées aux charges complémentaires auxquelles sont soumis les groupements d'employeurs au-delà d'un certain seuil d'effectif : comité d'entreprise (à partir de 2010), 0,45 % de cotisation logement et taxe handicapés.

Depuis la rentrée scolaire 2009/2010, une collectivité est membre du GEEM, afin d'y salarier son personnel non titulaire.

▀ Pour répondre à une pratique musicale extrêmement diversifiée sur le département, plus de quarante disciplines sont proposées dans les écoles : une trentaine d'instruments (guitare électrique, cor d'harmonie, harpe, hautbois, orgue d'église, tuba, violoncelle...) mais aussi éveil musical, atelier jazz...

▀ Tous les adhérents font partie de l'Assemblée Générale du GEEM, lequel élit son Conseil d'Administration renouvelable par tiers. Le président, identique depuis la création du GEEM, est Philippe Pfisterer, par ailleurs directeur du CDMC. Il semble que personne d'autre n'ait souhaité endosser cette responsabilité.

▀ Destiné au milieu associatif à but non lucratif, le GEEM n'est donc pas soumis à TVA.

▀ Le GEEM reste très vigilant sur le cadre légal, celui-ci étant contrôlé tous les 3 ans par l'URSSAF.

▀ Progressivement, des outils particuliers ont été mis en place comme ce logiciel créé

sur mesure pour permettre une facturation à l'heure.

Salariés

▀ Les salariés sont principalement les enseignants, mais on rencontre également quelques chefs d'orchestre intervenant au sein d'harmonies. À la création du GE, ils étaient 700 salariés pour 50 équivalents temps plein, ils sont aujourd'hui 450 à se partager 140 équivalents temps plein. Ainsi, si, au fil du temps, le nombre de postes a réduit, le nombre d'équivalent temps plein lui a augmenté. Il y a donc eu un développement qualitatif de l'emploi.

▀ Le GEEM a permis d'accroître la formation professionnelle accrue pour les salariés, parfois diplômante, entraînant une professionnalisation des enseignants. À noter qu'auparavant les structures « cotisaient à perte ». La convention collective qui s'applique est celle de l'animation.

▀ Une réflexion sur la mutualisation des indemnités de départs à la retraite est en cours : une assurance « indemnité de départ à la retraite » est envisagée.

▀ 1,5 ETP est affecté à la gestion du GE, complété par une forte implication bénévole du président.

La gestion du GEEM est assurée par un secrétariat à 1/4 temps, un comptable à 1/4 temps et une assistante paie à temps plein.

Économie

Le budget du GEEM est composé à 92 % de recettes propres : les 262 000 heures facturées annuellement représentent 3 669 000 €.

Le CDMC reçoit pour la gestion du GEEM une subvention de fonctionnement du Conseil Général de 80 000 € – 120 000 € prévus en 2010 –, ce qui traduit sa volonté politique de soutien à l'enseignement musical de proxi-

mité. Ainsi, aucun frais de fonctionnement n'est facturé aux adhérents pour l'instant.

Par ailleurs, à partir de 2010, 2 % de la masse salariale sera facturée aux adhérents, afin de couvrir l'assurance « indemnités de fin de contrat ».

À signaler qu'aucune provision pour risque n'a été mise en place, et qu'aucune défaillance d'adhérent n'a été constatée.

Perspectives

Le GEEM est aujourd'hui l'un des principaux employeurs de la région dans ce secteur, mais c'est aussi l'un des plus importants GE culturels de France.

Pour Philippe Pfisterer, son président « *l'avenir du GEEM est lié non pas à son nombre d'adhérents, mais à la progression de sa facturation. En effet, plus de 95 % de ce montant est lié à des frais de personnel.*

Si ces frais et les charges patronales afférentes devaient augmenter, les associations adhérentes ne sauraient perdurer. En conclusion, notre principale difficulté découle des charges induites par notre taille. Néanmoins, il semble que cette expérience reste concluante, dans la mesure où le GE était la seule possibilité de création d'emplois sous contrat à durée indéterminée pour des professeurs de musique ».

Synthèse

Création	<ul style="list-style-type: none"> • Création en 1999, suite à la nécessité de régulariser les mises à disposition des professeurs de musique antérieurement pratiqués • Portage par le Centre Départemental pour la Musique dans le Haut-Rhin
Adhérents	<ul style="list-style-type: none"> • Une centaine d'écoles de musiques municipales et harmonies • Plus d'une quarantaine de disciplines proposées • En moyenne 6 ou 7 adhérents pour un temps plein enseignant (soit 20 h)
Salariés	<ul style="list-style-type: none"> • 700 salariés au départ pour 50 ETP • 450 salariés se partagent actuellement 140 ETP • Gestion GEEM : secrétaire à 1/4 temps + comptable à 1/4 temps + assistante paie à temps plein • Convention collective de l'animation
Fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> • Président depuis les débuts : directeur du CDMC • Aucun frais de gestion n'est facturé aux adhérents • 2 % de la masse salariale à compter de 2010 • Non assujetti à la TVA
Économie	<ul style="list-style-type: none"> • Budget annuel = 3 950 000 € • Recettes propres = 93 % : 262 000 heures facturées pour 3 669 000 € • Masse salariale = 69 % (2 710 000 €) • Subvention de fonctionnement du CG : 80 000 € (120 000 € en 2010)
Atouts	<ul style="list-style-type: none"> • Ancienneté • Volonté politique de soutien à l'enseignement musical de proximité • Développement qualitatif de l'emploi • Mise en place d'une politique de gestion des ressources humaines : <ul style="list-style-type: none"> - formation pour les salariés - sécurisation juridique 2010 par la mise en place d'un comité d'entreprise - à compter du 01/01/2010, assurance IFC (indemnités de fin de contrat, prime de départ à la retraite)
Questions	Les charges induites par la taille du GE
Contacts	Philippe Pfisterer Les Dominicains • BP 95 • 68502 Guebwiller Cedex Tél. : 03 68 00 12 18 Mail : geem68@free.fr

GE Musiques Entre Deux Mers

GE et DLA

Sur l'impulsion du pays Cœur Entre Deux Mers, en Gironde, six écoles de musique s'engagent dans deux accompagnements successifs qui donnent naissance à deux structures complémentaires : une fédération et un GE.

Origines

Début 2008, le Pays Cœur Entre Deux Mers contacte la CRESS¹ Aquitaine. Le Pays est en recherche d'outils pour appuyer 6 écoles de musique du territoire qui s'interrogent sur leur avenir. La CRESS Aquitaine, structure porteuse du C2RA, – située au sud-est de l'agglomération bordelaise – suggère au DLA 33 d'accompagner ces 6 écoles de musique – basées sur ce territoire et constituant un réseau informel – sur deux problématiques complémentaires :

▀ Embauchés par l'une des écoles de musique – Musique en Créonnais –, les professeurs étaient mis à disposition des autres structures dans des conditions à la limite de la légalité. D'autre part, le départ à la retraite de la salariée en charge des fiches de paie, mise à disposition par l'une des communes – Créon –, reposait la question du besoin d'un emploi partagé de gestionnaire.

▀ Sur un autre plan, fortes de vingt ans de coopérations – à l'occasion de l'organisation de festivals ou d'édition de CD –, ces écoles souhaitaient formaliser leur identité commune afin d'être mieux reconnues en tant que réseau et pouvoir prétendre à ce titre à des financements consolidant leurs actions.

Mise en place de l'accompagnement

À l'issue de plusieurs rencontres individuelles et collectives, Stéphanie Maupilé, chargée de mission du DLA 33, produit un diagnostic précis des besoins, pointant notamment la

¹ Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire.

nécessité de vérifier les attentes des élus. De son côté, le comité d'appui insiste sur l'intérêt d'associer les salariés, c'est-à-dire les professeurs de musique à la définition du projet commun.

Elle raconte : « ce temps de préparation – 8 jours au total – a permis de co-construire la démarche avec les intéressés et de jouer un rôle pédagogique avant l'arrivée du consultant. Je souhaitais des prestataires certes expérimentés sur la problématique de mutualisation mais aussi capables d'engagement et de rapports humains de qualité. »

E2S Conseils est le cabinet retenu : Laurent Roux en partenariat avec Cyrille Renard (cabinet Vulpes).

L'enveloppe, conséquente, est à la hauteur des enjeux : au final, 30 jours sur 2 ans, soit 30 000 €. La mission initiale sera suivie en 2009 d'une seconde mission destinée à appuyer la mise en œuvre.

Déroulé de l'accompagnement (Témoignage de Cyrille Renard)

Une réflexion sur les valeurs

« Les 6 écoles² concernées ont commencé par réfléchir à leurs valeurs communes. Même si chacune a son identité, elles ont réalisé qu'elles partageaient un projet pédagogique proche : travail sur l'oralité, variété des esthétiques musicales proposées, accès à la pratique collective au-delà de la pratique instrumentale individuelle, prise en compte

² L'art de la Fugue (Latresne), Artémuse (Camblanes), Musicaprais (St Caprais), Musique en Créonnais (Créon), Cadimusik (Cadillac), Musaique (Targon).

de la spécificité de la pratique amateur en milieu rural... Ensemble, elles proposent une offre culturelle exceptionnelle : plus de 20 instruments, 15 ateliers, 850 adhérents.

L'étude de 3 scénarios

Suite à une expérience antérieure non concluante, certaines personnes étaient sceptiques sur la création d'un GE. L'accompagnement a permis d'étudier plusieurs scénarios : le statu quo, qui posait des questions légales ; la fusion qui risquait d'effacer les personnalités associatives de chaque école et de réduire collectivement le nombre de bénévoles alors que chaque école en comptait un nombre important, et le GE. Au final, c'est cette formule qui est apparue comme la meilleure voie. L'idée s'est imposée finalement assez naturellement, les gens avaient mûri et la création d'une fédération garante du socle des valeurs communes, en parallèle du GE a contribué à les rassurer. En effet, pour être membre du GE, il faut être membre de la fédération.

Les réunions avec les directeurs des écoles ont permis d'avancer car dans chaque école, nous avons trouvé un leader, ou tout au moins un interlocuteur motivé. Quant aux professeurs, ils ont été interviewés, mais se sont peu mobilisés dans le montage du GE.

La question de la « clause de solidarité »

Au niveau financier, les discussions sur la « clause de solidarité » ont été assez vite écourtées. Les écoles se sont aperçues rapidement qu'il s'agissait d'un faux problème. D'une part, une simulation a fait apparaître qu'elles seraient en mesure de faire face à la défaillance éventuelle de l'un des membres. D'autre part, elles ont réalisé qu'avec ou sans GE, elles étaient dans une situation d'interdépendance : elles ont compris qu'elles avaient collectivement intérêt à stabiliser la situation d'emplois des professeurs pour les fidéliser et maintenir la qualité de l'offre d'enseignement.

Les emplois

► Le GE emploie 39 enseignants représentant 12 ETP. Ceux-ci peuvent bénéficier d'un meilleur déroulement de carrière, de la possibilité de se former (un plan de professionnalisation devrait être défini). Ils sont payés sur 35 h, correspondant à 24 ou 26 h de face-à-face pédagogique (application de la convention collective animation).

► Le GE emploie également 1 poste administratif à mi-temps.

La place des bénévoles

Les bénévoles s'impliquent réellement dans la gestion des ressources humaines (remise à plat des fiches de postes, des grilles d'évolution de carrière – indicatrices d'ancienneté –, suivies des plannings) mais aussi dans le suivi avec les financeurs. L'enjeu est vraiment de maintenir cette dynamique bénévole.

Indicateurs budgétaires

Il a fallu apprendre à gérer la diversité des budgets : de 4 000 à 160 000 €.

Un fonds de réserve a été acté sur le principe mais il est encore peu doté.

L'accompagnement a permis de doter la fédération d'un outil de pilotage global, mais également analytique pour le GE, pour la fédération, pour chaque école.

Tarifs

En parallèle du GE, les écoles ont commencé à harmoniser leurs tarifs – les écarts maximum sont aujourd'hui de 30 €. Il n'est pas simple de répondre à cette demande des collectivités car les tarifs pratiqués résultent de la différence entre les coûts et les aides publiques. De même, les écoles ont harmonisé le calcul des frais de déplacement pour les professeurs.

Après l'étude de faisabilité, en 2009, une autre mission nous a été confiée pour le suivi

de la mise en œuvre : rédaction des statuts, élaboration d'un plan de communication, d'une stratégie de professionnalisation...

Ainsi, le règlement intérieur est assez précis : il prévoit un contrôle systématique de la comptabilité des membres, l'harmonisation des procédures comptables, une solidarité proportionnelle au nombre d'heures d'utilisation.

Bilan et perspectives

▲ *Les réflexes ont changé : précédemment, lorsqu'une école avait besoin par exemple d'un professeur de violon, elle agissait isolément et en embauchait un à temps partiel. Aujourd'hui, la réflexion passe par le GE : elle se demande s'il n'existerait pas déjà un poste qui pourrait être complété.*

▲ *Une septième école devrait bientôt intégrer le GE, confortant ainsi la continuité géographique des écoles représentées.*

▲ *Des projets communs sont envisagés : site internet et plaquette commune annonçant le calendrier des stages et animation.*

▲ *Enfin, une candidature auprès du programme européen Leader devrait être déposée.*

Résultat de l'accompagnement

L'accompagnement a apporté une réponse en deux volets, conduisant à la création de deux structures associatives complémentaires :

▲ Une fédération, symbole de l'identité commune, garante du projet pédagogique et en charge de la stratégie de développement, notamment relais de la mise en œuvre du Schéma Départemental (pour la musique).

▲ Un groupement d'employeurs pour répondre au besoin de partage de compétences, assurant notamment la gestion sociale et administrative des emplois, la gestion des RH (actions de formation et professionnalisation, médiation des conflits).

Le réseau autrefois informel se voit doté désormais d'une personne morale.

Pour Stéphanie Maupilé, parmi les facteurs de réussite de l'expérience, on peut citer : « *le militantisme des consultants, l'engagement du Maire de Créon, la présence de femmes et d'hommes fortement investis bénévolement pour faire vivre leur territoire.* »

Synthèse

Création	GE né en 2009 suite à une étude de faisabilité dans le cadre d'un DLA collectif déclenché grâce au pays du territoire		
Adhérents	<ul style="list-style-type: none"> • 6 écoles de musique (drainant 850 adhérents au total). • Budgets de 4 000 à 160 000 € 		
Salariés	<ul style="list-style-type: none"> • 1 poste d'agent administratif (mi-temps) • 39 enseignants représentant 12 ETP, rattachement à la convention de l'animation 		
Fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> • Écoles réunies au sein d'une fédération, en parallèle du GE • Règlement intérieur du GE précis • Forte implication des bénévoles (suivi RH, suivi des financeurs) 		
Économie	<p>Budget GE : 147 000 € (NB : Budget total GE + fédération + écoles = 412 000 €)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participation des écoles = 80 % • Aides des collectivités (au titre de la mutualisation) = 20 % 		
Atouts	<ul style="list-style-type: none"> • Rôle du pays Cœur d'Entre Deux Mers : appui politique (rôle de déclencheur) et de soutien technique pendant la démarche d'accompagnement • Un réseau d'écoles de musiques existant de façon informelle, en phase au niveau des valeurs et des projets pédagogiques, ayant déjà collaboré et ayant déjà la pratique d'un poste partagé • L'investissement de la chargée de mission DLA en amont et en termes de suivi (12 jours au total) • Un cahier des charges précis, envoyé à des prestataires ciblés • Une enveloppe conséquente, en rapport avec les enjeux : 30 000 € (30 jours) sur 2 ans • Le militantisme des consultants • Hormis quelques problèmes de trésorerie, situation économique des écoles saine : existence de fonds propres, activité en développement, budgets en augmentation • Le volontarisme du maire de Créon, l'engagement du Conseil Général • L'attachement des élus locaux à leur territoire • Une présidente volontaire • Des bénévoles nombreux et motivés, investis dans le montage de l'outil GE et dans l'accompagnement • La proposition de la part des consultants de créer en parallèle du GE une fédération d'associations, jouant un rôle fédérateur en termes d'identité du réseau et avec une répartition claire du pouvoir (aucun administrateur commun entre la fédération et le GE) • Gouvernance réelle 		
Questions	<ul style="list-style-type: none"> • Fragilité de la trésorerie d'une des structures, mais contacts en cours avec Aquitaine Active pour les résoudre, besoin en fonds de roulement estimé à 30 000 € minimum 		
Contacts	DLA 33 (IFAID) : Stéphanie Maupilé 17, cours des Aubiers 33300 BORDEAUX 05 56 50 08 67 dla@ifaid.org	Consultants : cyrille.renard@vulpes.fr laurent.roux@ e2sconseil.fr	GE E2M 50, place de la Prévauté 33670 CREON ge@me2m.org isabellegem2m@sfr.fr

GE et Musiques Actuelles

Si les 3 GE présentés ici réunissent des structures musiques actuelles, ils se différencient à plus d'un titre :

- ▶ Le plus récent, créé en 2009, est positionné sur la filière musiques actuelles, la filière musiques du monde pour être précis, sur le territoire francilien. Sous statut associatif, mais composé de 8 entreprises, il s'inscrit dans un modèle de développement lié au marché.
- ▶ Créés il y a plusieurs années, les deux autres GE ont un développement au rythme plus « modéré ». S'ils visent une envergure régionale, ils ne souhaitent pas se cantonner dans les musiques actuelles. L'un d'entre eux compte d'ailleurs depuis sa fondation des adhérents d'autres disciplines (en particulier art contemporain).
- ▶ Ce sont dans ces GE que des postes de webmaster ou d'animateurs multimédia ont par exemple été créés.

Paris Mix Group'Emploi

Initié et porté par un regroupement d'acteurs professionnels, Paris Mix Group'Emploi constitue l'un de leurs axes de travail collectif pour structurer la filière musiques du monde sur le territoire francilien. Composé principalement d'entreprises, mais constitué en association, ce GE s'inscrit dans un modèle de développement lié au marché et devrait créer rapidement plusieurs emplois.

Origines

Paris Mix¹ est un Système Productif Local (SPL) créé en 2008 à l'initiative de Mondomix², entreprise locomotive du SPL, et porté par l'association Les Faubourgs Numériques. Paris Mix regroupe une trentaine de maisons de disques, labels, producteurs, distributeurs, tourneurs, organisateurs de spectacle, médias, sur le champ des musiques du monde. L'objectif est triple : structurer la filière musiques du monde concentrée sur Paris et l'Ile-de-France, permettre aux acteurs de s'adapter aux mutations technologiques (nécessité du passage au numérique du fait de la crise du disque), mettre en place des actions d'intérêt collectif contribuant au développement économique et à la visibilité de la filière. L'emploi étant au cœur de ses préoccupations, l'un de leurs projets majeurs l'étude de faisabilité d'un GE.

Montage

Afin de sonder les besoins, Paris Mix a au cours de l'année 2008 contacté un certain nombre d'organismes spécialisés dans la formation aux nouveaux métiers du numérique ainsi que des entreprises disposées à développer l'usage des nouvelles technologies dans la création, la production et la distribution.

Adhérents

En 2009, 8 membres du Système Productif Local, (sept sociétés et une association) créent le GE Paris Mix Group'Emploi.

¹ www.parismix.fr

² www.mondomix.com

Romain Holmière, coordinateur de Paris Mix, et cheville ouvrière de la mise en place du GE précise : « Nous avons suivi les conseils de l'UGEF, Union des Groupements d'Employeurs de France qui nous a accompagné, à savoir constituer au départ un noyau dur d'adhérents fiables et motivés ».

Il est actuellement partiellement mis à disposition de Paris Mix Group'Emploi pour en assurer le développement.

Salariés

5 postes sont identifiés par les adhérents : 1 Webmaster-communication, 1 webmaster, 1 personne pour la maintenance informatique, 1 administrateur/comptable (gestion des payes, de la trésorerie, comptabilité...), 1 cadreur-monteur-gestionnaire de fonds d'image, et 1 attaché de presse. Contrepartie de l'aide à la création du GE accordée par la Région, 3 postes (les trois premiers cités) devraient être créés dès la première année de fonctionnement (1 à temps plein et 2 à mi-temps).

Les formalités sociales liées à l'embauche des salariés sont sous-traitées.

Économie et perspectives

Paris Mix Group'Emploi mise sur une montée en charge rapide de l'activité : le budget prévisionnel est estimé à plus de 90 000 € dès la première année. Même si certaines aides ont été obtenues, tenants de la culture d'entreprise, ses membres fondent leurs perspectives de pérennisation sur un fonctionnement proche de la logique économique de marché.

Il est attendu que cet outil de travail collectif soit progressivement adopté par d'autres adhérents (issus du SPL Paris Mix). Pour cela, Paris Mix Group'Emploi entend être extrêmement réactif dans sa capacité à évaluer les besoins émergeant de la filière, en

particulier concernant le Web et les nouvelles technologies.

Une des priorités de Paris Mix Group'Emploi est de mettre en relation ces différents besoins avec l'insertion et l'embauche de jeunes défavorisés de Paris et de la proche banlieue.

Synthèse

Création	<ul style="list-style-type: none"> • Projet de GE porté par Paris Mix, un Système Productif Local (SPL) regroupant une trentaine de structure de la filière musiques du monde • Création du GE en juin 2009
Adhérents	<ul style="list-style-type: none"> • 8 des 34 membres du SPL, majoritairement des sociétés : Accords Croisés, Hiriz Records, Mondomix, Les Faubourgs Numériques, Mad Minute Music, Zamzama Productions, Maison des Cultures du Monde, Bureau Export de la Musique Française
Salariés	<ul style="list-style-type: none"> • 3 postes en CDI prévus la 1^{re} année : <ul style="list-style-type: none"> - webmaster (promotion/communication) à temps plein, partagé par 8 adhérents, embauché en octobre 2007 - webmaster (maintenance) à mi-temps partagé entre 5 adhérents (déb. 2010) - administrateur/comptable à mi-temps partagé entre deux adhérents (déb. 2010) • Dans un second temps : création de poste d'attaché de presse et de cadreur-monteur-gestionnaire de fonds d'image • À terme, évolution vers des temps pleins • Souhait d'embaucher des jeunes en difficulté
Fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> • Mise à disposition du coordinateur de Paris Mix pour développer et organiser le GE • Formalités sociales liées à l'embauche des salariés sous-traités
Économie	<ul style="list-style-type: none"> • Région : 15 000 € (aide à la création de GE) • Budget prévisionnel 2009 : 93 000 €
Atouts	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien de l'UGEF, Union des Groupements d'Employeurs de France, pour la création • GE porté par un groupe de professionnels coopérant au-delà du partage d'emploi <i>via</i> un Système Productif Local (SPL) et bénéficiant déjà du soutien financier de la Région, de la Ville de Paris, de la Caisse des Dépôts • GE conçu comme un outil de la structuration de la filière musiques du monde • L'implication du coordinateur de Paris Mix pour le montage et le développement • Vision économique du développement <i>via</i> l'implication SPL Paris Mix qui est la structure motrice du GE
Questions	<ul style="list-style-type: none"> • Contrainte de la création rapide de 3 CDI du fait de l'obtention de l'aide à la création de GE de la Région Ile-de-France • Tester en pratique la répartition du temps de travail entre les adhérents
Contacts	<p>Romain Holmière – Paris Mix Group'Emploi 144/146, rue des Poissonniers –75018 PARIS Tél. : 01 71 18 15 94 – romain@parismix.fr</p>

RAMAGE

GE DU RAMA RÉSEAU AQUITAIN DES MUSIQUES ACTUELLES

Créé en 2007 par le RAMA – Réseau Aquitain des Musiques Actuelles –, grâce à un soutien financier important de la part de ses nombreux partenaires, le RAMAGE vit aujourd'hui une étape majeure de son développement : il tente d'affirmer une envergure régionale et devrait s'ouvrir aux structures culturelles au sens large.

(les citations correspondent à des extraits de dossier qui nous ont aimablement été transmis).

Origine et montage

Partant du constat que du fait de leur petite taille, la plupart du millier de structures culturelles d'Aquitaine¹ rencontraient des difficultés à proposer des postes à temps plein, de nombreux partenaires publics, dans le cadre de la rénovation de leur politique, identifient la mutualisation comme un moyen pour la filière culturelle d'une part de conserver ses compétences, d'autre part de pérenniser ses emplois et projets.

L'expérimentation de la mise en place d'un groupement d'employeurs est confiée au seul réseau régional formel d'acteurs culturels : le RAMA – Réseau Aquitain des Musiques Actuelles² – dans le cadre de « l'appel à projet mutualisation » lancé par la Région³ et du dispositif Relier du Conseil Général de Gironde⁴.

Le RAMA a validé la pertinence de l'idée d'un groupement d'employeurs, en germe depuis 2004, par le biais de deux études : l'une juridique⁵ et l'autre portant sur la gestion prévisionnelle des emplois et compétences⁶.

1 État des lieux de l'emploi, des métiers et des qualifications dans le champ du spectacle vivant en Aquitaine, Conseil Régional, Mission d'Observation de la Culture, 2008.

2 Le RAMA est constitué depuis 1997 : www.le-rama.org

3 <http://les-aides.aquitaine.fr/article347.html>

4 Relier : Relancer un Environnement Local pour l'Innovation et l'Emploi Culturel en Réseau.

5 Étude réalisée en 2004 par le juriste Pierre Fadeuilhe grâce au financement de la mesure FSE 10B (micro-projet associatif) avec le soutien de la CRESS Aquitaine.

6 Étude sur la GEPC au sein du RAMA réalisée en 2007 par Carole Le Rendu-Lizée et Gêrôme Guibert grâce au

Deux des 32 adhérents que comptent le RAMA deviennent membres du RAMAGE : AREMA Rock et Chanson – qui héberge le GE – et le Krakatoa (dont les directeurs sont coprésidents). Ce GE vise « quatre objectifs : la pérennisation et la dé-précarisation de l'emploi, le développement des compétences des salariés, la rationalisation des dépenses des structures et l'enrichissement de l'offre de service sur les territoires ».

Dès le départ, un comité de pilotage⁷ réunissant largement les partenaires est constitué. Son rôle est d'accompagner le RAMAGE et d'évaluer ses avancées.

Salariés

« Ayant identifié trois familles de métiers : administratifs, techniques et pédagogiques, le RAMA souhaite travailler autant à la mutualisation d'emplois existants et morcelés (postes de professeurs de musique) qu'à la création de nouveaux emplois, régisseur développement durable par exemple. »

En 2008, trois postes en CDI et à temps plein sont créés : deux postes de techniciens, son et lumière (mars), et un poste de direction

cofinancement de la DRTEFP, Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, et du Conseil Régional.

⁷ DRAC, DRTEFP, Services Culture et Economie des Conseils Régional et Général (Gironde), ARACT (Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail), RAMA, CRESS (Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire), ANPE Culture Spectacle.

grâce à une aide accordée par le Fonds de Professionnalisation et de Solidarité d'Audiens (septembre). La convention collective de l'animation est appliquée. Des formations pour ces salariés ont eu lieu en 2008.

En 2009, deux postes (représentant 1,5 ETP) de musiciens (guitare et basse) ont été créés (en Contrat d'Avenir).

Virginie Pelegry, directrice du RAMAGE, explique : « au regard des besoins analysés et des contacts pris auprès d'entreprises utilisatrices potentielles, il apparaîtrait possible de créer 6 nouveaux emplois au sein du GE en 2010 : un gestionnaire de réseau informatique, un chargé de communication, un intervenant pédagogique (à la rentrée de septembre 2010 à 28 h par semaine), un chargé de développement durable, un technicien lumière, un technicien son.

Les recrutements seront effectués en partenariat avec Pôle Emploi. Les 4 postes actuels mutualisés (1 technicien son, 1 technicien lumière, 2 intervenants pédagogiques) ainsi que mon poste seraient maintenus en 2010. »

Il faut préciser qu'en 2008 et 2009 le salarié du RAMA a été mis gracieusement à disposition du RAMAGE, à hauteur de 20 % de son temps de travail, ce qui correspond à une valorisation de 25 000 €/an.

Économie et perspectives

Si en 2008, le RAMAGE connaît un léger déficit (5 000 €), les prévisions pour 2009 et 2010, établies avec l'expertise d'Aquitaine Active, tablent sur une augmentation régulière du budget (respectivement + 80 %, + 100 %).

Les deux axes stratégiques de développement envisagés, à savoir l'ouverture du RAMAGE à l'ensemble des structures culturelles – et non pas un positionnement uniquement musiques actuelles – et l'affirmation d'une envergure régionale se heurtent à deux difficultés.

► D'une part, le principe de contamination fiscale est présenté comme un frein : « soit le RAMAGE décide de n'accueillir que des structures non assujetties à la TVA, mais il se coupe d'un nombre important d'employeurs potentiels (une partie du théâtre et des arts de la rue, la quasi-totalité des industries culturelles régionales ou encore les librairies indépendantes), soit le RAMAGE accueille sans distinction les entreprises culturelles, mais il est du même coup obligé de facturer 19,6 % supplémentaires à une majorité de structures non assujetties, déjà fragiles ».

Pour ouvrir une troisième voie, le RAMAGE souhaiterait pouvoir expérimenter un principe de la « mixité fiscale ».

► D'autre part, est cité comme un frein : « la carence de mise en réseau des autres secteurs culturels : là où nous aurions pu conclure des accords de coopération et communiquer d'un même mouvement avec un nombre important d'acteurs, nous devons expliquer et négocier individuellement avec chacun d'entre eux ».

La mutualisation est perçue comme « un processus complexe, une mutation profonde des réflexes des employeurs ». Si à ce titre, le soutien public est jugé indispensable pour « faciliter la structuration et l'attractivité du service », à terme, l'objectif est « d'atteindre une logique d'autofinancement ». Pour ce faire, le RAMAGE mixe « un principe de prudence et des objectifs de croissance ».

Synthèse

Création	<ul style="list-style-type: none"> • Mutualisation identifiée par de nombreux partenaires publics comme moyen de créer des postes à temps plein et de développer les compétences dans la filière culture • Expérimentation d'un GE porté par le RAMA dans le cadre de « l'appel à projets mutualisation » du Conseil Régional d'Aquitaine et du dispositif Relier du Conseil Général de Gironde • Idée de la mutualisation en gestation au sein du RAMA depuis 2004, validée par une étude juridique (2004) et une étude sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences • Création du GE en 2007 (janvier) après une phase de préfiguration
Adhérents	<ul style="list-style-type: none"> • de 2007 à 2009 : 2 adhérents « musiques actuelles » : AREMA, Rock et Chanson et Le Krakatoa. Adhésion prévue fin 2009 de deux structures musicales actuelles • À partir de 2010 : ouverture envisagée aux structures culturelles au sens large
Salariés	<ul style="list-style-type: none"> • 2008 : création de 3 postes en CDI et à temps plein : <ul style="list-style-type: none"> - 2 postes de techniciens son et lumière (mars) - 1 poste de direction grâce à une aide accordée par le Fonds de Professionnalisation et de Solidarité d'Audiens (septembre) Application de la convention collective de l'animation • 2009 : Création de deux postes pédagogiques à 80 % • 2010 : 6 nouveaux postes identifiés : un gestionnaire de réseau informatique (mi-temps, CDI), un chargé de communication (ETP CDI), un intervenant pédagogique à la rentrée de septembre 2010 (28 h/ semaine / CAE), un chargé de développement durable (ETP CDI), un technicien lumière (mi-temps), un technicien son (ETP)
Fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> • RAMA : membre de droit • Actuellement : 2 coprésidents (AREMA et Krakatoa) D'ici la fin de l'année 2009 : 1 président et 4 vice-présidents au sein de 4 collèges : Musique, Spectacle vivant, Collectivités territoriales, autres secteurs culturels • projet d'expérimenter la mixité fiscale au sein du GE
Économie	<ul style="list-style-type: none"> • Budget 2008 : 81 000 € Produits : Ressources propres = 53 500 € = 66 % ; Subventions = 54 % Dépenses : charges de personnel = 87 % • Prévisionnel 2009 : 145 000 €
Atouts	<ul style="list-style-type: none"> • Contexte favorable : réflexion conjointe de nombreux partenaires institutionnels dans un contexte de rénovation des politiques publiques • Constitution d'un comité de pilotage réunissant ces partenaires • Projections budgétaires établies avec l'expertise d'Aquitaine Active • Mise à disposition gracieuse du salarié du RAMA en 2008 et 2009 (valorisation estimée à 25 000 €/an)
Questions	<ul style="list-style-type: none"> • Réussir à combiner une future envergure régionale avec une action de proximité • Raisons invoquées pour le rythme plutôt lent de l'élargissement : l'absence de réseau dans les autres secteurs que les musiques actuelles • La possibilité ou non d'expérimenter une mixité fiscale
Contacts	<p>Virginie Pelegry RAMAGE : c/o RAMA 181, rue François Boucher – 33400 Talence Tél. : 05 56 84 15 26 / 09 50 51 54 33 Mail : le.ramage@free.fr</p>

OPEP

GE ORGANISATION POUR L'EMPLOI PARTAGÉ (TOULOUSE)

Actif depuis 2007, le GE OPEP privilégie la dimension territoriale plutôt que l'entrée par discipline : il se pense comme un outil transversal, structurant l'emploi culturel, au sens large, sur l'agglomération Toulousaine.

Origine et montage

Initié en 2005 par le GEMIP, Centre de Ressources des Groupements d'Employeurs de Midi-Pyrénées, l'OPEP, Organisation pour l'Emploi Partagé, connaît un faux départ : il réunit deux structures qui dans les faits ne concrétiseront pas le poste commun de chargée de communication envisagé. Il est alors mis quelque temps en sommeil.

En 2007, grâce à la mesure FSE 10B, le GEMIP obtient un financement pour mener une étude de faisabilité destinée à relancer le GE OPEP. Une chargée de mission est embauchée et consulte plusieurs dizaines d'associations culturelles afin de les sensibiliser à l'outil GE et d'identifier leurs besoins en mutualisation de compétences. Quatre d'entre elles adhèrent à l'OPEP : Les Musicophages, une médiathèque associative ; Pastel Press, une association de soutien aux projets interculturels ; le Bijou, une salle de concerts et BBB, centre régional d'initiatives pour l'art contemporain.

Pour Nicolas Bordes, coordinateur des Musicophages, et premier président de l'OPEP, le GE présente un intérêt certain : « en 2005, nous avons tenté une première expérience d'emploi partagé dans le cadre du dispositif d'emploi mutualisé mis en place par la région Midi-Pyrénées. À l'époque, elle s'était traduite par une mise à disposition : Radio Campus Toulouse portait un emploi qu'elle mettait à disposition de Musicophages à hauteur de 20 % du temps de travail du salarié. Cette formule présentait plusieurs limites : deux conventions collectives différentes, pas de possibilités d'élargir le dispositif

à d'autres structures, situation inconfortable pour l'une ou l'autre des parties en cas de conflit avec le salarié, difficultés à respecter le cadre juridique. – Signalons d'ailleurs que les mises à disposition pratiquées dans la région ne répondaient pas toujours aux obligations légales. Grâce à notre rencontre avec le GEMIP, nous nous sommes aperçus que l'outil GE pouvait permettre d'éviter ces inconvénients il offre un cadre légal adapté à la mise à disposition, il implique une responsabilité des employeurs et suppose une convention collective unique.

Adhérents

L'objectif était de faire fonctionner un outil territorialisé en faveur des emplois de développer des formes d'emplois durables et pérennes dans le secteur culturel au sens large, au-delà de toute logique de filière. Nous ne souhaitons pas nous cantonner aux musiques actuelles ».

L'OPEP rassemble aujourd'hui 6 adhérents issus d'horizons variés : un réseau de musiques actuelles, une salle de concerts mais aussi un centre d'initiatives pour l'art contemporain, une association socioculturelle, une agence de productions.

Salariés

Caroline Capdevielle, administratrice salariée du BBB et également administratrice bénévole de l'OPEP, précise : « L'idée du GE était de mutualiser des fonctions techniques : comptabilité, secrétariat, développement de site... Dans les faits, dans les associations culturelles, ces fonctions

correspondent souvent à du temps de travail partageable. Grâce à l'aide à l'emploi associatif du Conseil Régional, en 2007, le GE a créé son premier poste, un poste de webmaster (par ailleurs informaticien), partagé entre 2 adhérents, puis en 2008 un poste de secrétaire/comptable partagé entre 4 adhérents. Le GE apparaît comme un outil pédagogique qui permet aux associations de mieux s'approprier la fonction employeur, pour certaines structures, par exemple, il s'agissait de la première formalisation d'une fiche de poste. Aujourd'hui, il apparaît que les profils de poste établis sont clairs. La convention collective appliquée est celle du Syndeac ». Nicolas Bordes rajoute : « Le GE induit un changement de regard. On apprend à ne plus voir sa structure uniquement sous l'angle du porteur de projet. On prend conscience de sa fonction d'employeur, de dirigeant d'entreprise culturelle. Assumer la fonction d'employeur, c'est cesser de s'intéresser à l'emploi uniquement en cas d'urgence, pour essayer, en réfléchissant entre plusieurs responsables de structures, d'imaginer des profils correspondant aux besoins, pour anticiper, évaluer la masse salariale nécessaire... »

Fonctionnement

Certains membres étaient des adhérents dormants au sens où ils n'avaient pas recours à l'emploi partagé. En 2008, après une année de fonctionnement, il a été décidé en AG que la gouvernance devait être assumée par les usagers : la présidente de l'OPEP est désormais Evelyne Aldrovandi, présidente de BBB, principal utilisateur du GE. Lors de la prochaine AG la présidence sera sans doute proposée à une autre association utilisatrice. Les adhérents prennent en charge bénévolement le fonctionnement : fiches de payes,

plannings... Être membre du GE représente donc une charge en termes de temps à ne pas négliger.

Économie et perspectives

Pour l'heure, la préoccupation majeure est d'anticiper la fin du soutien régional : les tarifs devraient augmenter au fur et à mesure que les aides vont diminuer.

Parallèlement, l'élargissement du nombre d'adhérents apparaît un enjeu important, il pourrait permettre de diversifier les postes. Caroline Capdevielle précise : « À terme, nous aimerions partager un poste de régisseur d'exposition. Plusieurs structures nous ont contacté pour nous rejoindre : un réseau de musiques actuelles, un cinéma associatif... Ces sollicitations vont dans le sens d'un développement, c'est ce que nous souhaitons. À l'inverse, un micro-GE avec un nombre limité de membres et d'emplois ne nous semble pas la bonne échelle ».

Selon Nicolas Bordes, « l'OPEP a un potentiel de développement, il serait ainsi plus crédible, plus solide. Mais, l'augmentation du nombre d'adhérents se heurte notamment au fait que finalement, un certain nombre de structures, en s'accommodant du "système" des emplois aidés, s'habituent en quelque sorte à la précarité et cautionnent une forme "d'assistantat". Nous aimerions que le GE contribue à changer ces réflexes. Au-delà du partage des postes en soi, l'OPEP pourrait s'inscrire dans une dynamique plus large et devenir un interlocuteur privilégié en termes de politique de l'emploi pour le secteur culturel. Nous pourrions ainsi instaurer un autre rapport avec la collectivité, nous poser en tant qu'employeur, en tant que secteur économique à part entière et non pas comme producteurs de culture "seulement" ».

Synthèse

Création	<ul style="list-style-type: none"> • C'éation en 2005 sur impulsion du Gemip (Centre de Ressources des GE de Midi-Pyrénées) • Démarrage effectif en 2007
Adhérents	<ul style="list-style-type: none"> • 4 membres fondateurs : Les Musicophages, une médiathèque associative ; Pastel Press, une association de soutien aux projets interculturels ; Le Bijou, une salle de concerts et BBB, un centre régional d'initiatives pour l'art contemporain • 6 adhérents aujourd'hui : Les membres fondateurs (sauf Pastel Presse) + Pyramid (réseau de musiques actuelles), l'AFAPE (une association socioculturelle), Les Productions du Vendredi
Salariés	<p>2 postes créés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • un animateur multimédia/technicien informatique (en 2007) partagé entre 2 adhérents • une personne chargée du secrétariat et de la comptabilité (en 2008) partagé entre 4 adhérents
Économie	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien ponctuel de la DDTEFP (autour de 4 000 € par an en 2007 et 2008) • Budget prévisionnel 2009 = 40 000 €, dont 60 % d'aides à l'emploi
Atouts	<ul style="list-style-type: none"> • Volonté d'être un outil structurant l'emploi culturel à l'échelle territoriale • Fonction employeur affirmée • Mise en place d'une gouvernance adaptée au fonctionnement
Questions	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté à élargir le nombre d'adhérents • Manque de reconnaissance des pouvoirs publics
Contacts	<p>GE OPEP 96, rue Michel- Ange – 31200 Toulouse Tél. : 05 61 13 37 14 – Contact : Caroline Capdevielle : c.capdevielle@lebbb.org</p>

GE Pluridisciplinaires

Les 5 GE présentés ici sont pluridisciplinaires car leurs adhérents peuvent être aussi bien des compagnies, que des lieux de diffusion ou de pratique...

- ▶ Trois sont nés entre 2006 et 2008, deux ont davantage d'ancienneté : 12 et 8 ans.
- ▶ Ils réunissent entre une demi-douzaine et une vingtaine de structures impliquées dans des démarches de développement social ou culturel ou plus largement de développement local. L'objectif clairement formulé par ces GE est de créer, qualifier et/ou maintenir des emplois sur un territoire donné.
- ▶ Ces GE sont composés d'adhérents avec une certaine assise (une scène nationale, une collectivité) et des structures plus fragiles.
- ▶ Au minimum 2/3 postes ont été créés sur des fonctions de secrétariat, comptabilité, d'administration ou d'animation pédagogique. Le rôle d'employeur est bien assumé. Trois d'entre eux n'ont pas recours à des emplois aidés, pour les autres il s'agit d'emplois aidés de l'État.
- ▶ Ces GE mobilisent autour d'eux des partenaires variés, deux ont réussi à obtenir des soutiens publics pour leur fonctionnement, au regard de leur échelle d'intervention et de leur rôle professionnalisant.

BCBG

BASE CULTURELLE, BONNE GESTION

Créé dès la fin des années 90 dans le but de professionnaliser des associations de spectacles vivants, le GE BCBG, basé au Havre a su après une « crise de croissance » trouver un « rythme de croisière » et obtenir une reconnaissance financière de la part des collectivités locales.

Origine et montage

Dirigeant d'un centre culturel de quartier, metteur en scène, enseignant la comptabilité, André Fouché était dans les années 90 fréquemment sollicité par des structures (ou des artistes) souhaitant de l'aide pour rédiger des contrats, établir des bulletins de salaires, suivre des budgets, déposer des dossiers de demandes de subventions...

Pour répondre à ces besoins, il a l'idée, en 1997, de créer l'un des premiers groupements d'employeurs dans le spectacle vivant. Il le baptise BCBG, pour Base Culturelle, Bonne Gestion.

À cette période, marquée par le renforcement des nécessités administratives (généralisation de la licence d'entrepreneur de spectacle, nouvelles contraintes fiscales...), l'enjeu est clairement de professionnaliser les associations. Précisons qu'à l'époque, en Normandie, il n'existait pas de cabinets comptables spécialisés dans le spectacle vivant – maîtrisant par exemple les spécificités de l'embauche de musiciens étrangers. André Fouché réunit autour de lui une demi-douzaine de structures se connaissant déjà – dont le centre culturel qu'il dirigeait – et devient salarié-directeur du groupement.

À ses débuts, malgré son caractère pionnier, l'initiative est accueillie avec une certaine perplexité par les institutions, cependant les membres fondateurs lui font confiance.

Adhérents

D'une demi-douzaine de structures fondatrices, le GE passe à une bonne douzaine en 2000 et atteint même rapidement une quarantaine d'adhérents : compagnies de théâtre, de danse, de conte, festival de cinéma, écoles de musique, studio d'enregistrement, maison de production, lieux de diffusion...

Depuis sa crise de croissance en 2005, le GE s'est stabilisé autour d'une vingtaine d'adhérents. Si quelques associations sont parties – ou ont cessé leurs activités –, la majorité est restée.

Pour Christophe Eudeline, le directeur du GE, « le nombre d'adhérents importe moins que leur taille. Une diversité du poids des entreprises permet d'assurer une masse critique de ressources : un GE ne peut fonctionner s'il ne réunit que des structures fragiles et de petite taille. La présence d'adhérents solides et stables est nécessaire pour créer une marge de manœuvre. À BCBG, quelques structures ont des budgets supérieurs à 200 000 € et d'autres ont un budget inférieur à 50 000 €.

Les structures en place se prononcent sur les nouvelles adhésions, selon un principe de cooptation, mais l'unanimité n'est pas la règle : pour qu'une décision soit prise, il suffit qu'elle soit actée par au moins les 2/3 des adhérents. En d'autres termes, pour être validé, le refus d'une adhésion doit être prononcé par au moins un tiers des membres, cela signifie qu'une structure

seule ne peut exercer un droit de véto. On évite ainsi les effets d'éventuels conflits de personne. Lorsque des nouvelles adhésions sont envisagées, il faut vérifier si cela n'augmente pas trop la charge de travail des salariés.

Fonctionnement

Même si au début de BCBG, il n'existait pas de vie associative formelle, la vie démocratique était réelle. Le premier président jouait son rôle mais celui du directeur était prépondérant. Puis, peu à peu, le bureau a pris sa place.

C'est aujourd'hui une instance forte qui fait le lien entre les membres du GE et le directeur, ce point de contact est utile. Le bureau permet d'avoir une vision à long terme, de diriger, d'animer et le cas échéant de contrôler. Depuis plusieurs années, le président est le musicien de l'une des structures adhérentes – Franck Testaert, de Papa's Production. »

Salariés

Pendant 2 ans, le GE fonctionne avec un seul salarié avant d'accueillir un « apprenti-comptable » issu du Conservatoire Nationale des Arts et des Métiers (CNAM). Puis, pour répondre aux besoins exprimés par les adhérents, à la faveur du dispositif emplois-jeunes, de nouveaux postes sont créés : secrétaire général, technicien-informaticien, chargé de diffusion, chargé de communication.

Au total, le GE comptera jusqu'à 6 salariés dont 5 en emplois-jeunes. Aujourd'hui 3 personnes sont salariées à temps plein et rattachées à la convention collective Syndec : un directeur-comptable, une secrétaire et un technicien – partagé par 2 structures. Un poste commun de webmaster est envisagé.

André Fouché se rappelle : « le poste de gestion était plutôt une demande de la Région, celui sur la diffusion plutôt une demande des

compagnies. Rétrospectivement, il apparaît que l'importance des aides à l'emploi a eu un effet pervers. Nous avons procédé à une création trop anticipée des emplois. Le renforcement des compétences était plus important que les besoins réels. A la fin des aides à l'emploi, le GE n'a pas été en mesure de faire face à la distorsion entre le nombre de postes et le niveau réel d'activité. Il a alors fallu tenter de répartir le coût de la sous-activité de certains postes – une secrétaire par exemple était sous-utilisée.

D'autre part, les emplois-jeunes étaient certes diplômés, mais non expérimentés. Il aurait fallu prévoir des formations pour faire évoluer leurs compétences. Enfin, des problèmes de planning se sont posés sur le poste de techniciens : des besoins identiques entre plusieurs structures apparaissaient au même moment.

Économie et perspectives

Le GE n'est pas seulement une opportunité, cela représente aussi un coût qu'il faut annoncer dès le démarrage. Au-delà du coût du service stricto sensu, il faut aussi répartir le coût de fonctionnement général du GE et trouver des clés de répartition adéquates et, ce n'est pas simple...

Prenons l'exemple de l'achat en commun du logiciel Spaictacle : sans le GE, les petites entreprises n'auraient eu ni les moyens économiques ni les moyens psychologiques (absence de visibilité) de l'acquérir. Comment en effet justifier l'achat d'un logiciel de paie dont le coût, même réparti entre les adhérents reste onéreux, lorsqu'on produit seulement 20 paies par an ? La refacturation pour de faibles volumes reste délicate. On aboutissait ainsi parfois à des contradictions : alors que certaines structures éprouvaient des difficultés pour se rémunérer, elles devaient néanmoins contribuer au fonctionnement du GE ».

Si grâce aux subventions de fonctionnement de la Région Haute-Normandie, du Conseil Général et de la ville du Havre – au regard

du rôle professionnalisant joué par BCBG – une partie de l’avenir du GE est assuré, Christophe Eudeline reste prudent : « le GE a en théorie suffisamment d’adhérents pour durer, par contre certains de ces adhérents

sont en situation de fragilité. La stratégie de pérennisation du GE serait de s’orienter vers des adhérents avec des financements plus stables, comme des structures petite enfance.»

Synthèse

Création	<ul style="list-style-type: none"> • GE fondé en 1997 à l’initiative d’un dirigeant de centre culturel, enseignant par ailleurs la comptabilité afin de professionnaliser les associations de spectacle vivant • L’un des premiers GE du spectacle vivant 	
Adhérents	<ul style="list-style-type: none"> • 40 à une époque, une vingtaine aujourd’hui (compagnies de théâtre, de danse, de conte, festival de cinéma, écoles musiques, studio d’enregistrement, maison de production, lieu de diffusion...) • Présence de structures au budget < 50 000 € et d’autres > 200 000 € (avec parfois obligation d’un commissaire aux comptes car le volume de subvention est supérieur à 100 k€) • Nouvelles adhésions par cooptation (2/3 des voix requises) 	
Salariés	<ul style="list-style-type: none"> • 1^{er} salarié : le fondateur • 6 emplois dont 5 emplois jeunes en 2002 : secrétaire général, technicien-informaticien, chargé de diffusion, chargé de communication... • 3 emplois aujourd’hui : directeur, secrétaire et technicien • Application de la convention collective Syndeac 	
Fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> • GE assujetti à TVA • Niveau d’utilisation du GE : de 1 journée tous les 2 mois à 1 journée par semaine 	
Économie	<ul style="list-style-type: none"> • 1 200 paies/an • 1,5 M€ de CA cumulé • Budget 2009 : 110 000 € • Masse salariale : 80 % du coût du groupement • Subventions de la Région Haute-Normandie, du Conseil Général et de la ville du Havre : 50 % du budget 	
Atouts	<ul style="list-style-type: none"> • Situation redressée suite aux difficultés financières de 2005 • CA « fort », jouant pleinement son rôle, un président « fidélisé » • Obtentions de subventions de fonctionnement de la part d’institutions au regard du rôle professionnalisant joué par le GE 	
Questions	<ul style="list-style-type: none"> • La diversification des adhérents vers des structures petite enfance ? 	
Contacts	<ul style="list-style-type: none"> • Christophe Eudeline, directeur Président : Franck Testaert christophe@bcbg-culture.com Fort de Tourneville 55, rue du 329° RI 76620 Le Havre Tel : 02 78 69 30 93 	<ul style="list-style-type: none"> Fondateur : • André Fouché, tél. : 02 35 42 09 40 anfou@orange.fr http://www.bcbg-culture.com/

GECA

GROUPEMENT D'EMPLOYEURS CULTURELS ET ARTISTIQUES

Créé pour régulariser la situation professionnelle d'une administratrice embauchée par le biais de l'intermittence, le GECA a prouvé son utilité et sa résistance. Son président, Jean-Marc Sartore (par ailleurs directeur de la MJC d'Aij), l'un des adhérents fondateurs, prône un développement maîtrisé.

Origine

« Le groupement d'employeurs nous est apparu comme la solution à une situation qui ne nous satisfaisait plus, ni sur le plan technique, ni sur le plan éthique. En effet, nous étions 6 structures qui depuis plusieurs années utilisaient les services de la même administratrice par le biais du régime de l'intermittence. En créant un GE, notre objectif était triple : renforcer un réseau de fait, disposer d'un personnel compétent évoluant dans un cadre de travail légal et correctement rémunéré et enfin, dynamiser un réseau professionnel.

Deux ans se sont écoulés entre l'idée et la création du GECA en 2006 car nous manquions de méthode et d'exemples. La rencontre avec l'INNEF – l'Institut National des Nouvelles formes d'Emploi – nous a permis de concrétiser le projet.

Adhérents

*Rapidement, d'autres structures rencontrant également des difficultés quant à l'emploi de personnel administratif ont frappé à la porte. Mais avant de prendre la décision d'intégrer un nouveau membre, nous passons un temps certain à expliquer, discuter. Nous lisons mot à mot les statuts, les conventions de mise à disposition, le règlement intérieur... Il faut bien s'entendre sur le sens de l'action : **un GE est un outil mais c'est aussi un projet.** La structure doit s'engager en connaissance de cause, en ayant conscience des enjeux mais aussi des contraintes, notamment économiques : **l'emploi mutualisé coûte plus cher :***

aux coûts salariaux s'ajoutent les coûts de fonctionnement du GE.

Le GECA compte aujourd'hui 15 adhérents, dont certains sont « assis » – compagnies et scènes conventionnées, une MJC intercommunale – et d'autres moins. Ainsi, la plus petite compagnie utilise le GE 4 heures par mois, soit 48 heures par an. Les besoins sont différents. Cette diversité permet un équilibre. Ainsi, périodiquement, la trésorerie des lieux de diffusion profite aux adhérents qui rencontrent des difficultés au moment de payer les salaires.

Salariés

Notre taille humaine permet de garder la maîtrise de l'outil. Plus le nombre d'adhérents augmente, plus on multiplie les risques de mésentente, d'accidents... Le GECA préfère garder une dimension raisonnable. Avant d'éventuellement évoluer, nous voulons nous assurer que notre GE tient la route.

Solidarité

Rapidement le GECA a été interpellé par des personnes dans la situation de notre administratrice. Une équipe de 3 salariés administratifs s'est alors constituée. L'échange avec eux est permanent et ils communiquent régulièrement, enrichissant leurs compétences. Une relation de confiance a été instaurée. Ainsi, lorsque l'un d'eux a déménagé, une procédure de télétravail a été mise en place. Au GECA, le terme de solidarité n'est pas un vain mot.

D'une part, a été mis en place un fonds de garantie – 10 % de la masse salariale – pour prévenir les éventuelles défaillances

d'adhérents qui se trouveraient en situation de fragilité et ainsi être en mesure de verser des primes de licenciement, le cas échéant. D'autre part, en 2007, lorsque nous avons été confrontés à une situation difficile, le décès du dirigeant d'une des compagnies fondatrices, nous avons réussi à trouver une solution en interne en augmentant le nombre d'heures d'une des autres compagnies. Si la solidarité est forte, c'est parce que les différentes personnes se connaissent et sont en phase sur le sens du projet.

Perspectives

À part les aides à l'emploi pour 3 postes que nous avons d'ailleurs pérennisés en CDI, le GECA n'a pas demandé de subvention. **Notre avenir n'est pas fondé sur l'obtention de financements publics.** L'outil a prouvé sa résistance et son utilité et la tentation est grande de le développer mais le collectif est soucieux de maîtriser parfaitement ce développement de façon à ne pas perdre le sens qu'il lui avait donné à sa création.»

Synthèse

Création	<ul style="list-style-type: none"> • 6 structures fondatrices : 3 compagnies (Cie Papier Théâtre, Cie Humbert, Cie La Strada) et 3 équipements culturels (La Salamandre, Théâtre de la Madeleine, MJC intercom. d'Aÿ) • Aide de l'INNEF pour le montage
Adhérents	<ul style="list-style-type: none"> • 15 adhérents de tailles et d'activités variées : lieux de diffusion, compagnies et scènes conventionnées, compagnies non conventionnées • Aucune collectivité n'est adhérente
Salariés	<ul style="list-style-type: none"> • 3 postes à temps plein, rémunérés sur la base de la convention Syndeac : 1 poste de saisie comptable, 2 postes d'administrateurs. • 3,5 ETP prévus d'ici 2010 • Un des salariés en situation de télétravail depuis 2008
Fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> • Décision collégiale, voix prépondérante du président en cas de litiges • Présidence tournante • GE assujetti à TVA • Un des salariés consacre 4 h/mois à la gestion du GE
Économie	<ul style="list-style-type: none"> • Recours aux CAE, pour la création des 3 postes pérennisés en CDI • Existence d'un fonds de garantie 9 500 € environ • Budget 2007 : 110 000 €, budget équilibré • Budget 2008 : 133 000 € – Budget 2009 : 158 568 euros Part du Chiffre d'affaires : 80 % – Part emplois aidés : 20 %
Atouts	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en conformité avec la légalité et stabilisation d'une situation professionnelle exercée auparavant dans le cadre « risqué » de l'intermittence • Réel accueil des nouveaux adhérents et sensibilisation au fonctionnement • Rapports de confiance avec les salariés • Équilibre entre la trésorerie des adhérents de petite taille et les plus gros • Une dimension raisonnable et un développement maîtrisé • Autonomie des salariés, relation de coopération entre les salariés • Facturation des coûts réels aux adhérents
Contacts	<p>GECA • 8, rue Hourlier • BP 24 • 51871 Reims cedex 3 Jean-Marc Sartore : 03 26 55 18 44 / direction@mjc-ay.com Administratrice : Valérie Schaeffer / valerie.schaeffer@aol.com</p>

Les Gesticulteurs

GROUPEMENT D'EMPLOYEURS DU SPECTACLE ET DES ARTISANS DE LA CULTURE

Né en 2008, le GE Les Gesticulteurs, groupement d'employeurs du spectacle et des artisans de la culture, s'inscrit dans le projet de territoire du pays de Redon et Vilaine (en Bretagne) qui place la culture au cœur du développement local. L'ambition, le professionnalisme, tout comme la diversité des partenaires mobilisés pour la démarche globale en font un cas particulièrement intéressant.

Origine et montage

En 2004, avec le soutien du Fonds Social Européen (FSE) et du programme Equal, 9 partenaires du pays de Redon et de Vilaine (Bretagne) décident de se regrouper pour créer une dynamique forte autour de la culture sur leur territoire marqué par un déclin de l'emploi et une dépendance par rapport aux territoires environnants.

Baptisé Articulteurs¹, le projet réunit la fédération d'animation rurale (chef de file), un groupement d'intérêt économique, une association d'insertion, un institut d'éducation motrice, deux compagnies, un cinéma associatif, une association de programmation artistique et un groupement culturel breton. Il vise trois objectifs : développer l'économie culturelle, favoriser l'accès à la culture pour tous et lutter contre les exclusions. L'enjeu est de contribuer à la production de richesses endogènes, la notion de richesse étant entendue non seulement sur le plan financier, mais en termes de mieux être individuel, collectif, environnemental...

Il s'agit (entre autres) de favoriser les nouvelles technologies (réseau de cinémas numériques), de créer un centre de ressources du patrimoine et de réfléchir à la mutualisation. Sur ce thème, un parc de

¹ www.articulteurs.org

Le projet s'inscrit aujourd'hui dans un cluster du même nom. Un cluster est un regroupement, généralement sur un bassin d'emploi, d'entreprises du même secteur, ce qui est source d'externalités positives, dites de réseau.

matériel est envisagé et une étude sur les besoins en partage d'emplois est lancée. Au terme des travaux, 3 associations culturelles (2 compagnies et un bureau de production) s'engagent dans la création d'un GE avec le compagnonnage du GEIQ Entraide rurale, premier GEIQ de France dans le secteur de l'agriculture, et de l'ADDAV 56, association pour le développement des arts vivants dans le Morbihan². Début 2008, Les Gesticulteurs, groupement d'employeurs du spectacle et des artisans de la culture, voit le jour. Ses principes fondateurs sont rappelés dans les statuts : « *Le GE s'inscrit dans un projet de territoire qui place la culture au cœur du développement local et qui vise à développer une dynamique de coopération et de mutualisation de l'emploi par les structures artistiques et culturelles* ».

Adhérents

Rapidement, Les Gesticulteurs ont été sollicités par de nouveaux adhérents potentiels. Toute nouvelle adhésion au GE est précédée d'une démarche préliminaire : envoi d'un questionnaire, rencontres, lettre de motivation, envoi de pièces administratives et comptables... Le postulant doit s'engager à respecter la philosophie du GE, un document rappelle notamment que « *les Gesticulteurs, ce n'est pas : une association de services, un organisme de recherche de subventions, un moyen d'embaucher à moindre coût. Ce*

² www.addav56.org

qui est au centre de l'accord, c'est l'emploi et non pas la prestation. Ce que l'on ne peut pas faire tout seul est possible à plusieurs à condition que chaque structure s'engage à mobiliser des ressources propres en vue de pérenniser l'emploi mutualisé ».

Après le diagnostic d'intégration, l'adhésion est validée en CA. Le règlement intérieur prévoit une première année probatoire. Il est demandé aux adhérents de participer à chaque CA (un tous les deux mois) en binôme artiste/administrateur.

Le GE compte aujourd'hui 12 adhérents, dont certains ont désormais créé un lieu de travail commun qui fait également office de lieu de rencontres.

Salariés

Suite à l'étude de besoins, un poste d'administrateur est créé et une aide à l'emploi associatif est obtenue auprès de la Région. Il est occupé par Isabelle Mérand, travaillant déjà pour l'une des compagnies membres. Le GE lui permet donc de stabiliser son poste. Rapidement, suite à l'augmentation des adhérents, elle passe à mi-temps sur la coordination du GE. Une autre salariée est recrutée également sur un poste d'administratrice.

Isabelle Mérand constate : *« être employée dans un GE permet de professionnaliser les pratiques : on peut bénéficier de formation continue, on peut envisager de la veille juridique permanente... »*

Christine Argenté, présidente, précise : *« Le GE n'a pas fait le choix de créer d'emblée un poste commun de chargé de diffusion, même si les besoins en la matière sont importants. Le CA a en effet jugé risqué d'envisager trop rapidement un emploi partagé de ce type :*

les compagnies peuvent avoir tendance à penser que la chargée de diffusion est la « personne-miracle » grâce à qui vont être obtenues de nombreuses dates. Avant de nous engager dans cette voie, nous avons missionné le cabinet La Belle Ouvrage pour analyser les enjeux de la création d'une mission production/diffusion au sein du GE. Au terme de ce travail, le GE est désormais en mesure d'intégrer les demandes des compagnies sur ces aspects, un processus d'accompagnement est aujourd'hui en ordre de marche. De plus, en 2010 (de janvier à juin), se déroulera une formation collective à destination des adhérents portant sur le développement d'un projet artistique (formalisation, stratégie, pilotage...) et sur la possibilité de s'organiser à plusieurs.

Perspectives

Convaincus que l'emploi partagé constitue une solution pour créer des emplois permanents dans le secteur culturel et ainsi favoriser le développement de nombreux projets artistiques dans notre Région, nous envisageons, à moyen terme, 5 salariés au sein du GE.

Cependant, nous avançons progressivement et prudemment : il nous faut d'abord asseoir des bases financières solides. Même si nous avons pu bénéficier d'aides au démarrage (Equal, Audiens, emploi associatif), et d'une aide au fonctionnement du Conseil Régional, l'objectif reste de fonctionner en autonomie ou presque.

D'autre part, nous tenions à prendre le temps de bâtir un mode organisationnel solide : procédures d'intégration des nouvelles structures adhérentes, gestion d'une équipe de salariés en emplois partagés... Actuellement, la Belle Ouvrage poursuit son travail avec nous sur la structuration et la consolidation du GE. L'année 2010 sera décisive ».

Synthèse

Création	<ul style="list-style-type: none"> • Étude sur les besoins en mutualisation d'emplois engagée dans le cadre d'un projet Equal porté par les Articulteurs, un groupe de 9 partenaires : la Fédération d'Animation rurale, l'A.I.D.E. (Association d'Insertion par l'Activité Economique), le Canal – Théâtre du Pays de Redon, le G.I.P. (Groupement d'Intérêt Public) Pays de Redon et Vilaine, le Groupement Culturel Breton des Pays de Vilaine, l'IEM (Institut d'Education Motrice) la Clarté, la compagnie La Margoulette, la compagnie Pied en Sol, Manivel Cinéma • Création en décembre 2007
Adhérents	<ul style="list-style-type: none"> • 3 structures fondatrices : Cie La Margoulette, Cie Pied en Sol, Esta-fête • 12 adhérents aujourd'hui, des associations culturelles dont 7 compagnies
Salariés	<ul style="list-style-type: none"> • 1 administratrice à mi-temps en emploi partagé pour les compagnies et à mi-temps sur la coordination du GE • 1 administratrice en emploi partagé pour les compagnies • À moyen terme : 5 emplois envisagés
Fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> • Une année probatoire avant l'adhésion définitive • Exigence d'un binôme artiste/administrateur lors des réunions de CA
Économie	<ul style="list-style-type: none"> • Aides obtenues : <ul style="list-style-type: none"> - Aide Equal (fonds européens) - Aide d'Audiens – fond de professionnalisation - Aide à l'emploi associatif de la Région Bretagne - Aide au fonctionnement de la Région Bretagne • CA 2008 : 29 000 € dont 31 % de subventions et 60 % de participation adhérents • CA prévisionnel 2009 : 71 000 € dont 52 % de subventions et 47 % de participation des adhérents • Masse salariale = 94 %
Atouts	<ul style="list-style-type: none"> • Un GE comme outil d'une démarche ambitieuse de développement global : dynamique culturelle, création de niches économiques, mise en place d'un cluster, accompagnement social, création d'emploi... • Une diversité de partenaires • Le soutien d'un GEIQ de l'agriculture – Entraide Rurale • L'accompagnement de l'ADDAV 56 • L'expertise du cabinet La Belle Ouvrage • Une philosophie claire • Un rythme de croissance maîtrisé
Questions	La structuration du GE et l'augmentation des tarifs
Contacts	<p>Isabele Mérand 7, rue Saint Conwoïon 35600 Redon Tél. : 02 99 72 25 19 – 06 81 89 12 98 gesticulteurs@gmail.com</p>

GEDAS

GROUPEMENT D'EMPLOYEURS POUR LE DÉVELOPPEMENT DES ASSOCIATIONS SOLIDAIRES

Créé dès 2001 par des structures socioculturelles du Valenciennois, le GEDAS, groupement d'employeurs pour le développement des associations solidaires, rassemble des adhérents et deux salariés partageant des valeurs communes. Fait rare, il bénéficie du soutien de la Caisse d'Allocations Familiales. Témoignage de Mauro Mazzotta, l'un des fondateurs et directeur de l'association de développement culturel Interleukin.

Origine

« À l'origine, nous étions cinq structures du secteur social et socioculturel (Association de Quartier, club de théâtre pour enfants...) du Valenciennois à manquer d'une personne compétente en comptabilité. Or, il n'existait pas sur le territoire de services marchands adaptés : les tarifs pratiqués par les cabinets comptables étaient prohibitifs, nous ne pouvions en assumer le coût. En 2001, pour satisfaire ce besoin, nous avons créé le GEDAS, Groupement d'employeurs pour le Développement des Associations Solidaires. Nos structures avaient déjà une expérience de travail en commun via un pôle ressources de l'initiative locale¹ et nous étions impliqués dans les dynamiques locales, participant par exemple au conseil de développement.

Montage et démarrage

Le GEDAS s'est constitué de façon empirique. Une étude de faisabilité ne semblait pas utile, le besoin était là : nous étions un groupe de structures prêtes à partager des compétences de comptable. D'autre part, l'un des chargés de mission de la CAF avait diagnostiqué un besoin en professionnalisation sur le plan administratif et comptable des jeunes associations qu'elle finançait. Nous avons donc « simplement » effectué une visite à un

GE existant basé à Strasbourg et un autre basé à Dunkerque, puis rédigé nos statuts à partir de statuts-types issus du secteur médical.

Malgré les volontés initiales, le GEDAS a mis un an à se monter : les cofondateurs s'étant rendu compte que l'adhésion à une telle structure n'allait pas de soi. La première année ne se déroula pas comme escompté : le comptable embauché à temps partiel (60 %) était sous-utilisé – les besoins avaient été surévalués –, d'autre part, aucune nouvelle structure n'avait sollicité le groupement pour l'intégrer.

Le GEDAS a alors cherché à médiatiser le dispositif GE et a mené une étude auprès de plus d'une centaine d'associations locales en vue de trouver de nouveaux adhérents.

Finalement, fin 2002, l'arrivée d'une structure au besoin plus conséquent – utilisation du GE 2 jours par semaine – a contribué à rééquilibrer le temps de travail du comptable.

Adhérents

► Le GEDAS s'adresse en priorité aux acteurs associatifs du Valenciennois. Il regroupe aujourd'hui vingt-six associations issues du secteur de l'animation de quartier, de la lutte contre les exclusions, du socio-éducatif, de l'accès à la culture pour tous et émargeant au titre de leur mission à des financements

¹ Dénommé EN.CO.RE, Engagement, Coopération, Responsabilité, connu notamment pour avoir monté le premier SEL (Système d'Echange Local).

publics. Les derniers adhérents à avoir rejoint le groupement sont plutôt de petite taille.

▀ **Le GEDAS n'est pas seulement un outil de partage d'emploi, c'est un lieu d'échanges et de coopération entre les adhérents.** On s'y transmet des informations, sur les appels à projet en cours, les changements d'élus ou de techniciens chez nos partenaires financiers... La convivialité est également une de nos valeurs : les réunions finissent toujours autour d'un repas ou d'un verre.

Salariés

Embauché à temps partiel au départ, le comptable est passé à 95 % en 2003. Cette année-là, le GEDAS a également recruté une secrétaire répartie entre trois adhérents. La personne recrutée s'est avérée être en décalage avec l'esprit de la maison. Pour nous, **il est important que salariés et adhérents partagent les mêmes valeurs.** C'est dans cette optique que le GEDAS a permis au comptable de suivre une formation en économie solidaire – obtention de la licence en 2006.

Au fil du temps, ses missions se sont un peu élargies : outre les fiches de paie, la comptabilité, il suit les conventions et les demandes de subventions et apporte parfois son soutien pour les recherches de subventions.

Fonctionnement

Le bureau fonctionne selon un principe collégial : ses 4 membres sont tous co-présidents. Investis, ils se répartissent une part des tâches d'administration et de gestion du groupement, l'idée étant de limiter les frais de fonctionnement.

D'autre part, s'ils le souhaitent, les salariés et l'ensemble des adhérents peuvent assister au CA – qui se réunit tous les deux mois.

La solidarité financière entre les membres s'exprime par des faits concrets :

▀ Pour être en mesure d'assumer la responsabilité d'éventuelles dettes, un fonds de garantie a été mis en place, variant de 76 à 300 € en fonction du temps d'utilisation du GE.

▀ Le GEDAS a plusieurs fois accordé des facilités de paiement à certaines associations traversant des mauvaises passes financières – jusqu'à 6 mois de crédit.

▀ Lorsqu'en 2004, le plus gros utilisateur du GE a été en difficulté, il a pu emprunter auprès des autres adhérents – par le biais d'une convention d'apport en fond associatif avec droit de reprise.

Économie et perspectives

L'adhésion au groupement passe par un droit d'entrée de 40 € et une cotisation annuelle de 35 €.

▀ Ensuite, sont facturées les heures effectives sur la base du salaire chargé du comptable, des frais de déplacement et de quelques frais de gestion. Les frais de déplacement sont proratisés entre tous les adhérents et ce afin de ne pas pénaliser les structures éloignées du siège social. Le GE ne facture pas à l'acte : le minimum facturé est une demi-journée, soit environ 90 €.

▀ Depuis les débuts, la CAF accorde une subvention de fonctionnement au GEDAS (6 300 €) pour son rôle de pôle ressources/ point d'appui aux associations locales, contribuant ainsi à leur professionnalisation.

▀ Économiquement, le GEDAS a stabilisé son budget, mais aujourd'hui, il manque de dynamisme, il a besoin de nouveaux challenges. La diversification géographique peut peut-être contribuer à diversifier les adhérents créer un nouveau souffle ».

Synthèse

Création	<ul style="list-style-type: none"> • Un groupe d'acteurs de développement social et culturel souhaitant partager les compétences d'un comptable pour se professionnaliser • Création du GE en 2001
Adhérents	<ul style="list-style-type: none"> • Fondateurs : cinq structures du Valenciennois intervenant dans le champ du secteur social et socioculturel : maison de quartier, club de théâtre pour enfants (Interleukin' à Valenciennes, EN.CO.RE à Escaudain, Main dans la Main à Lourches, Mieux Vivre à Escaudain, CAPEP à Anzin)
Salariés	<ul style="list-style-type: none"> • Un comptable et une animatrice
Fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> • Minimum de facturation : une demi-journée, soit 90 € pour la compta et 56 € pour l'animation • Proratisation des frais de déplacement entre les adhérents
Économie	<ul style="list-style-type: none"> • Budget : 54 000 € - Part des aides à l'emploi : 0 % - Part du montant facturé pour les mises à disposition : 73 % - Part de la masse salariale : 82 % • Subvention de la CAF : 6 300 € 11 % du budget • GE non soumis aux impôts commerciaux
Atouts	<ul style="list-style-type: none"> • Des adhérents partageant la même vision du territoire • La politique de formation proposée au salarié • La gouvernance : 4 coprésidents, possibilité pour les salariés d'assister au CA • Le soutien de la CAF au titre de la professionnalisation • La réalité dans les faits du principe de solidarité
Questions	<ul style="list-style-type: none"> • Le besoin de nouveaux challenges • La diversification géographique
Contacts	<p>Mohamed Beniha gedas@voila.fr Tél. : 06 87 32 42 62</p>

GEODES

GE ET DLA

Envisagé au départ comme un GEIQ, mais concrétisé sous forme d'un GE suite à deux accompagnements DLA, Géodes a clairement pour vocation de créer, qualifier et maintenir des emplois culturels sur le bassin de Forbach en Moselle.

Origine et montage

Initiateur

Pour Frédéric Simon, développer l'emploi dans le secteur culturel sur le bassin de Forbach fait partie des missions du Carreau, la Scène Nationale qu'il dirige.

Sur ce territoire, les postes sont d'une part peu nombreux et d'autre part fragilisés par un contexte national difficile (remise en cause des annexes 8 et 10 notamment).

La volonté étant aussi de former les personnels, l'outil GEIQ, Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification, paraissait *a priori* une piste intéressante. Compte tenu de la situation géographique, un GEIQ transfrontalier était même envisagé.

Un premier accompagnement individuel

C'est pour creuser cette hypothèse que le DLA, porté par le COJEP, est sollicité.

En juillet 2007, un appel d'offres est lancé à l'issue duquel est retenu le consultant Jean Dalichoux du cabinet Asparagus¹, un expert des groupements d'employeurs et des GEIQ.

Cette première mission de 6 jours se répartit ainsi :

▀ Echanges avec l'initiateur de l'idée du GEIQ, Frédéric Simon. Ce dernier dresse un « portrait » du bassin d'emploi, met en avant

les besoins supposés d'un certain nombre de structures en termes d'administration et de technique, note l'intérêt manifesté par quelques collectivités territoriales, décèle des attentes de la part des structures situées en Allemagne et impliquées dans un festival commun.

▀ Présentation exhaustive du GE et du GEIQ par le consultant (rappel du principe de contamination fiscale, de l'obligation de choisir une seule et unique convention collective, exemples de règles d'adhésion) qui aboutit à un support pédagogique.

▀ Afin de vérifier si l'analyse du directeur de la Scène Nationale est partagée par d'autres, deux réunions avec 25 structures potentiellement intéressées sont organisées.

Le support pédagogique présentant les GE et les GEIQ leur est distribué et un questionnaire portant sur les besoins est remis à ceux qui semblent le plus motivés.

Quatre structures le retournent : la Scène Nationale de Forbach, La Compagnie Balestra, La Compagnie Osmosis et la ville de Sarreguemines. La Scène Nationale apportera un aide aux compagnies pour renseigner le dossier.

A partir de ces questionnaires, une fiche par structure est produite, passant en revue les activités exercées, l'effectif actuel, la convention collective appliquée, les besoins, leur saisonnalité et leur traduction en volume d'heures de travail.

En février 2008, l'analyse de Jean Dalichoux valide la piste de la mutualisation : « les

¹ Auteur avec P. Fadeuilhe de l'ouvrage *Les groupements d'employeurs, le travail à temps partagé au service de l'emploi*, éd. Liaisons 2008.

besoins existaient sur toute l'année, ils n'étaient pas centrés uniquement sur des périodes courtes et identiques pour tous. Par contre, pour les métiers artistiques, les besoins semblaient très ponctuels. A ce stade de l'étude, **un noyau dur d'utilisateurs potentiels s'était dessiné**. Le projet impulsé initialement par le Carreau reposait désormais sur un collectif, plusieurs structures d'une même branche professionnelle souhaitant qualifier et recruter du personnel sur des postes adaptés et complémentaires dans le temps ».

Un accompagnement collectif

(avril 2008/janv. 2009)

Afin de concrétiser l'idée, un second accompagnement – de 6 jours – concernant ce « noyau dur » de 4 structures a permis :

- 1 • de trancher entre le GEIQ et le GE
- 2 • d'élargir le nombre d'adhérents
- 3 • de construire le modèle économique
- 4 • de mettre en place les bases juridiques
- 5 • de vérifier le partenariat et les modalités de mise en œuvre
- 6 • d'accompagner la création effective de l'outil

- 1 • Un GE plutôt qu'un GEIQ

Les divers entretiens ont finalement démontré que la forme du GEIQ initialement envisagée n'était pas adaptée :

- Le besoin des employeurs portait sur du temps partiel alors que la « logique de sas » du GEIQ implique en principe une embauche dans une autre structure à l'issue de la période de qualification. Dans notre cas de figure, la création du GEIQ n'aurait pas permis de diminuer la précarité des personnes : au terme de leurs contrats, elles se seraient retrouvées dans une situation de travail toujours morcelée. Or, comme le précise l'instruction ministérielle parue en août 2008, un GEIQ a pour vocation le retour à l'emploi durable à la sortie des parcours, mais « *le GEIQ n'est pas destiné à conserver les publics embauchés* ».

- Cette instruction ajoute : « *le GEIQ doit être dirigé par des entreprises exprimant des besoins de recrutement et non des besoins de partage de personnel qualifié.* »

- D'autre part, le GEIQ est limité dans son panel de contrats de travail : parce qu'ils allient formation et alternance les contrats de professionnalisation sont les plus fréquemment utilisés.

Pour l'ensemble de ces raisons, c'est le GE et non le GEIQ qui a été retenu. Toutefois, ce choix n'interdit pas au futur GE le recours à des contrats de professionnalisation (car la volonté de professionnalisation est forte), à des contrats aidés (CAE, Contrat d'avenir) mais sans bénéficier du label GEIQ ni des avantages associés (exonérations de certaines charges, prime de 686 euros accordés par la DDTEFP par équivalent temps plein...).

- 2 • Elargissement du nombre de structures concernées par le projet

Après avoir rempli – cette fois en face-à-face avec le consultant – le questionnaire des besoins, les associations Les Enfants du charbon, TV8, Castel Coucou, le Cadhame et la ville de Forbach viennent s'ajouter au groupe initial (Le Carreau, Compagnie Osmosis, Compagnie La Balestra ; la ville de Sarreguemines s'étant retirée).

Le nouveau noyau dur est donc composé de 8 personnes morales avec une mixité de statut droit privé/droit public qui rend le projet innovant.

- 3 • Construction d'un modèle économique

Le consultant a présenté le détail des différents postes d'un GE et remis divers documents de calcul (coûts salariaux, clé de répartition entre les heures de mise à disposition et heures de formation, coefficient de refacturation...) destinés à aider les fondateurs à bâtir leur budget prévisionnel, sachant que le GE a démarré en autofinancement.

4 • Mise en place des bases juridiques

Au cours de cette phase, le statut associatif a été choisi (le statut de la coopérative initialement envisagé s'est révélé en fait trop complexe), les statuts et d'un règlement intérieur ont été rédigés, la convention collective Syndeac a été adoptée.

Des précisions sur les obligations spécifiques à respecter pour les collectivités ont été apportées.

5 • Recherche de partenariat

Des pistes de financement publics pour aider au lancement du GE ont été recherchées : compte tenu de sa complexité, la mesure FEDER a été abandonnée, mais l'association Musique et Danse en Lorraine et l'AFDAS ont été sollicitées. D'autre part, le GE s'est rapproché de la Région pour envisager un emploi-tremplin. Enfin, des pourparlers sont en cours avec la DDTEFP pour la signature d'une Convention Promotion de l'Emploi.

6 • Création effective de l'outil

Pour mieux faire reconnaître l'idée du GE auprès des partenaires, il a fallu « passer à l'acte » et créer effectivement la structure : le GE est ainsi officiellement né en janvier 2009. Il est présidé par Frédéric Simon, directeur de La Scène Nationale.

Fonctionnement

Adhérents

▀ Actuellement, le GE compte 8 adhérents. Pour rejoindre le GE, une structure doit réunir deux conditions cumulatives : relever

des secteurs d'activités des arts, de la culture et du patrimoine, du tourisme et être située principalement dans le bassin frontalier de la Moselle Est.

▀ Les petites structures (La Balestra, Le Castel Coucou) pourront s'appuyer sur les plus grosses pour penser une stratégie de développement. Le GE pourra l'aider à la définir et à l'accompagner : « un GE tire vers le haut, il permet aux petites compagnies de mieux se structurer, de mieux planifier ».

Salariés

▀ 4 grandes familles de métiers sont (ou seront) représentées :

- technique/construction (électricité lumière, régisseur...)
- animation artistique (intervenant atelier, comédiens et manipulateurs d'objet)
- administration (paies, comptabilité)
- communication (presse)

▀ 9 salariés sont prévus en 2009 (5 animateurs, 3 techniques, 1 administratif), puis 12 ETP d'ici 2 ans, ce qui suppose une planification des besoins, un suivi administratif et une facturation adaptée.

▀ Un des postulats est qu'un salarié du GE (technicien, électricien) pourra essayer ses compétences et ainsi travailler sur d'autres branches professionnelles sur le bassin d'emploi de Forbach.

▀ À noter que les statuts prévoient que les salariés pourront participer au CA pour y faire un retour sur leurs conditions de travail (volonté d'exemplarité).

Synthèse

Création	<ul style="list-style-type: none"> • 2008 : lancement dans le cadre d'un DLA individuel d'une étude pour accompagner la Scène Nationale de Forbach sur la faisabilité d'un GEIQ transfrontalier • À la suite d'une second accompagnement collectif, création en 2009 (janvier) d'un GE classique 		
Adhérents	<ul style="list-style-type: none"> • Adhérents actuels : Le Carreau, Compagnie Osmosis, Compagnie La Balestra, association Forbach action culturelle, ville de Forbach • Adhérents pressentis : Les Enfants du charbon, TV8, Castel Coucou, Le Cadhame et le Musée de la Mine Carreau-Wendel. 		
Salariés	<ul style="list-style-type: none"> • 4 animateurs (théâtre, musique...) embauchés en 2009 en contrat de professionnalisation (455 h de formation) • En cours : l'embauche d'un cintrier • 12 ETP prévus d'ici 2 ans (animateurs, postes techniques, poste administratif) • Convention collective des entreprises artistiques et culturelles 		
Fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> • Décision collégiale • Présence des salariés au CA prévue par les statuts • GE assujetti à TVA 		
Économie	<ul style="list-style-type: none"> • Budget 2009 (9 mois d'activité) : 130 000 € • Aide à l'embauche pour les TPE (très petites entreprises) • Existence d'un fonds de garantie 		
Atouts	<ul style="list-style-type: none"> • Un GE innovant car mixant des collectivités et associations de droit local • La volonté d'asseoir le GE sur un fort axe de formation professionnel • A l'initiative du GE, une personnalité locale, avec une capacité d'entraînement et de mobilisation 		
Questions	L'élargissement transfrontalier		
Contacts	<p>DLA COJEP (Carrefour des Organisations de Jeunesse et d'Education Populaire) 1, rue du Coëtlosquet 57000 Metz Jean-Marie Kirchmeyer 03 87 69 04 85/71 dla57@wanadoo.fr</p>	<p>Consultant Cabinet Asparagus Jean Dalichoux 01 60 92 41 20 jean.dalichoux@asparagus.fr</p>	<p>GE c/o Le Carreau Avenue St Rémy BP 40190 57603 Forbach cedex Tél. : 03 87 84 64 30 direction@carreau-forbach.com gestion@carreau-forbach.com</p>

Les GEIQ

Destinés à l'insertion et à la qualification professionnelle, dans le secteur culturel, les GEIQ se comptent sur les doigts de la main. Les expériences connues portent soit sur les métiers artistiques, soit sur des métiers dits « périphériques ». Elles n'ont pas toutes perduré.

Bref rappel sur les GEIQ

Les GEIQ, groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification, se différencient des GE au niveau des objectifs poursuivis.

La Charte nationale des GEIQ énonce que ces derniers ont pour mission centrale « *d'organiser des parcours d'insertion et de qualification au profit des personnes rencontrant des difficultés d'accès à l'emploi* ».

Les GEIQ favorisent :

« - *la transmission de savoirs et de savoir-faire au sein d'une profession ou d'un territoire, via le développement des contrats en alternance et du tutorat,*
- *l'augmentation ou le renouvellement des compétences,*
- *l'accompagnement des entreprises, notamment les plus petites, dans leur fonction d'employeur et l'analyse de leurs besoins de recrutement,*
- *pour les salariés, l'accès à des situations variées et enrichissantes de travail, susceptibles de faciliter leur insertion professionnelle.* »

On trouve néanmoins un point commun avec les GE : un fonctionnement s'appuyant sur la même base de coresponsabilité des emplois et de solidarité entre les membres adhérents.

Les GEIQ culturels les plus connus sont : le GEIQ Arts&Culture créé à Marseille en 1996 qui a déposé le bilan en juin 2009, les deux GEIQ Théâtre et Compagnonnage créés à Lyon en 2000, puis à Rouen en 2008. Le GEIQ spectacle vivant créé en Aquitaine en 2007 n'existe plus aujourd'hui, n'a pas interrogé dans le cadre de ce travail.

GEIQ Arts & Culture

MARSEILLE

Origine et montage

Au cœur même du projet de la Friche Belle de Mai à Marseille, espace de recherche, de diffusion et de production autour de la création pluridisciplinaire, le GEIQ Arts&Culture créé en 1996 avait pour projet d'être un outil au service des petits producteurs et diffuseurs de la friche.

Christophe Charbonnel, directeur du GEIQ Arts&Culture, souligne le choix partagé entre une petite dizaine d'associations à l'initiative du projet (compagnies, producteurs, diffuseurs) et leurs partenaires (DRAC, Caisse des Dépôts, Conseil Régional et Fonds social Européen) : *« Il s'agissait d'apporter un soutien à la structuration des micro-structures tout en permettant le partage d'emploi et en favorisant l'insertion professionnelle dans un secteur de cooptation. Il s'agissait aussi de fidéliser des salariés sur un bassin d'activité spécifique. La question de la mutualisation apparaissant comme une réponse appropriée à la fois en termes de coopération et de consolidation, et en termes de sécurisation et d'insertion professionnelle.*

Le choix des métiers périphériques (par opposition au cœur de métiers artistes et techniciens spécialisés) s'est avéré le plus adapté aux modes d'organisation des professionnels du secteur. Et ce notamment en raison des risques de périodes de chevauchements de la programmation pour les activités artistiques et techniques peu compatibles avec une mise à disposition auprès de plusieurs employeurs. Il me semble que faire fonctionner des compagnies de création avec des équipes artistiques ou techniques partagées ne correspond pas à la pratique courante de ces professionnels, si ce n'est peut-être entre établissements de diffusion sédentaires. »

Adhérents

Les adhérents du GEIQ Arts&Culture étaient pluridisciplinaires et devaient être en nombre important pour pouvoir cumuler un niveau d'activité suffisant : les employeurs sont passés de 9 adhérents au démarrage, à 26 en 2008, avec un pic d'activité à 39 en 2004. La connaissance des besoins du secteur en matière de structuration de l'activité a favorisé le développement du GEIQ et les adhérents étaient eux-mêmes de bons prescripteurs pour attirer de nouveaux membres.

Tout au long de la vie du GEIQ, les employeurs ont été associés aux décisions par le directeur (gouvernance) : participation à la stratégie de développement, décisions de gestion administrative et budgétaire, recrutement, recherche de nouveaux membres, nouveaux profils de métiers...

Fonctionnement et salariés

Pour le GEIQ Arts&Culture, au plus fort de l'activité en 2005, jusqu'à une vingtaine de salariés en insertion ont été mis à disposition à hauteur de 17 500 heures dans l'année dans des fonctions d'administration, de diffusion, de gestion informatique, de développement multimédia... En moyenne, les salariés suivaient 100 heures de formation par an.

En 2005, l'équipe permanente était constituée de 3 personnes (pour 2,5 ETP) : un directeur, une coordinatrice notamment en charge de l'accompagnement des salariés et leur suivi social et une assistante. Pour Christophe Charbonnel, *« les objectifs du GEIQ d'amener les gens à un niveau de qualification leur permettant de trouver un emploi stable ont été atteints : nous avons accompagné plus de 85 personnes et réussi à consolider 70 % des postes auprès des struc-*

tures, qu'il s'agisse d'embauches en emplois durables ou de la création d'une entreprise par un collectif de salariés.

Économie

La structure financière du GEIQ se composait d'environ 20 % de fonds publics, au titre de l'aide au fonctionnement (CG, DRAC, CR) et au titre des dispositifs publics en faveur de l'insertion professionnelle. Les salariés devaient donc être éligibles aux différents dispositifs : CEJ, CES, CEC, CA, CAE, CIE et Contrat de professionnalisation.

La mise à disposition auprès des adhérents représentait ainsi environ 80 % des ressources du GEIQ.

Perspectives

À partir de fin 2007, le GEIQ Arts & Culture s'est trouvé confronté à une baisse significative d'activité de mise à disposition, à un faible renouvellement des membres et à la transformation des dispositifs d'emploi des contrats d'insertion : la durée des contrats d'insertion a été réduite de 70 mois à 24 ou

48 mois, rendant la solvabilité économique pour des structures précaires quasiment impossible sur un délai aussi court. Par ailleurs, les critères d'éligibilité des publics bénéficiaires ont été profondément resserrés, ce qui a réduit considérablement le choix des profils des candidats.

Le GEIQ Arts & Culture a déposé le bilan en juin 2009, la structure ne pouvant plus assurer l'équilibre financier. Le GEIQ a été fermé en raison de la précarité économique du secteur, la modification des politiques institutionnelles en faveur des publics d'insertion, l'impossibilité d'étendre sa zone d'intervention au-delà de Marseille et un certain désintérêt des institutions. Face aux difficultés du secteur, les employeurs ont du privilégier le maintien en emploi au profit de leurs salariés surtout lorsque leurs besoins avaient été satisfaits par l'internalisation de salariés mis à disposition au préalable par le GEIQ. Un projet de montage en tandem de GE / GEIQ associé à un essaimage régional a été simulé mais n'a pu trouver un réel soutien par les partenaires.

GEIQ Théâtre

EXPÉRIENCES DE THÉÂTRE ET COMPAGNONNAGE LYON/ROUEN

Principe du compagnonnage :

« Le compagnonnage repose sur un dispositif d'alternance entre les périodes de formation et des périodes d'emploi, et sur une caractéristique fondamentale du secteur artistique que'est la multiplicité des employeurs. »

Origine et montage

Le GEIQ Théâtre-compagnonnage de Lyon a pris racine dans l'expérimentation d'un dispositif d'insertion pour les jeunes comédiens, expérimentation initiée en 1997 par la Compagnie des Trois-Huit et la Compagnie Macocco-Lardenois. Encore faiblement structurée à l'origine, la démarche a progressivement été formalisée avec l'appui de l'AFDAS¹ autour d'une réflexion partagée entre les instigateurs : il s'agissait d'accéder au métier de comédien par le travail. Le GEIQ a ainsi pris forme en 2000 avec pour objectif de « favoriser l'insertion professionnelle de jeunes comédiens par leurs emplois dans des productions artistiques de compagnies de théâtre professionnelles, et par une formation complémentaire en alternance à tous les aspects du métier de comédien. » La DRAC et la Région sont associées à ce dispositif dès l'origine.

Une des fondatrices du GEIQ de Lyon s'étant installée à Rouen, un même type de GEIQ a pris forme en 2008 : soutenu par la Région Haute-Normandie, la DRAC de Haute-Normandie et l'AFDAS, le GEIQ a été accompagné pour le montage par le CNCE – GEIQ², tête de réseau pour les GEIQ de toutes les filières.

¹Fonds d'Assurance Formation des secteurs de la culture, de la communication et des loisirs.

²Comité National de Coordination et d'Evaluation des GEIQ - <http://www.geiq.net>

Adhérents

Ces deux GEIQ comptent plus d'une dizaine d'adhérents à Lyon et neuf à Rouen : il s'agit de compagnies de théâtre, pour la plupart issues du même bassin d'emploi que le GEIQ. Ces GEIQ fonctionnent tous deux avec l'action motrice d'un membre fondateur, le Centre Dramatique Régional de Haute-Normandie / Théâtre des Deux Rives à Rouen et la Compagnie des Trois Huit à Lyon, qui hébergent le GEIQ dans leurs locaux et s'engagent sur une part importante des mises à disposition des salariés en insertion.

Les adhérents se rassemblent au sein d'une AG. Il semble que la confiance et le partage de valeurs communes constituent une condition nécessaire au bon fonctionnement de l'activité du GEIQ.

Fonctionnement et salariés

Labellisés par le CNCE-GEIQ, ces GEIQ culturels fonctionnent sur un partage de l'activité des salariés entre des temps de formation et des temps de travail chez les employeurs adhérents :

- 1/3 de l'activité est consacré à la formation des salariés en insertion.

- 2/3 du temps des salariés est vécu directement en situation de travail au sein des entreprises employeuses.

Au sein des GEIQ Théâtre, les jeunes comédiens entre 18 et 25 ans sont recrutés par un collège d'employeurs en contrat de professionnalisation (de 24 mois à Lyon et 12 mois à Rouen). A Lyon, les temps de formation sont réalisés au sein d'un centre de formation, rattaché au GEIQ et où les enseignements³ sont assurés par des inter-

³Approfondissement des techniques fondamentales, sensibilisation aux arts frères, formation à l'interprétation des univers artistiques des metteurs en scène intervenants, ouverture sur l'environnement socio-économique et juridique du métier...

venants extérieurs : une partie d'entre eux sont les employeurs adhérents qui travaillent ainsi en parallèle de l'emploi avec les jeunes comédiens. De la même manière, à Rouen, l'association Formation Compagnonnage en Haute-Normandie, reconnue organisme de formation, conçoit les parcours pédagogiques et rassemble les intervenants, représentant des structures membres du GEIQ et personnalités invitées pour leurs compétences dans un domaine particulier.

Si à Rouen, les 6 jeunes comédiens de la dernière promotion sont en situation de travail dans la même compagnie au même moment, ceux de Lyon (une dizaine) peuvent avoir des parcours plus individualisés. Le suivi des jeunes à Lyon a permis de constater que « *pour ceux qui ont continué dans le métier, 80 % ont obtenu le statut de l'intermittence.* »

Dans chacun de ces deux GEIQ, une salariée permanente est en charge de l'organisation des plannings des compagnons, de la coordination générale de l'activité : une personne à mi-temps pour le GEIQ de Rouen, une permanente à mi-temps qui sera bientôt rejoint par une seconde salariée à mi-temps pour celui de Lyon.

Économie

Pour ces deux GEIQ, la part des subventions est nettement plus importante qu'à Marseille. Celui de Lyon fonctionne en effet avec un budget de 200 000 € dont les subventions (DRAC, Région...) représentent en moyenne 57 %. À Rouen, les ventes de prestations s'élèvent à hauteur de 40 % du budget pour 60 % de subventions environ.

Pour les GEIQ Théâtre et Compagnonnage, les principales charges sont liées aux emplois, bien qu'une faible partie de ces montants soient financés au titre des contrats aidés et que la formation soit financée en partie par l'AFDAS.

Perspectives

Pour le GEIQ de Lyon :

- ▶ Grande volonté de mise en réseaux et de partages d'expériences avec les autres structures de ce type.
- ▶ Mise à plat du fonctionnement du Conseil d'Administration : pendant longtemps, le GEIQ fonctionnait avec 3 ou 4 compagnies adhérentes. Avec près d'une quinzaine de structures désormais associées au GEIQ, il devient nécessaire de modifier le fonctionnement des instances dirigeantes et d'y associer plus largement les adhérents.
- ▶ Reconventionnement avec les partenaires pour la période 2010-2012.

Pour le GEIQ de Rouen :

- ▶ Garder une vigilance forte sur l'insertion à l'issue des contrats, mettre en place une incitation financière aux employeurs potentiels.
- ▶ Développer progressivement le nombre d'adhérents.
- ▶ Développer le soutien aux comédiens dans la réalisation de supports de présentation (book, vidéos).

Synthèse

	GEIQ Arts & Culture Marseille (n'existe plus)	GEIQ Théâtre et Compagnonnage Lyon	GEIQ Théâtre et Compagnonnage Rouen
Création	1997	2000	2008
Adhérents	9 adhérents au démarrage 26 en 2008, (pic à 39 en 2004) : compagnies, producteurs, diffuseurs, présents sur la Friche Belle de Mai	Environ 12 compagnies et collectif d'artistes performeurs	9 compagnies de théâtre
Salariés	Jusqu'à 20 salariés, contrats sur des métiers « périphériques » : diffusion, gestion, administration...	8 à 10 comédiens « compagnons » en contrat de professionnalisation 24 mois	6 comédiens « compagnons » en contrat de professionnalisation 12 mois
Fonction- nement	Au plus fort de l'activité en 2005, 3 personnes (pour 2,5 ETP) : un directeur, une coordinatrice et une assistante	Une permanente à mi-temps (2 ^e personne à partir de janvier 2010 pour un mi-temps)	Une permanente à mi-temps
Économie	20 % de subvention	200 000 € dont 57 % de subventions (conventions triennales)	Environ 60 % de subventions
Atouts	Insertion professionnelle facilitée dans un secteur de cooptation Fortes demandes au démarrage du projet	Une charte de tutorat partagée par les adhérents Une compagnie fondatrice qui s'engage sur 1/3 des mises à disposition Soutiens des partenaires	Expérience du GEIQ précé- dent Cohérence des projets et valeurs partagées des 9 membres Soutiens des partenaires
Questions	Difficultés à faire fonctionner ce modèle économique	Concurrence éventuelle entre employeurs pour certains comédiens en formation Organisation de l'instance dirigeante à repenser	
Contacts	Christophe Charbonnel, directeur Tél. 04 95 04 95 06	Virginie Bouchayer, admi- nistratrice Tél. 04 78 78 33 30 compagnonnage.theatre@ wanadoo.fr	Sarah Mazurelle, coordinatrice Tél. 02 35 89 11 20 compagnonnage@cdrdeu- xrives.com

Ressources



BIBLIOGRAPHIE

- ▶ *Les groupements d'employeurs, le travail à temps partagé au service de l'emploi*, Jean Dalichoux et Pierre Fadeuilhe, éd. Liaisons, 2008 (2^e édition).
- ▶ *Nouvelles organisation du travail dans les secteurs culturels*, ministère de la Culture DDAI - INNEF, Institut National des Nouvelles Formes d'Emploi, 2006.
- ▶ *Comment démarrer en mutualisation ?* Carnet de route pour les acteurs d'une économie sociale et solidaire, sous la direction d'Antoine Peillet, L'AMI (Ateliers mutualisés pour un usage social de l'information), 2008.
- ▶ Deux études sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) de Carole Le Rendu-Lizée :
 - *Etude sur la GPEC au sein du Réseau Aquitain des Musiques Actuelles (RAMA)*, étude réalisée en collaboration avec Gêrôme Guibert.
 - *Etude sur la GPEC au sein du réseau Avant Mardi (Midi-Pyrénées)*.
- ▶ *Les groupements d'employeurs, la sécurité dans la flexibilité ?*, Bénédicte Zimmermann, revue Sociologie du Travail, 2006.
- ▶ *Retour d'expériences sur la mutualisation de postes salariés dans le secteur associatif en Limousin*, E2S Conseil/C2RA Limousin, Laurent Roux, 2006.
- ▶ *Etude de faisabilité sur la mutualisation d'emploi d'artistes et de techniciens*, Vincent Bady et Christophe Dubois (compagnies les Trois Huit et Nouveau Théâtre du Huitième), François Piettre et Larbi Nebbou (Temsis), Jean-Christophe Delval (Semio-Temsis), Renaud Levi Alvares (Aravis-Anact), 2007.
- ▶ *Associations culturelles, coopérer et mutualiser, expériences et repères*, Conseil Général de Gironde, Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire (CRESS) Aquitaine, 2008.
- ▶ Extrait de la fiche réalisée par l'ADDAV 56, association pour le développement des arts vivants dans le Morbihan: http://www.addav56.org/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=25
- ▶ *Mutualisation d'emploi en milieu musical, formes et enjeux des emplois partagés*, Focus de l'IRMA, Mathias Milliard, 2008.

- ▶ *Partage d'outils, partage d'emploi*, 2006, relais information conseil d'Arcadi.
- ▶ *Démarches et pratiques des bureaux de production en Ile de France*, Etude pour Arcadi, réalisée par sept bureaux de production, coordination La Belle Ouvrage.
- ▶ *La mise à disposition de personnel entre associations*, note du cabinet Delsol, Opale / Cnar culture, 2007.
- ▶ *Le groupement d'employeurs pour le développement des associations solidaires (GEDAS), la formule du GE adaptée au monde associatif*, Mohamed Beniha, Mémoire de licence professionnelle 2006.

SITOGRAFIE

- ▶ INNEF (Institut national des nouvelles formes d'emploi) : www.innef.org
- ▶ Union des Groupements d'Employeurs de France : www.ugef.fr
- ▶ La Direction Régionale de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative de Bourgogne propose sur son site une rubrique intitulée le groupement d'employeurs, mode d'emploi : définition, textes, comment créer et administrer les salariés, comment gérer les finances ?
<http://www.info-asso.org/ge/index.htm>
- ▶ Le site d'OPALE-CNAR Culture référence de nombreux documents sur la mutualisation : www.culture-proximite.org

À consulter également :

- ▶ Le site d'Arcadi, Action Régionale pour la Création Artistique et la Diffusion En Ile-De-France : www.arcadi.fr
- ▶ La mallette pédagogique sur la mutualisation, ODIA – PRISMA : <http://www.odianormandie.com/mallette/>
- ▶ L'outil interactif pour tester un projet de partage d'emploi entre compagnies : http://www.premisses.org/spip/rubrique.php3?id_rubrique=43
- ▶ Le site des Articulteurs avec notamment La culture au cœur du développement local, <http://www.articulteurs.org/>, 2008.
- ▶ Sur les GEIQ: www.geiq.net