

# Mutualisation, structuration et emploi dans le secteur culturel

## Rencontre le 15 janvier 2010 à Lyon

*Modération par Gentiane Guillot (HorsLesMurs) et Christophe Dubois  
Intervention de Réjane Sourisseau/ OPALE – CNAR Culture*

---

### **Introduction par les modérateurs**

---

*Rappel des valeurs de la mutualisation :*

Solidarité, partage, réciprocité, Confiance, responsabilisation, engagement sur le long terme

#### **Plusieurs formes de mutualisation**

La mutualisation peut porter sur un lieu, du matériel, des compétences, de l'emploi. Selon le type de mutualisation, le degré de formalisation n'est pas le même.

Réflexion longue/ anticipation

#### **La question des économies**

Les économies sont évidentes si on partage un local ou du matériel.

Dans la mutualisation d'emploi, la question des économies peut être un leurre.

L'un des principaux facteurs de succès est le partage des valeurs précédemment citées.

Questions importantes à se poser dans le cas de la mutualisation d'emploi :

- quel est le lien de l'individuel et du collectif ?
- quelle est la mutualisation véritable dans chaque projet ?

#### **Définitions**

CAE : Coopérative d'Activité d'Emploi

Forme juridique : SCOOP

entrepreneur salarié

mutualisation de services

polyactivité

#### **Bureau de production**

Le bureau de production est une structure, qui a ses propres salariés, et fournit des services à d'autres structures. Dans le spectacle vivant, les bureaux de production offrent également un accompagnement des équipes. Leur service va souvent au-delà de la simple prestation de services. Cependant, au niveau contractuel, le bureau produit des structures.

Les structures ne se sont pas forcément choisies entre elles. Mais c'est parfois le cas

#### **Production déléguée**

La production déléguée permet à un projet artistique d'exister sans création de nouvelle structure juridique.

#### **Collectif**

Le collectif produit plusieurs artistes et plusieurs projets.

Le problème le plus fréquent est celui des financements (aide à plusieurs projets/ une seule structure juridique) et parfois la gouvernance

## Groupement d'employeurs (GE)

Des structures se regroupent pour employer ensemble une personne, et se répartir son salaire.

→ création d'une nouvelle structure juridique, une association dans la plupart des cas, pour salarier cette personne : le GE. La personne engagée est alors mise à disposition de chaque structure membre du GE.

---

## **Témoignages et interventions:**

---

l'Echo – Colin Lemaître – CAE/ Coopérative d'activité art et culture

L'Echo, comme toute CAE, est une SCOP, qui poursuit donc des objectifs d'Economie Sociale et Solidaire.

Il existe 70 coopératives d'activité en France. Elles ont été créées il y a une dizaine d'années en réponse aux limites du portage salarial.

L'Echo permet à un individu qui porte un projet de création de pouvoir bénéficier d'un accompagnement, d'un suivi, et de développer son projet économique en étant à la fois entrepreneur de sa propre activité et salarié de la CAE. L'Echo permet d'encadrer le développement du revenu du salarié.

Cadre collectif, statut salarié, suivi administratif, accompagnement et développement.

→ l'Echo propose à la fois la **mutualisation des outils administratifs** et une **solidarité financière**

Entrepreneur – salarié :

| Entrepreneur   | Salarié  |
|--|--|
| Autonome<br>Responsable de son activité<br>Démarches commerciales<br>Clientèle<br>Nom commercial<br>Chiffre d'affaires | Protection sociale<br>Protection juridique<br>Progressivité de l'installation<br>Impôts sur le revenu<br>Salaire<br>+ cotisations salariales et patronales |
| Une posture  | Un statut social   |

Il existe 3 CAE en France spécialisés dans art et culture. Aujourd'hui, les activités relevant du spectacle vivant représentent environ 30% de l'activité de l'Echo.

La question à se poser pour entrer dans une CAE est celle du projet professionnel. Une personne qui ne vit que de son activité de création ne trouvera pas de réponse adaptée dans une CAE.

On remarque qu'il y a surtout des musiciens, qui ont souvent du mal à vivre de l'intermittence.

Il existe aussi peut-être des différences liées à l'activité. Il est par exemple plus facile de mettre en valeur une activité individuelle pour des musiciens que pour des comédiens, qui sont plus dépendants du collectif.

### **Mutualisation et optimisation des dispositifs**

Il y a mutualisation parce que la CAE va chercher des outils en fonction du développement des activités.

→ il existe une coopérative d'activité + une coopérative d'employeurs

une partie relève d'un partenariat avec collectivités publiques, l'autre partie du domaine privé.

Une partie couveuse une partie CAE. L'Echo réfléchit aujourd'hui à une éventuelle séparation des 2 activités.

Le délai pour arriver à être salarié dans les CAE art et spectacle est plus long d'environ 6 mois que dans les CAE dans d'autres domaines d'activité.

## SMart

Réjane Sourisseau évoque le modèle des Smart: Société Mutuelle pour Artistes  
Polyactivité  
Accompagnement/ solidarité financière/ prestation de service paye et comptabilité  
Faible tarif  
Portail internet

## Raphaël Boussarie – Le Grand Manitou

Raphaël Boussarie a créé Le Grand Manitou en 2003.

Au départ, la structure se situait entre un collectif d'artistes et une boîte de production... Elle s'est défini en tant que bureau de production en 2008.

Aujourd'hui, Le Grand Manitou se définit en tant que bureau de production qui mutualise des services et des emplois. Il travaille pour 5 compagnies et offre des services comme la diffusion, l'administration et la comptabilité, la production, et une certaine forme de direction artistique.

Depuis 2003, Le Grand Manitou est une association. Mais les réflexions et les bases sont posées pour devenir une SCOP dans l'avenir.

Les 3 membres du bureau ont une voix pour définir les grands axes de la politique du Grand Manitou. Un collège d'artistes comprend tous les directeurs artistiques de tous les projets artistiques. De ce collège émane 1 représentant qui entre aussi dans le CA

→ Le collège salariés a donc une voix au CA.

Les choix artistiques sont faits par le directeur artistique.

Salariés : grosse proportion d'intermittents

Collectif d'artistes ou bureau de production: où est la limite? Prestation de services/mutualisation de services? Production/ accompagnement?

Qui peut bénéficier de financements publics?

→ Constitution d'un bureau de compétences qui se met au service de différents projets artistiques : grand point commun avec un bureau de production.

→ Il existe beaucoup de modèles de bureaux de production.

Question des subventions : comment solliciter plusieurs subventions la même année pour une même personne morale ? Avec le temps, les collectivités voient les projets artistiques multiples derrière Le Grand Manitou. Mais cela prend du temps.

## Intervention sur le DLA : Dispositif Local d'Accompagnement

Dispositif public créé pour accompagner des structures à se professionnaliser : les aider à mettre à plat leur organisation interne, leur plus-value, mutualiser éventuellement

Entrée généraliste où on effectue un état des lieux global avec les structures.

Le DLA permet aux associations de bénéficier de la prestation d'un prestataire extérieur qui intervient au sein de leurs structures. Démarche d'audit, d'accompagnement.

Constat : le modèle économique des structures culturelles est très fragile et dépend en grande partie des tutelles publiques. L'organisation du travail est fondée sur la sensibilité artistique, ce qui nuit au professionnalisme de la structure pour faire la promotion de son activité à l'extérieur.

Michel Rotterdam/ Région Rhône-Alpes

Présentation du dispositif expérimental de la Région en faveur des emplois mutualisés

*Michel Rotterdam : Emploi et Formation à la Direction de la Culture de la Région.  
Réserve sur certaines questions politiques liées aux élections régionales.*

C'est une mesure expérimentale de soutien plus qu'un dispositif.

Plutôt que d'adopter une approche simplement « en soutien des GE », ils choisissent de faire différemment, en partant du constat que les collectivités entérinent des pratiques, et que le terrain a toujours un temps d'avance et produit des modèles (ce que ne peut pas faire la collectivité sans être dangereusement normative). Ils se placent donc plutôt dans l'accompagnement et l'observation, et non dans une aide systématique au GE.

Cependant, l'engagement financier de la Région doit se faire dans un cadre précis. La mesure mise en place se base donc sur des valeurs (explicitées dans la matinée : solidarité, coopération, échanges de bonnes pratiques...), et sur la notion de qualité de l'emploi (convention collective, qualification, temps complet...) dans un secteur où ce n'est pas toujours le cas. Cette adéquation suppose une économie en développement des structures, et une économie solide pour que le poste aidé par la mesure ne soit pas trop supérieur aux autres, dont les emplois artistiques.

Présentation de la mesure : un collectif se réunit pour partager des valeurs et mutualiser des emplois. Une étude préalable est faite pour vérifier qu'à terme les structures pérennisent (pas d'émergence, par exemple), et que ce ne soit pas uniquement un effet d'aubaine mais un projet mûri avec une vision prospective, réfléchi et pensé en amont. Le mode juridique et le statut des structures aidées ne sont pas établis préalablement, mais résultent de l'étude préalable.

Cette mesure existe depuis un an et demi. La prestation de services est non recevable, mais il y a une **vraie difficulté à définir cette limite** : portage, engagement et responsabilité collective sont les éléments déterminants.

Autre élément de réflexion : **peut-on décaler la culture professionnelle de ce milieu, changer de paradigme ?**

De la notion de « un artiste, un projet singulier, un soutien », peut-on changer pour réfléchir autrement et intégrer la question de la position sociale et sociétale de l'artiste ? Changer de l'ère Malraux-Lang et réfléchir différemment ?

Les limites existent au sein même de certains organigrammes des collectivités qui viennent contredire ça (un service Emploi, un service Spectacle Vivant). L'évolution doit donc amener vers une **approche globale transversale**.

L'expérimentation permet d'être très **pragmatique et empirique**, ce qui serait différent s'il s'agissait d'un dispositif.

La mesure est aujourd'hui très modeste :

aide dégressive

Hypothèse : en professionnalisant les cadres administratifs, on génère de l'activité, donc de la ressource pour pérenniser ce poste.

Remarque : ce dispositif pose question car il ne s'adresse pas à l'émergence. Or l'émergence dure parfois longtemps dans nos métiers, ainsi que la précarité... Que faire par rapport à ces situations de précarité ? **Il ne faut pas forcément inciter la mutualisation de plusieurs précaires entre eux, mais favoriser les collectifs qui font de l'accompagnement entre structures de force économique différente** (ce que mentionne le rapport de Réjane Sourisseau).

M. Rotterdam : Dans les musiques actuelles, le rôle identifié des SMAC est celui de l'accompagnement de l'émergence. Autre dispositif existant : le contrat d'association. Notion de **parrainage, de compagnonnage**. Les lieux institués pourraient prendre sous leur aile des équipes émergentes. Ne pas renvoyer qu'à la collectivité mais considérer que le secteur lui-même peut aussi faire quelque chose.

## Groupement d'employeur

Présentation par Christophe Dubois du cadre juridique des GE

Forme juridique qui date de 1985.

2 statuts possibles : Association ou SCOP

Le GE salarie du personnel, et le met à disposition des structures membres du GE.

Rôle des adhérents dans la gouvernance du GE

- Convention de mise à disposition du salarié. Pas de convention type, chaque GE le formalise comme il veut.
- Facturation : coût du salaire + fonctionnement du GE.
- Responsabilité solidaire : la règle de solidarité financière porte uniquement sur les dettes sociales du GE. Si un adhérent ne peut payer, autres adhérents prennent le relais.
- Les activités du GE ne sont a priori pas soumises à la TVA, mais en vertu du principe de « contamination fiscale », le GE est assujéti à partir du moment où 1 seul adhérent est assujéti à la TVA.
- Champ de la Convention Collective : quand les adhérents ne dépendent pas tous de la même, c'est celle qui correspond au plus grand nombre d'adhérents qui s'applique.

## Gilles Goutailler et Véronique Dubois/ GE Spectacle

Le GE met à disposition les salariés aux structures adhérentes : compétences en administration, essentiellement fiches de payes et comptabilité, mais aussi subventions, gestion soutien à la production, conseil...

Salariés partagés (différent d'une prestation de services).

GE Spectacle répond donc à un **réel besoin**.

Volonté de créer des emplois pérennes et non des emplois aidés.

Le temps de travail est facturé aux compagnies.

La construction du GE est empirique. Aujourd'hui, et après un long temps de portage par Gilles, les compagnies se saisissent de l'outil.

Points forts : compétences des salariés, suivi des compagnies, temps de travail modulable, facilités financières pour les structures en forte croissance (lissage des charges sur l'année), pérennité et qualité de l'emploi.

Limites : la solidarité financière gêne certains membres, la réactivité des salariés s'il y a un pic général d'activité, par d'activité de promotion / diffusion assurée.

Remarque C. Dubois : inquiétude sur la solidarité / vie associative du GE n'est pas assez forte

Baptiste Dumas – SIRAC

Entreprise de Travail à Temps Partagé + Groupement d'Employeurs

SIRAC est au départ une ETTP : Entreprise de Travail à Temps Partagé.

Le GE a été créé plus tard pour pouvoir travailler avec le milieu associatif et pour répondre aux demandes d'associations (notamment par rapport à des questions de fiscalité)

SIRAC n'embauche qu'en CDI, parfois sur des temps très courts : de 4h par semaine jusqu'au temps complet. L'emploi est construit en fonction des besoins de leurs salariés.

Intervient principalement sur l'administration, la comptabilité, les payes, la communication, les sites internet. Règle SIRAC : les collaborateurs interviennent chez les partenaires.

C. Dubois : C'est un GE au niveau de la structuration, mais il n'y a pas la philosophie de coopération d'un GE.

B. Dumas : On vise à la collaboration, mais elle est parfois difficile à mettre en place. La collaboration arrive avec le temps.

Dispositif expérimental de SIRAC dans le bassin d'Annecy (2010). Repérage d'associations et d'entreprises en situation de sous-activité, qui emploient du personnel qu'elles ne peuvent pas payer mais qu'elles ne souhaitent pas licencier.

→ nouvelle forme d'emploi : détachement de personnel. Ce salarié reste salarié de son entreprise mais travaille dans une autre.

→ SIRAC met en forme une plateforme d'accompagnement pour les salariés

## **Synthèses et échange**

---

Réjane Sourisseau/ OPALE – CNAR Culture

Réjane travaille pour OPALE qui, depuis une quinzaine d'années, est une structure d'observation et d'appui pour le secteur culturel.

Opale a une mission de ressource dans le cadre du DLA.

Question des GE est de plus en plus d'actualité. C'est une question complexe, et il est difficile de rassembler des informations cohérentes.

Opale a donc lancé une étude pour faire un état des lieux des GE dans secteur culturel.

Le contexte est difficile, mais les choses ont beaucoup mûri depuis 3-4 ans. Les gens prennent beaucoup plus le temps de la réflexion, l'accompagnement des collectivités a progressé et on est sorti de l'effet d'aubaine.

Un point de vigilance subsiste : Veut-on partager de l'emploi ou obtenir une aide à l'emploi ? Stabiliser de l'emploi précaire ou stabiliser des associations précaires ?

L'étude a été menée sur une vingtaine de compagnies. Les GE sont souvent formés par des employeurs qui se connaissent puisque le but est de partager la responsabilité d'un emploi et non d'acheter un service.

Facteur de réussite : les structures se connaissent et partagent une philosophie commune. (L'étude de faisabilité a parfois mis à jour le fait que les structures n'étaient pas au clair avec leur propre projet.)

Un partage entre des compagnies / structures de tailles différentes est intéressant, les plus importantes permettant aux plus petites de se structurer. C'est plus compliqué quand les structures ont les mêmes problématiques, quand elles mutualisent une précarité.

Lorsque le GE a un grand nombre d'adhérents, la solidarité en cas de problème (si l'un des adhérents quitte le GE, par exemple) est plus facile à mettre en œuvre que lorsqu'ils ne sont que deux ou trois.

Dans tous les cas, l'outil créé doit faire face à tous les mouvements possibles. Il doit pouvoir exister et avoir sa dynamique propre pour pouvoir faire face aux imprévus. Il est important de veiller à ne pas être que dans l'affectif, tout en partageant une base et des valeurs communes.

La gouvernance du GE doit être bien réfléchie en amont. Il est important de trouver des cadres d'investissement dans le GE proportionnels à ce que chacun peut ou ne peut pas donner. Si le temps d'investissement est disproportionné par rapport aux besoins en temps de travail, ce peut être un frein.

La mission du salarié doit être claire.

Il y a des logiques économiques différentes selon les GE. Lorsqu'il y a une logique de développement et de pérennisation, il est intéressant de développer le nombre d'adhérents et de diversifier les secteurs d'activité.

Importance d'organiser la fonction employeur, mettre en place un encadrement, s'intéresser au salarié en tant que salarié et pas seulement en tant que ressource mise à disposition...

Les postes liés aux fonctions administratives sont plus faciles à mutualiser que ceux liés à la diffusion ou à la production, où le résultat n'est pas forcément lié au temps passé dans la structure. Mais la mutualisation sur ces postes peut fonctionner s'il n'y a pas trop d'attentes et de pression de la part des membres du GE.

Les GE sont des outils qui n'ont pas été créés pour le secteur culturel. Ce secteur se les approprie lentement, c'est nouveau, long et compliqué, mais parfois ça marche !

V. Zipper : dans cette journée sur la mutualisation, on a beaucoup parlé de GE, mais on reste souvent sur des problématiques d'employeurs. ON oublie parfois trop que la mutualisation devrait avant tout non seulement pérenniser les emplois mais améliorer des conditions de travail des salariés...

C. Dubois : Gentiane Guillot a rappelé ce matin que la situation de multi-salariat était loin d'être la panacée. La plus-value pour les salariés n'est pas neutre. Le fait d'avoir accès aux avantages sociaux est important.

Le problème reste celui du montant du revenu : il y a perte de revenu quand on devient permanent alors qu'on était auparavant intermittent. La question est alors : quelle perte de revenu est-elle acceptable ? (le montant du revenu n'est pas la seule question. Celles de la retraite, des avantages sociaux, de la sécurité de l'emploi, ne sont pas négligeables).

V. Bady : évoque son projet d'aller vers des emplois mutualisés sur des postes de comédiens et techniciens. Une étude de faisabilité est en cours auprès de compagnies. Maintenant, à partir de l'expérience du GEIQ théâtre partagée par plusieurs compagnies (GE au sein d'un dispositif de contrat de professionnalisation qui associe plusieurs compagnies) pour des jeunes en insertion professionnelle, comment envisager un emploi mutualisé, par exemple pour des comédiens qui sortent de ce dispositif sur plusieurs projets artistiques ?

- Problème juridique : un GE ne peut pas avoir la licence d'entrepreneur de spectacles : les contrats doivent être CDI, ils ne peuvent pas être intermittents.
- Est-il possible d'envisager un CDD sur 5 ou 6 ans plutôt qu'un CDI ?
- Est-ce que ça intéresse les comédiens et les techniciens de travailler dans ce cadre ?
- Enquête sur quel type de compagnies ce modèle pourrait fonctionner

Christophe Jaillet : ce type d'expériences serait d'autant plus intéressant que l'assurance

chômage risque de ne pas être pérenne. Les prochaines négociations de l'assurance chômage remettront sur le tapis la suppression de l'annexe 8. Si elle l'est, la mutualisation risque soudain de devenir très séduisante pour beaucoup de personnes.

On a vu aujourd'hui plusieurs approches de mutualisation, une plus sociale, voire socialiste, l'autre plus libérale, qui fonctionnent.

## Synthèse Christophe Dubois

3 thèmes se sont dégagés de la journée :

- La problématique de la **pluriactivité** : dans les métiers artistiques, techniques, administratifs, on est de plus en plus confrontés à des activités qui peuvent relever de régimes différents. Ex du comédien qui va faire de la formation, des interventions en entreprise, etc. Cette problématique se développe en lien avec la précarisation du secteur. CAE, GE, ETP, peuvent être une réponse juridique à ce développement de la pluriactivité
- **Professionnalisation des parcours** : on est souvent, dans les compagnies, dans le temps plein qui fait tout à la fois. Avec ces morceaux d'activité, on va construire, quand la compagnie en a les moyens, un emploi à temps plein. Il permet aux salariés d'être à temps plein, mais peut être un frein à la professionnalisation et au développement des compagnies. L'emploi en temps partagé peut être une solution intéressante pour pallier ce problème. Les apports en termes de développement semblent intéressants (voir le rapport de Réjane Sourisseau)
- Le passage d'un système aujourd'hui basé sur l'atomisation du secteur, à la fois des structures employeurs (micro-compagnies) et du salariat (intermittence, précarité), à un système basé sur des **valeurs de solidarité** entre les structures, est porteur d'un **nouveau paradigme** pour le secteur culturel.