

Basés sur des retours d'expériences, les B.A.BA ont vocation à échanger sur nos pratiques de professionnels autour de 3 grands axes. Les 3 intervenants partagent avec les participants les cadres, méthodes et astuces qu'ils ont mis en place pour répondre à différentes problématiques qui peuvent se rencontrer sur le terrain.

I. Le binôme artiste / administrateur

Rémy Gonthier – Administrateur de la Compagnie Les Anges au Plafond

Parcours : Rémy a travaillé dans la musique, pour un festival puis pour le réseau des musiques du monde Zone Franche. Engagé depuis 4 par la compagnie conventionnée Les Anges au plafond, il a été intermittent la première année sur un poste de production et est passé en CDI depuis 3 ans.

1. Avoir une vision globale du développement de structure

L'administrateur doit avoir une vision stratégique et globale sur la compagnie. Son rôle n'est pas purement administratif. Il doit avoir une vision sur tous les autres postes, qu'il s'en occupe ou pas (diffusion, communication...). Mon poste au sein de la structure est plutôt axé sur le développement. On échange énormément pour travailler ensemble ces prospectives. On a d'ailleurs suivi un tutorat ensemble au CNT sur la question du binôme artiste/administrateur.

2. Définir le cadre d'intervention

Il est important de se projeter ensemble, définir quelles sont les visées et où veut-on aller. Je pars des rêves des directeurs artistiques, nous rêvons ensemble puis j'estime avec eux ce qui est réalisable. Cela nous permet de définir une feuille de route pour percevoir par exemple les besoins complémentaires ou les priorités, établis en fonction du reste de l'activité (besoin en diffusion, en production...). Ce temps de définition des besoins est nécessaire pour anticiper ce qu'il faut mettre en œuvre.

On fait régulièrement des réunions de bilans et des réunions mensuelles. Nos métiers (administratifs et artistiques) sont épuisants donc il est important de sortir la tête du guidon pour prendre du recul. Il faut toujours savoir se redire où on va ensemble. C'est l'administrateur qui, avec la feuille de route, peut poser ces temps de recul à la direction artistique. Avec le décalage provoqué par les uns en tournée, l'autre au bureau, il est important de se retrouver. La confiance est indispensable, c'est un muscle qu'il faut l'entretenir donc être très clair sur où on en est et être d'accord sur les priorités que l'on se fixe.

3. Qui est responsable de quoi ?

Il est essentiel que l'administrateur ait confiance dans le projet artistique comme il est essentiel que l'artiste ait confiance dans le travail administratif.

Chacun des participants au projet doit avoir conscience de tout mais être responsable de sa partie.

L'administrateur s'assure de la bonne conduite générale.

Il faut du temps pour penser le développement ensemble : le projet s'enrichi quand chacun réfléchit à son développement. Si on ne quitte jamais la tête du guidon, le projet risque de s'appauvrir.

4. Connaissance du travail de chacun

Pour mieux comprendre le travail de régisseur, je suis parti en tournée avec lui. Ca permet de comprendre le métier de chacun et d'avoir conscience de ses contraintes et difficultés. Les artistes doivent aussi connaître le travail administratif, cela permet de savoir de quoi on parle. D'autre part, l'administrateur doit avoir conscience des contraintes de la tournée et ce que cela implique pour l'équipe artistique.

5. Relation aux pouvoirs publics

On fait des rendez-vous seuls ou en binôme. La stratégie de relation aux partenaires, c'est l'administrateur qui la définit : Qui y va ? Quelle stratégie on met en place ? Il propose l'articulation du rendez-vous.

6. Poser le cadre

L'administrateur fixe le cadre, y compris dans sa possibilité juridique. Il a le rôle de dire ce qui ne peut pas se faire entre le rêve et la réalité ou de réinventer ce qui peut se faire, pour ajuster ensemble. Il a conscience que le cadre bouge et doit être en mesure de définir les endroits de souplesse. Il faut que chaque partie ait connaissance des risques pris.

7. Les outils à la décision

J'ai simplifié les outils pour pouvoir en faire de vrais outils à la décision en posant les grandes lignes.

Questions / remarques des participants

Quelle place donner au conseil d'administration

Dans la compagnie, c'est Rémy qui porte la responsabilité juridique. Mais il est en CDI, ça change la donne. C'est Rémy qui a la licence d'entrepreneur du spectacle et la délégation sur la gestion des comptes. Qui porte la responsabilité ? Faut-il une structure administrative sous forme associative ? Les responsabilités sont parfois prises par des personnes du bureau qui n'ont pas connaissance des risques du projet. Il est important de définir les étapes de la responsabilité.

J'ai monté un 1^{er} projet. Je ne voulais pas monter de compagnie mais on a eut des subventions et on a donc été obligé. Y a-t-il d'autres choix ?

Tu peux monter une SCOP. Mais il est certain que l'on est toujours confronté à la question de l'identité du projet artistique, souvent incarné par une structure juridique. Même si c'est en train d'évoluer, c'est compliqué face aux financeurs publics d'être autrement que sous forme associative. Le projet reste l'essentiel c'est très important de toujours le garder au centre des réflexions.

II. LES OUTILS

Mathilde Chanteur – Administratrice de l'Hectare, scène conventionnée marionnette et théâtre d'objet de Vendôme

Parcours : J'ai commencé il y a 15 ans dans un festival hip hop. Cette expérience a été très traumatisante. Donc j'ai souhaité travailler en compagnie, j'ai trouvé dans un poste dans une compagnie assez solide et reconnue. Je suis de la génération des emplois-jeune, j'y ai passé 5 ans. J'étais « couteau suisse » au sein de la compagnie. Il y a un vrai problème dans l'administration : la solitude. La responsabilité est importante et on peut vite se retrouver tout seul quand la compagnie est en tournée. Il y a des enjeux de développement et c'est crucial de se poser et de formaliser ces moments de dialogue. Puis j'ai rencontré le projet de

l'Hectare dont le théâtre est dans un bassin de vie de 25000 habitants en milieu très rural. C'est une association en délégation de service public chargée d'organiser la programmation pluridisciplinaire dans le bassin. Il y a une grosse part du projet dédiée à l'action culturelle. En milieu rural, c'est essentiel. C'est là-dessus que l'on assoit le projet. Nous faisons également une programmation et des accompagnements d'artistes. En 2009, la scène a été conventionnée marionnette et arts de la piste. Puis on a recentré sur la marionnette depuis 2012. Depuis 2 ans, on a monté un festival, avec ou sans fil, avec programmation dans le théâtre et en milieu rural. Nous sommes une équipe de 7 personnes dont le directeur.

1. Se former

Il est très important d'aller se former régulièrement. Il faudrait le faire au moins une fois par an, ne serait-ce que pour échanger avec d'autres sur notre pratique.

2. Se faire épauler par ses pairs

Tout d'abord, il faut savoir se détendre. Un administrateur ne peut pas tout savoir, mais il doit savoir où chercher : il y a les réseaux, les journaux comme jurisculture ou la lettre de l'entreprise culturelle par exemple.

Et puis il faut savoir appeler les gens, des administrateurs avec qui on s'entend bien, dans les lieux où l'on joue ou que l'on rencontre sur les festivals. Il est très important de prendre du temps pour échanger sur les difficultés.

J'avais deux parrains quand j'étais en compagnie : un directeur de lieu avec qui on se prenait deux rendez-vous par an et 1 comptable avec qui on échangeait. C'était précieux pour moi de discuter de questions que je ne pouvais pas partager avec la metteur en scène.

A l'Hectare, on a sanctuarisé des réunions d'équipe tous les mardis matin où chacun parle de ce sur quoi il travaille. C'est important car il y a des moments où on est dans des urgences, où on est angoissé et il faut partager ce qui se passe. Par exemple : prévenir l'équipe que le commissaire aux comptes va être présent deux jours, car cela rappelle que ce n'est pas mon commissaire aux comptes mais celui de la structure.

3. Etre transparent avec partenaires publics

La structure a un devoir de transparence face aux partenaires publics notamment quand elle est subventionnée, car elle travaille avec de l'argent public. Cette transparence peut passer par le fait de trouver un bon outil de présentation des comptes annuels et des bilans. Pour ma part, je fais une note de synthèse pour donner des grilles de lecture qui permettent de comprendre le bilan. Il faut toujours se mettre à la place de la personne qui va lire le budget, cela permet d'éviter les incompréhensions, voire les méprises.

4. Mes outils

Il n'y a pas d'outil type car il y a autant d'administrateurs que d'outils : C'est le binôme avec le directeur qui conditionne les outils. Ces outils se construisent avec le temps et ils transcrivent la relation de binôme. En compagnie, l'administrateur est autant porteur du projet que l'artiste.

A. La comptabilité

Je travaille avec ciel compta mais j'ai trouvé il y a peu « Damoclès », qui propose des solutions de comptabilité pour les paies, la billetterie... Cela permet une vraie solution pour naviguer entre la comptabilité et le budget prévisionnel.

La clé de départ de la construction des outils budgétaires, c'est la comptabilité analytique. Ce mode de comptabilité permet de voir clairement les grandes lignes du projet et permet donc de se projeter. En plus du fonctionnement et des actions, on porte une production déléguée qui est également isolée dans le budget. Si vous commencez, l'idéal c'est de construire ce budget analytique à l'automne, pour qu'il soit opérationnel au moment du démarrage de l'exercice.

Je travaille selon un système de racine et de sous racine :

F. : fonctionnement (incluant les sous-racines : salaires, formation...)

A. : Artistique, spectacle...

Ac. : Action culturelle (sous racine : collège, centre sociaux...)

Acc : Accompagnement d'artiste (sous racine : production déléguée, résidence...)

B. Les outils budgétaires

Il faut essayer de ne pas vivre le budget comme une contrainte : c'est un outil de développement du projet sur lequel s'appuyer pour être inventif. Quand on est administrateur, il faut être créatif tout en connaissant bien les règles et, si l'on y déroge, il faut savoir ce que l'on fait et pourquoi.

Quand ils reçoivent un budget de production, les structures ont besoin de comprendre comment est construite la production, l'évolution de la création, le processus de travail de l'équipe artistique. Un budget doit transcrire la construction d'un projet. Quand on a des partenaires multiples, il faut que cela soit lisible par tous et éviter de fonctionner par gros blocs. Les grandes masses apparaissent mais il est essentiel d'être très clair sur les libellés et avoir en complément un budget beaucoup plus détaillé. La production doit être lisible.

N'oubliez pas de dater le budget et d'y mettre votre nom, ou vos initiales. Quand il y a plusieurs collaborateurs qui interviennent dessus ou que l'équipe change au fil de la production, c'est plus traçable. Trois ou quatre gros points budgétaires sont nécessaires dans l'année. Il est important de conserver une version datée de chaque point budgétaire pour garder une trace de ces temps d'échanges et des pistes de développement qui ont été lancées ainsi que les décisions prises.

C. La valorisation des apports en nature

Dans la marionnette, il y a besoin de beaucoup de temps (dont la construction dans le garage, les mises à disposition de lieu pour les résidences...) : c'est nécessaire et valorisant pour les lieux mis à disposition de les faire figurer au budget en apports. Cela peut permettre pour le lieu de le valoriser également auprès de ses tutelles et, éventuellement, d'aller vers un financement de cette partie de l'activité. Le lieu comme la compagnie peuvent le valoriser dans les charges et les produits.

D. Budget prévisionnel

Mon budget prévisionnel est très détaillé et je fais une colonne pour chaque ligne d'activités ce qui me permet de n'aborder qu'un aspect si besoin et d'aider à la décision.

C'est le rôle de l'administrateur de prendre des risques mais aussi de poser les marges de sécurité, de trouver des niches.

E. Rôle du conseil d'administration

C'est important que le conseil d'administration, et surtout le président, soit au courant s'il y a des difficultés. Il porte la responsabilité juridique de la structure. Il ne faut pas hésiter à s'appuyer sur le conseil d'administration, notamment s'il y a une coupure dans le dialogue avec le metteur en scène.

F. Contrats

Le contrat est un outil très important : mieux vaut se pencher dessus une bonne fois et tout aborder. Sur tous les contrats de plus de 3000 euros, je suis obligée de vérifier si la compagnie a la licence d'entrepreneur du spectacle et si elle salarie les comédiens. Sinon, la structure d'accueil peut se retrouver solidaire des dettes du producteur.

En général, c'est plutôt la compagnie qui propose les contrats de cession.

Il est très important de se poser avec les partenaires parce qu'une fois que le contrat est signé, c'est lui qui fait référence. Il faut être souple et l'aménager si besoin tout en étant attentif à ne pas fragiliser les structures (contrats déséquilibrés).

Par exemple, sur un gros projet de coproduction à 11 partenaires très différents, c'est la première chose que nous avons posé sur la table pour que chacun puisse faire part de ses manières de faire. Ça n'a pas été simple au départ mais cela a permis que tout fonctionne par la suite.

Pour le contrat de travail, il protège en cas d'accident de travail donc il doit être bien pensé.

Nous proposons parfois, en tant que producteur, la mensualisation des artistes et techniciens. Bien que cela puisse faire peur aux intermittents habitués aux cachets, cela facilite l'aspect légal. C'est à envisager en fonction des compagnies. Il ne faudrait pas raisonner en besoins en cachets mais en temps de travail nécessaire à la création, et donc en coût horaire dans le budget de production.

III. LES PARTENAIRES

Gisèle Katchenko, ex-administratrice de différentes compagnies et du Grand Parquet

Parcours : J'ai travaillé avec Culture Commune au démarrage. On travaillait énormément sur l'action culturelle. C'est à ce moment que j'ai vraiment découvert la capacité de la marionnette à montrer des spectacles aussi bien dans des petites salles qu'à Chaillot ! J'ai aussi constaté à ce moment là qu'on pouvait montrer des spectacles de la même qualité dans différents cadres. Par la suite, j'ai travaillé avec une compagnie de théâtre puis je me suis formée à l'administration pour avoir les bases. Mais j'ai énormément appris en travaillant avec les comptables et les commissaires aux comptes. Il ne faut jamais craindre de travailler de manière très précise avec eux car ils ont des connaissances qui peuvent être très utiles administrativement. J'ai ensuite travaillé à l'académie Fratellini, au Clastic Théâtre – compagnie des arts de la marionnette, sur un projet à la maison des métallos et enfin au Grand Parquet. Ce qui m'intéressait dans le projet, c'est que l'on faisait de la production. Je pense qu'un administrateur de compagnie n'est pas un producteur.

1. Relation aux différents échelons territoriaux

Une équipe artistique, ce n'est pas une bulle qui va se promener dans l'air. On est quelque part, on est de quelque part. La question est de savoir comment on s'implante quelque part et pourquoi. Il y a un certain nombre de perspectives à voir dans ce développement. Je vais aller du plus petit au plus grand, même si je suis à la frontière de l'obsolescence vu que la carte du territoire va changer.

Aujourd'hui les communes sont de plus en plus en communauté de commune ou en communauté d'agglomération. Ces différents niveaux multiplient les rencontres et les relais à faire. Il y a la ville, le conseil général et le conseil régional. A l'origine, toutes ces collectivités avaient des compétences particulières qui ont tendance, aujourd'hui, à se croiser.

Il est indispensable de se rapprocher de ces administrations, soit par un élu, soit par les services. Il faut le faire dès l'implantation pour connaître les échéances de chacun (dépôts de dossier, élections...).

L'administrateur est là pour défricher avant de poser des rendez-vous des artistes avec les institutionnels. Il

importe de définir dans quels types de cadres le projet peut entrer en fonction des enjeux propres à la compagnie. L'idéal étant que les services collaborent et les mettre autour de la table sur un projet particulier. Il ne faut jamais hésiter à faire ce genre de démarche. C'est aussi comme ça quand prend connaissance des zones où rien ne se fait sur le territoire. Il faut rester à l'écoute des propositions.

2. Partir du projet

L'administratif doit toujours veiller à ce que l'on parte du projet pour voir vers où l'on peut le faire aller et pas l'inverse. Sinon il peut y avoir un risque de déperdition d'énergie.

Chaque projet doit être assorti d'une réunion avec les partenaires : quels objectifs, quel travail, quel temps de travail, comment on l'organise, qui fait quoi. Il est important que les choses soient claires sur la répartition de la prise en charge budgétaire, et ce jusqu'au bout.

Il faut toujours s'assurer que l'action a un sens et être vigilant au temps de travail qu'elle va demander. Par exemple, être clair sur les mots : on ne présente pas un spectacle mais une présentation de travaux.

3. Les rendez-vous

Il est très important de bien préparer les rendez-vous pour savoir ce que l'on va proposer et ce que l'on va demander. On peut en profiter pour poser beaucoup de questions et donc y apprendre beaucoup.

Demander des subventions est très intéressant mais cela prend énormément de temps. Ce n'est pas exactement les mêmes contenus que l'on met dans les dossiers. Il ne faut pas négliger le temps de bilan.

Sur les demandes internationales (FSE), faites attention, les bilans sont très lourds !

Ces temps de rendez-vous sont aussi des moments où l'on peut sentir le partenaire que l'on a en face et ce qui va l'intéresser (les technocrates sur l'économie, les gens plus intéressés par la dimension culturelle...)

C'est essentiel de savoir qui on rencontre pour travailler sa proposition.

4. L'aide privée

Pour les partenaires, il peut être intéressant de penser aux entreprises sur le territoire. Les banques peuvent être aussi des partenaires avec qui tisser des liens.

5. Relation au public

Il est essentiel d'être attentif aux personnes autour et penser à inviter les gens du territoire pour qu'ils connaissent le travail.

Questions / remarques des participants

Il ne faut pas considérer les partenaires publics comme des portefeuilles. Ce sont des gens avec qui la structure construit des projets. Ils peuvent avoir un rôle impactant sur le projet. Le problème reste le turn-over dans les services.

Parfois les dispositifs sont lancés à grand renfort de communication et il y a comme un flottement quand on les sollicite. Peut-être trop de sous-service ?

Il y énormément de pédagogie à faire en interne de la part des services culturels vers les autres services.

Il ne faut pas faire l'économie de la pédagogie vers les élus.

Il est important de ne pas rester dans son coin, de ne pas se priver des outils comme *C1Autremétier* (liste d'administrateur) ou *C1métier* (liste de diffuseurs).

Serrons-nous les coudes, nous ne sommes pas en concurrence mais dans la solidarité.

Quel temps pour travailler ces outils ?

Pour une base de données, un budget, il ne faut pas hésiter à se poser un jour ou deux pour travailler ces outils. Cela peut faciliter le travail pour le reste de l'année.

Forum Spectacle : faites très attention aux questions posées et aux réponses données car l'Urssaf est dessus ! (donc pour toutes les questions de contournement de la légalité, attention...).