



Emploi... Mode d'emploi **5 avril 2016** **Mains d'œuvres (Saint-Ouen)**

*Journée Organisée par THEMAA en collaboration avec le SCC et l'appui d'**OPALE-CRDLA Culture***

Intervenants :

Yannis Jean : Délégué Général du Syndicat du Cirque de Création

Raphaël Boussarie : Fondateur et directeur de production au Grand Manitou depuis 2003. Il est également régisseur général et directeur technique depuis 1993.

Réjane Sourisseau : Chargée des Publications, formations, études à Opale-CRDLA Culture.

Jean-Christophe Canivet : Co-directeur artistique de la Cie Théâtre d'Illusia, élu au CA de THEMAA

Claire Girod : Chargée de production-diffusion chez Blah blah Prod, élue au CA de THEMAA

Opale/CRDLA Culture :

Il s'agit du Centre de Ressources Culture pour les Dispositifs Locaux d'Accompagnement (CRDLA culture, anciennement Cnar Culture) animé par Opale, l'Ufisc et la Cofac.

Les missions du CRDLA sont de mobiliser les réseaux associatifs, de capitaliser les expériences, d'apporter un appui conseil aux DLA et d'évaluer les accompagnements :

- Mobiliser les têtes de réseaux et acteurs du mouvement associatif au profit du dispositif DLA
- Réaliser de la veille, de la capitalisation et repérer les innovations
- Apporter un appui conseil et des ressources aux DLA départementaux et DLA régionaux
- Contribuer à la mesure de l'impact

RESSOURCE : Pour en savoir plus : www.opale.asso.fr/article334.html

COMPTE RENDU DE LA MATINÉE

1/ A quel moment est il pertinent et incontournable de créer un emploi en compagnie ?

Les questions à se poser avant d'envisager un emploi.

Quel est le projet de la structure ? Qui dit projet, dit mission qui en découlent. Ensuite on peut envisager d'embaucher quelqu'un. Il est souvent d'usage d'avoir plein de casquettes dans les structures et au bout d'un moment on a envie de déléguer des choses à un-e ou des collaborateurs.

1/ Activités de la structure / mission : qu'est ce que la structure est appelée à faire ? Prestations de base ou à haute valeur ajoutée. Compétences basiques : pourrait être porté par des emplois aidés, souvent avec moins de compétences. Compétences à haute valeur ajoutée : quelqu'un de plus confirmé avec une fiche de poste bien précise. Personnes plus dures à recruter.

2/ Ressources de la structures : financières, matérielles, humaines

Les ressources humaines : on va regarder le besoin en RH. Quel est-il ce besoin ? Quelle type de personne a t-on besoin de recruter ? Besoin permanent ou ponctuel ? Besoin récurrent mais ponctuel ? Besoin exceptionnel ? On fois que l'on a cet organigramme, on peut procéder à la rédaction de la fiche de poste.

3/ Quelle organisation du travail ?

Qui chapeaute le travail, coordonne

4/ Environnement professionnel :

Quels outils on a, quels logiciels, locaux...

5/ Information en interne / Comment circule l'information en interne, entre les équipes ?

La réflexion sur un emploi se conduit sur la durée. Il fait faire un prévisionnel sur la durée. Autant que possible : 3 à 4 années. C'est un outil indispensable. Ce n'est que du prévisionnel mais il faut pouvoir se projeter.

Où en est-on du projet artistique ? Quelles entrées ? (où en est-on de la production) Quelle implication territoriale ? Est ce qu'on prévoit d'aller frapper à la porte de l'agglomération pour des projets territoriaux ou développe t-on le projet uniquement sur de la diffusion ?

Etre bien sur que l'emploi est la réponse aux besoins du projet : il faut se préparer à exercer la fonction d'employeur permanent, il faut être prêt à cela pour ne pas que le salarié soit perçu comme un « corps étranger ». Il faut passer par tout un processus d'analyse fine avant de se lancer.

Des équipes peuvent être bloquées et ne pas sauter le pas de l'embauche et à l'inverse, les emplois aidés font que des structures embauchent sans avoir pensé cette embauche et ça se passe mal. Il faut poser les choses, les pistes de développement, l'encadrement... avant de se lancer. Il faut que l'emploi soit un levier et non un « effet d'aubaine » non préparé. Il ne faut pas oublier que l'emploi tremplin a pour objectif la pérennisation.

Besoin : les profils seront différents, parfois il sera orienté administrateur/chargé de développement et parfois plutôt chargé de diffusion/production. Il faut réfléchir aux impacts économiques de l'angle par lequel est abordé le projet.

Collectif et de l'encadrement : A qui se réfère t-on, qui peut donner des instructions ? Il faut que cela soit clair avant le recrutement. Il faut se prévoir du temps pour encadrer un nouvel arrivant et que l'interlocuteur soit tout le temps le même.

Coût d'un emploi : **Ne pas oublier qu'il ne se limite pas au salaire**, il y a le coup coût de l'environnement de travail, dépenses annexes qu'il faudra trouver plus tard pour une éventuelle pérennisation. Il faut se poser ces questions là au moment de la demande de l'emploi tremplin, comment va t-on pouvoir pérenniser l'emploi ?

Comment ce poste va être pérennisé ? : Il faut se projeter dans l'après, une fois que l'aide s'arrête. Il faut faire des prévisionnels le plus loin possible dans le temps. Qu'est ce que l'embauche d'un nouveau permanent va apporter comme ressources à la structure ? Prendre en compte la contre partie économique (par ex pour le/la chargé(e) de diffusion aura une répercussion sur le chiffre d'affaire), le mettre en avant dans le prévisionnel. Quelle est la contrepartie de cette embauche.

RESSOURCE : Le site d'Opale / CRDLA Culture propose un outil pour aboutir à des ordres de grandeur facilitant l'évaluation des coûts de revient d'un emploi dans une association culturelle (Chapitre 2) : www.opale.asso.fr/article366.html

Côté Cie : faiblesse des offres d'emploi avec des fiches de poste pas réfléchies et proposant un salaire ridicule dérisoire. C'est forcé que dans ce contexte la structure ira vers l'échec car les gens s'épuisent. Trop de tâche pour des petits salaires, il faut proposer des fiches de postes à hauteur des salaires possibles. Attirer l'attention sur les besoins et les possibilités.

Mission du chef de projet : lors qu'on embauche un jeune professionnel, le chef de projet se convertit en « manager ». Question de la capacité d'encadrement est indispensable : se prévoir du temps pour encadrer quelqu'un, qu'il ait toujours le même interlocuteur... Ex. A l'intérieur d'un collectif, il faut désigner la personne qui va encadrer le salarié pour plus de clarté. Cela donne plus de chances qu'une diversité d'interlocuteurs.

3 pôles dans une structure / compagnie :

- Pôle artistique
- Pôle technique
- Pôle administratif

Hiérarchie : L'engagement d'un porteur de projet n'est pas l'engagement d'un salarié. Ce sont **des métiers de passion qui ne doivent pas devenir des métiers de sacrifice**. Il est important de respecter une certaine hiérarchie, c'est le porteur de projet qui est censé prendre les décisions.

Locaux : cette question est souvent trop peu pensée, il faut des locaux de qualité, chauffés l'hiver, ventilé l'été. Penser des locaux pour recruter du personnel handicapé. C'est bien que les locaux ne soient pas vides quand la personne arrive. L'environnement est aussi un environnement humain et convivial, il faut y penser. Il ne faut pas que les bureaux soient des coquilles vides. Il existe des bureaux partagés.

Important que quand une personne arrive les locaux ne soient pas vides, la solitude au travail est très peu motivant, on parle de locaux mais il faut penser également à l'environnement. Il existe des bureaux partagés.

Matériel : un ordinateur, adapté aux besoins. Un portable pour qu'un-e chargé-e de diffusion pour partir en tournée, un logiciel de paie pour un administrateur... Penser à adapter l'outillage, le matériel aux postes.

Fiche de poste :

Question cruciale. Analyser ses besoins et les prioriser. Il faut prioriser et déterminer ce qui est le plus important : c'est le plus difficile. Il faut adapter ces besoins à ce qu'on est en mesure de faire. La plus grande difficulté dans les créations de poste : l'inadaptabilité du poste crée du au turn-over. Il faut des compétences mais la difficulté est que souvent on n'a pas les moyens de se payer les compétences à la hauteur des besoins.

Il faut faire le deuil de certaines choses pour éviter cette inadaptation et la démotivation du salarié. Il faut trouver la bonne adéquation entre ses besoins et ce qu'on est capable de mettre. Sans quoi on perd des compétences.

2/ Acquérir de nouvelles compétences : 3 grandes solutions

> Quelques rappels :

Quels types de compétences et sur quel volume ? Si on a des besoins à temps plein mais on peut ne se permettre que 20h, il faut donc encore revenir aux priorités. Du point de vue du salarié s'il souhaite être embauché à temps plein on arrive à la notion de l'emploi partagé et du groupement d'employeur.

Temps partiel : Impossible de faire un contrat en dessous de 24h, on doit faire une offre d'emploi à temps partiel, et ensuite si le salarié est d'accord, on peut faire sur moins de 20h.

Choix du type de contrat : si le choix est fait d'embaucher en CDI c'est un engagement dans la durée qui protège le salarié mais aussi la structure qui prend moins de risque puisque le salarié a moins de chances de partir qu'en CDDU.

Besoin de salariat : S'il c'est un besoin structurel et permanent, il est pertinent d'engager en CDI en revanche si c'est un besoin ponctuel pour une production, le CDDU s'impose de lui même. Il faut aussi analyser les besoins dans ce sens. C'est pour cela qu'a été pensée l'intermittence du spectacle.

Accompagnement dans l'emploi: Tout nouveau salarié a un besoin de transmission, cela aussi c'est du temps à consacrer et prévoir. Il y a aussi le cas de figure d'une personne dont c'est le premier poste de sa carrière, l'accompagnement là aussi ne sera pas le même, l'encadrement non plus et cela s'anticipe. Il y a donc ce besoin permanent d'être en dialogue.

Savoir faire, connaissance du milieu et savoir être : trois dimensions différentes à prendre en compte à l'embauche.

> CDI/CDD/CDDU : en interne

Dans le droit français le CDI est la norme et le CDD est l'exception, valable pour effectuer un travail précis et temporaire. Il en va de même pour le CDDU, il doit être lié à une activité temporaire.

Le CDDU est encadré par la réglementation, article 12-42-1 du code du travail et l'accord interbranche de la politique contractuelle dans le spectacle vivant.

RESSOURCE : Projection de la vidéo Datagueule sur l'intermittence :
www.youtube.com/watch?v=ftwXvWShZMg

Le CDDU est une forme de mutualisation, si ce n'est que c'est le salarié qui se mutualise par le biais de l'assurance chômage. **Le milieu doit avoir une réflexion éthique sur l'utilisation du CDDU, il n'a pas vocation à remplacer l'emploi permanent (permittance).**

Les contrats aidés : c'est un contrat qui répond à une politique de l'emploi, voulue soit par l'Etat (CUI-CAE) soit par la région, ou ils sont intégrés à des dispositifs comme **le Fonjep**, un fond pour l'emploi au service des projets associatifs :
<http://www.fonjep.org/Accueil/Accueil.aspx>

Ce peut être des CDD ou des CDI. Certaines aides comme l'Emploi Tremplin ne concernent que les CDI ce qui ne sont pas le cas des CUI - CAE. Les dispositifs d'aides sont soit une aide à l'employeur, soit une aide qui est liée à l'emploi directement, liée au parcours du salarié (employabilité).

Les critères d'aides dépendent du candidat (âge, durée sans emploi, etc.) et de la région car c'est la Préfecture qui détermine ces critères. C'est une aide à l'emploi plafonnée sur la base du SMIC. Mais si l'employeur le souhaite, il peut le payer plus qu'au SMIC, c'est uniquement l'aide qui est plafonnée. Dans le cas de certains publics comme les publics handicapés, l'aide est majorée.

L'emploi aidé peut répondre à un besoin ponctuel, si on sait qu'on ne pourra pas le pérenniser, il faut le dire au futur salarié.

> **Groupements d'employeurs**

RESSOURCE : Vidéo de présentation du Centre de Ressources des Groupements d'Employeurs, présentation de ce qu'est un groupement d'employeurs
<https://www.youtube.com/watch?v=AZMjppOp5aQ>

Ex. de la cie Théâtre d'Illusia : cette compagnie a traversé toutes les interrogations qu'on se pose au moment de la structuration. Il fallait exister juridiquement pour pouvoir exister artistiquement, d'où la création de la compagnie à l'origine. Le premier spectacle a bien marché avec une tournée internationale. Puis au Havre le premier groupement d'employeurs en 1997 a été créé : il s'agit de *BcBg, base culturelle, bonne gestion* : www.bcbg-culture.com. La cie en a entendu parler via une connaissance commune. Au départ 6 ou 7 structures l'ont composé. Le Théâtre d'Illusia en fait partie depuis 15 ans.

BcBg, base culturelle, bonne gestion : Ce groupement ne s'occupe que de l'administration. Il ne gère pas la diffusion. Les valeurs de solidarités véhiculées par le groupement étaient intéressantes pour la Cie. Actuellement le groupement est composé de 37 structures et emploie 4 salariés. Les structures participent aux conseils d'administration. C'est très éclectique avec les champs du théâtre, de la musique, de la danse, de la marionnette représentés. Les profils sont très différents, certains ont des permanents, d'autres que des intermittents.

La grande majorité des groupements d'employeurs sont constitués sous forme associative. Chaque membre adhère et chaque année est renégocié le temps dont a besoin chaque membre. C'est le groupement qui a le contrat de travail avec le salarié qui est mis à disposition des membres par une convention. Il y a **un projet commun de créer un emploi permanent ensemble**. Il faut adhérer sur ce principe. Tout le monde n'est pas obligé de partager tous les salariés, c'est à la carte et négocié par membres et par besoins.

En cas de soucis juridiques (type prud'hommes), tous les membres du groupement doivent participer aux frais d'avocats par exemple. La solidarité concerne donc tous les frais.

Au début la facturation se faisait au pro-rata du résultat des structures puis c'est passé à une facturation à l'heure.

Chaque groupement peut déterminer ses règles de facturation comme il veut. L'évaluation des heures se fait en fonction du compte de résultat. Il y a également une relation pédagogique très forte.

La question de la diffusion n'a pas pu être réglée dans ce groupement en raison des différences de champ artistique de chaque membre.

Lorsque le premier poste créé du groupement est celui de la diffusion, ça peut être problématique ; en revanche ça peut fonctionner s'il y a eu d'autres postes créés avant.

Les nouvelles structures qui entrent dans le groupement sont choisies par via une structure déjà adhérente ou demande spontanée de la structure et c'est décidé en AG.

> **Externalisation : les bureaux de production**

RESSOURCE : A lire sur le site d'Opale, le récit d'expérience sur les 3Â, bureau d'accompagnement solidaire

<http://www.opale.asso.fr/article575.html>

Comment fonctionne un bureau de production, l'exemple du Grand Manitou : bureau de production créé en 2003 pour assurer la production d'un spectacle précis à la base. Il a fallu étudier en amont le cadre juridique : licence, s'inscrire aux organismes de recouvrement de cotisations, ... Puis le spectacle a tourné, et s'est épuisé et là le plus dur côté administratif était fait donc la question s'est posée de la continuité une fois que l'outil était là. Cet outil pouvait servir à d'autres. C'est ainsi que le bureau de production a vraiment démarré. Il a fallu imaginer des modes de collaboration, des cadres, des chartes.

Missions proposées : le bureau proposait un cadre juridique à des projets artistiques qui n'en avaient pas en devenant producteur. Ces collaborations s'adressaient à des personnes physiques et à des personnes morales. Ce pouvait être des artistes indépendants comme des compagnies déjà structurées.

Très rapidement est venue la question de l'emploi, d'abord des emplois aidés qui ont été pérennisés au fil des ans.

Historique : En 2008, Le Grand Manitou a participé en Rhône-Alpes à un groupe de travail qui planchait sur la question de la mutualisation de l'emploi.

La question de la mutualisation a émergé à la fin des années 90 pour palier au problème de la paupérisation du milieu culturel. Beaucoup de compagnies avant cela avaient les moyens d'embaucher du personnel et avec la baisse des budgets il a fallu commencer à penser d'autres solutions.

La région Rhône-Alpes a créé une aide budgétaire pour aider la mutualisation. Le groupe a notamment travaillé sur un rapport qui avait été fait par les bureaux de production

franciliens. Cette réflexion a incité le Grand Manitou à se revendiquer de l'appellation de Bureau de production qui auparavant pouvait faire peur. Cette aide de la région Rhône Alpes a été obtenue par le Grand Manitou ce qui a permis de créer deux autres postes.

En 2014, La Nacre a édité un document sur les bureaux de production et de là est née une Charte qui est devenue la Charte des bureaux de Production.

Le phénomène des bureaux de production ayant pris de l'ampleur, une Fédération a été créée en 2016 : La FédéBAP. Elle regroupe une vingtaine de bureaux.

Fonctionnement d'un bureau : les problématiques rencontrées par un bureau de production sont les mêmes qu'une compagnie. Au démarrage il a fallu gérer la création d'emplois aidés, prendre la licence d'entrepreneur du spectacle, les outils informatiques, les locaux. Si la structure avait été une compagnie cela aurait eu un impact sur le temps de création. Le bureau de production permet de préserver les équipes artistiques et de les affranchir de toutes ces dimensions souvent perçues comme ingrates.

Collaborations :

1/ Accompagnement complet : administration, diffusion et production assurée conjointement. Cet accompagnement va être rétribué. N'importe quel artiste ne peut pas collaborer avec les bureaux de production. L'équipe de production est mutualisée et chaque équipe a sa propre comptabilité au sein de la comptabilité du bureau. Le bureau se rémunère à la commission (sur spectacles vendus : 10% à 30% cela évolue selon les services rendus). L'auteur de l'œuvre reste l'auteur. Le bureau est l'intermédiaire entre l'auteur et l'artiste mais le bureau n'interfère pas avec les droits d'auteur.

Les nouveaux collaborateurs signent la charte de la structure au préalable à toute collaboration. Ensuite une convention est signée entre le bureau et l'équipe artistique.

- *Contrat de procuration et de représentation légale* : s'adresse à des artistes personnes physique sans structure pour les affranchir de monter une asso. Juridiquement c'est le Grand Manitou qui devient employeur et la cie devient une « marque ». Cela va à l'extrême de la mutualisation. L'artiste se repose sur le bureau et dédit tout son temps à l'artistique.

2/ Plusieurs autres niveaux de conventions :

- *Production déléguée* : on produit pour autrui
- *Production directe* : pour des spectacles en « fin de vie » ou en deuxième reprise. Le bureau et l'artiste définissent ensemble les conditions.

L'artiste reste auteur de ses œuvres. Le droit d'auteur est inaliénable. C'est lié à la notion d'exclusivité. Le Grand Manitou pratique les deux. Lors d'un accompagnement complet l'exclusivité est mise en place. Car l'artiste et le bureau sont compagnons de route, confiance mutuelle donnée. Travail pédagogique sur tout ce qui est administratif.

Chaque trimestre les artistes reçoivent leurs balances analytiques.

Les salariés du bureau de production sont divisés par compétence, une compagnie a un référent pour la diffusion.

Comment mettre fin à une collaboration ? : Parfois les équipes artistiques se rendent compte qu'elles peuvent voler de leurs propres ailes et avoir leurs propres équipes avec les moyens suffisants pour les rémunérer. Au moment de la rupture de la convention on fait un bilan comptable et humain, il y a entre trois et six mois de préavis, on prépare une convention de rupture qui reprend l'état comptable de la cie. Le cie peut repartir avec son bénéfice. Comment légalement le bénéfice peut-être reversé à la cie ? S'il y a un convention avec une personne morale, c'est à cette structure qu'est versé l'argent. Ça

peut aussi être l'inverse, si le bureau de production a rempli sur plusieurs mois un calendrier, au moment de la sortie une commission est prélevée sur les dates pré-vendues au moment de la sortie.

> ***L'auto-entreprenariat***

Artiste : Un artiste ne peut pas être auto-entrepreneur ou micro entrepreneur pour une activité entrant dans le régime social des artistes auteurs ou dans celui des artistes interprètes, salariés intermittents. Un auto-entrepreneur doit être enregistré au registre du commerce. Si vous êtes mis en scène en tant qu'artiste, vous ne pouvez être auto-entrepreneur en raison de la présomption de salariat.

Technicien : l'activité doit être effectuée de manière totalement indépendante.

Les auto-entrepreneurs cotisent au RSI, pas de cotisation à l'AFDAS ou à Audiens, pas de cotisation à l'assurance chômage. On ne contribue pas au collectif, on va à l'encontre de l'intérêt collectif du spectacle vivant.

On peut en revanche être auto-entrepreneur et salarié si l'employeur est d'accord et que l'on reste dans le temps légal du droit du travail.

Il y a une vraie responsabilité des employeurs qui poussent les personnes à être auto-entrepreneurs, cela dégage des responsabilités de l'employeur en les déportant sur le salarié-prestataire. Dans le cas d'un accident de la vie, maladie, l'auto-entrepreneur est beaucoup moins protégé qu'un salarié. Il est plus simple de recevoir une facture que de devoir salarier quelqu'un mais **la question éthique et de la responsabilité doit être posée.**

Saint-Ouen, le 5 avril 2016