



Dispositif local d'accompagnement

CBE de Lille

Annexes au rapport de l'accompagnement collectif : adhérents du Synavi

Thématique prioritaire :

Organisation interne, mutualisation, structuration juridique

La Croisée des Chemins

8 rue Saint-Yves / 75014 Paris

Catherine Nasser : 06 07 91 23 48

Catherine Perez – Créatec : 01 49 29 69 92

croiseedeschemins-cdc2003@club-internet.fr

Prémises

101 rue Saint-Dominique, 75007 Paris

Aurélié Foltz : 06 12 47 67 07

Cécile Offroy : 06 83 27 08 37

Tél. / Fax : 01 45 55 61 00

assopremises@wanadoo.fr

www.premises.org

Sommaire des annexes

Outils de travail

Fiche récapitulative des entretiens avec les compagnies.....	Erreur ! Signet non défini.
Séance de travail du 5 avril 2007 – QCM	Erreur ! Signet non défini.
Les réponses au QCM	Erreur ! Signet non défini.
Tableau de présentation de classification des compagnies	4
Tableau N°1 : Activités et compétences : questionnement sur l'organisation du travail	Erreur ! Signet non défini.
Tableau n°2 : Mise en évidence des compétences disponibles et des besoins en compétences	5
Tableau N°3 : mise en évidence des organisations des compétences, des répartitions, du temps de travail des activités.....	Erreur ! Signet non défini.
	défini.
Tableaux interactifs – Coût d'un chargé de production, de diffusion, de communication.....	6
Tableau N°4 – Les solutions de mutualisation de moyens envisagées	Erreur ! Signet non défini.

Synthèses

Présentation de l'outil de synthèse sur la mutualisation d'emploi	11
Synthèses de premières séances de travail	12
Plan d'action des projets de mutualisation	15

Quelques uns des documents apportés

Une association culturelle transformée en SCOP	Erreur ! Signet non défini.
La mutualisation dans un réseau de lieux de spectacle : le Réseau Acte'if	Erreur ! Signet non défini.
Comment formaliser les liens entre les membres d'un groupement constitué pour le partage d'un lieu ?	Erreur ! Signet non défini.
Exemple de fiches liées au QCM : Créer une structure collective réunissant salariés et bénéficiaires	16

OUTILS DE TRAVAI

Tableau de présentation de classification des compagnies

Essai de classification des compagnies indépendantes par mode de représentativité

Un projet porté par les bénévoles	Un projet collectif Adhérents / salariés	Le support d'un projet professionnel
<p>Les dirigeants de droit sont élus.</p> <p>La direction de droit = direction de fait.</p> <p>Les instances représentatives (CA et bureau) sont décisionnaires. Les salariés leur sont subordonnés.</p> <p>Les adhérents ont un droit de vote en AG</p> <p>Les adhérents mettent en œuvre l'activité avec l'appui des salariés.</p>	<p>Les dirigeants de droit sont élus et cooptés par la direction de fait.</p> <p>La direction de fait est assumée par plusieurs salariés dans un esprit coopératif.</p> <p>Les instances représentatives (CA et bureau) ont un rôle consultatif. Les salariés sont sous l'autorité des dirigeants de fait.</p> <p>Les adhérents ont un droit de vote en AG mais les instances dirigeantes sont verrouillées.</p> <p>Les adhérents participent à certaines activités.</p>	<p>Les dirigeants de droit sont désignés par la direction de fait qui sont les fondateurs devenus salariés.</p> <p>La direction de fait peut être assumée par une seule personne.</p> <p>Le CA et le Bureau sont des instances de complaisance.</p> <p>L'association compte peu ou pas de bénévoles, l'AG est une simple formalité administrative.</p> <p>L'activité est entièrement menée par des professionnels.</p>

Tableau n°2 : Mise en évidence des compétences disponibles et des besoins en compétences

Compagnies	Compétences identifiées					Besoins identifiés				
	Administration	Diffusion	Communication Presse	Production	Technique	Administration	Diffusion	Communication Presse	Production	Technique
Cie A								Presse		
Cie B				Mission	Mission			Presse		
Cie C										
Cie D					Mission					
Cie E										
Cie F										
Cie G					Partagé					
Cie H										
Cie I										
Cie J		Mission	Mission	Mission			Ou seuls ?			
Cie K										

Compétences identifiées

- A pour lui tout seul
- A et peut partager
- A et veut partager

Besoins identifiés

- Veut pour lui tout seul
- Souhaite partager

Tableaux interactifs – Coût d'un chargé de production, de diffusion, de communication

Administration de production			Suivi de production / administration de tournée		
<ul style="list-style-type: none"> * Recherche de partenaires et coproducteurs * Budgétisation * Dossier * Contrats * Paie de la création 			<ul style="list-style-type: none"> * Organisation et logistique de tournée * Suivi comptable et financier * Contrats * Paie de l'exploitation 		
Nombre de créations par an...	2		Nombre de représentations en exploitation...	30	
Temps passé à l'administration de production...	608	heures	Temps passé au suivi de production...	300	heures
Soit en équivalent temps plein annuel...	000		Soit en équivalent temps plein annuel...	000	
Coût salarial de l'administration de production...	11 978	€	Coût salarial du suivi de production...	5 910	€
Coût de fonctionnement induit...	5 133	€	Coût de fonctionnement induit...	2 533	€
... dont 11% de charges mutualisables, soit...	565	€	... dont 11% de charges mutualisables, soit...	279	€
Coût interne global de l'administration et du suivi de production...			25 554 €		
Coût à l'extérieur : de...			€		
	25	€ à	45		
	740		440		
Coût d'un emploi mutualisé à partir de...			25 €		

Diffusion

- * Communication
- * Contact avec les diffuseurs
- * Planning

Nombre de créations par an...	0		
Temps passé à la diffusion	0	heures	
Soit en équivalent temps plein annuel...	000		
Coût salarial de la diffusion...	0	€	
Coût de fonctionnement induit...	0	€	
... dont 11% de charges mutualisables, soit...	0	€	
Coût interne global de la diffusion...	0	€	
Coût à l'extérieur : de...	0	€ à	0 €
Coût d'un emploi mutualisé à partir	0	€	

de...			
Presse			
* Dossier et revue de presse			
* Contact avec la presse			
Nombre de créations par an...	1		
Temps passé à la diffusion	152	heures	
Soit en équivalent temps plein annuel...	000		
Coût salarial de la diffusion...	2 462		€
Coût de fonctionnement induit...	1 055		€
<i>... dont 11% de charges mutualisables, soit...</i>	116		€
Coût interne global de la diffusion...	1 171		€
Coût à l'extérieur : de...	2 000	€ à	5 000 €
Coût d'un emploi mutualisé à partir de...	1 055		€

Tableaux séance de travail du 13 septembre 2007

Tableau N°1 – Besoins matériels

Matériels / compagnies	Cie X	Cie X	Cie X	Cie X	Cie X	Cie X	Cie X	Cie X	Cie X	Cie X	Cie X
Matériel scénique	- P		- P							- P	
Son	- P	- P	- P			- P		- P	- P	V	- P
Lumière	- P	- P	- P			- P		- P	- P	V	- P
Matériel roulant : camion	- P	- P									
Équipements itinérants :											
Chapiteau		- P	- P						- P		
Gradins	- P	- P	- P						- P	V	-
Scènes	- P	- P	- P						- P	V	-

Matériels / compagnies	Cie X	Cie X	Cie X	Cie X	Cie X	Cie X	Cie X	Cie X	Cie X	Cie X	Cie X
Équipements fixes											
Bureau et salle de réunion	- P	- P	- -	- P		- P		V -	- -	V - P	V - P
Espace de stockage	- P	- P	- P	- P		- P		- P	- P	V - P	V - P
Espace de construction	- P	- P	- P			- P		- P	- P	V - P	V - P
Espace de répétitions	- P	- P	- P	- P		- P		- P	- P	V - P	V - P
Espace de jeu	- P	- P	- P			- P			- P	V - P	V - P
Hébergement	- P	- P	- P			- P			- P	- P	
Restauration						- P		- P	- P	V - P	V - P
Autres moyens											
Matériel bureautique	V	V	V	- P		V		V	V	V - P	V - P
Outils et moyens de communication	- P	V	V	- P		- P		- P	V P	V - P	V - P
Outils de construction											

Présentation de l'outil de synthèse sur la mutualisation d'emploi

Objet : Outil d'aide à la décision pour les regroupements de compagnies ou les professionnels du spectacle ayant un projet de partage d'emploi.

Forme : QCM en 2 étapes + fiches techniques. Mise en ligne sur le site du Synavi NPDC.

Echéances 2007 : 9 juillet – conception de l'outil >> juillet-août– finalisation >> septembre - phase test >> octobre – mise en ligne

ARCHITECTURE DE L'OUTIL

ETAPE 1

Déterminer, à l'aide d'un **QCM**, si le projet de partage d'emploi correspond plutôt à une démarche d'**internalisation**, de **mutualisation** de poste ou d'**externalisation** du service.

ETAPE 2

Déterminer, à l'aide d'un **QCM**, quelle est la **forme d'internalisation / mutualisation / externalisation** la plus adaptée au projet.

ETAPE 3

Renseigner les porteurs de projet de manière pragmatique, à l'aide de **fiches pratiques**, sur les différentes solutions qui s'offrent à eux :

- **Des descriptifs** des solutions (ex. c'est quoi, exactement, un groupement d'employeurs ?) ;
- **Des grilles** des avantages / inconvénients + conditions de réussites / facteurs de blocage pour les différentes solutions

ETAPE 1

Thématiques	Problématiques à aborder	Déclinaison en QCM
Porteurs de projet, genèse du projet	- - -	
Organisation et fonctionnement interne des structures bénéficiaires	- - -	
Economie des structures bénéficiaires	- - -	
Besoins en compétences : domaines, tâches, profils...	- - -	

ETAPE 2

Développer à l'**interne**

>> Créer un poste (temps plein / temps partiel, intermittence, aides...)
>> Former
>> Réorganiser
>> Le multisalariat

Mutualiser

>> Créer un groupement d'employeur
>> Les mises à disposition
>> Le multisalariat
>> Négocier un service collectivement
>> Créer une structure collective (asso, SCIC...)

Externaliser

>> La prestation de service
>> Négocier un service collectivement
>> Créer une structure collective (asso, SCIC...)
>> Créer une entreprise (bureau prod...)

ETAPE 3

Fiches
En savoir +...
>> Descriptifs
>> Grilles A/I/F/O

Synthèses de premières séances de travail

SEANCE 1 : Organisation et fonctionnement interne

5 avril 2007

La *structure pyramidale* des compagnies « maison » s'est mise en place suite à un accroissement de l'activité de ces compagnies. L'avantage est la **permanence** des emplois et la répartition claire des tâches, gage **d'efficacité**.

Les structures hybrides avec la « troupe » rencontrent des problèmes de **surcharge ponctuelle** de travail. L'exemple du « réseau », qui sait déléguer et faire appel à des collaborateurs extérieurs lorsque le besoin s'en fait sentir, peut être à creuser. Mais il est difficile à suivre lorsqu'il s'agit de favoriser les **affinités** entre la compagnie et ses collaborateurs.

Travailler en collectif permet d'acquérir un langage, des références communes, ce qui favorise l'efficacité, la confiance, mais aussi une dialectique composée de différentes personnalités. Le principal avantage des « troupes » est l'installation d'une **dynamique**, d'un **projet porteur d'une relation de travail commune**.

Etre **polyvalent**, c'est aussi la chance de *pouvoir toucher à tout* et de *se former sur le tas*. Le risque est de *ne rien approfondir*, de ne pas creuser les spécialités des uns et des autres jusqu'au bout. Ce fonctionnement n'incite pas à la **formation** des professionnels.

Au contraire, l'avantage du fonctionnement en réseau est la **compétence** des collaborateurs : on fait appel à « la bonne personne ». Mais les collaborateurs ne sont pas toujours « **engagés** » dans le projet : ils travaillent aussi pour d'autres compagnies, peuvent avoir des problèmes de disponibilités, sont parfois des électrons libres, etc.

Les structures du modèle « troupe » se sont aussi posé la question de la délégation, de l'externalisation de certaines tâches. La mutualisation peut-elle permettre cela et introduire de la dynamique ?

SYNTHESE DE LA SEANCE 3 : Besoins en compétences

31 mai 2007

Le tableau de synthèse des besoins a dégagé que le premier besoin des compagnies est celui de **diffusion**, puis **l'administration** puis la **communication** (avec dominante de la partie **presse**), ensuite la **production** et la **technique**.

Les domaines suivants peuvent être **mutualisés** (M), développés à **l'interne** (I) ou **externalisés** (E) :

- paie, comptabilité, gestion	M	I	E
- secrétariat	M	I	
- coordination, relations internes		I	
- montage de production, relations externes		I	
- diffusion, suivi de production, gestion de fichiers	M	I	E
- communication, presse	M	I	E
- technique, régie, construction	M	I	E

Il faut trouver une limite entre la logique de compagnie et la logique de projet : certaines tâches sont délicates à mutualiser, dans la mesure où elles **fedèrent l'équipe et le projet**.

D'autres parce que les compagnies d'un même territoire ou d'un même domaine peuvent se percevoir comme des concurrents.

Savoir se recentrer sur l'essentiel et partager un certain nombre de tâches en se rassemblant à plusieurs compagnies pour créer un poste. Ceci de manière à créer du lien entre les compagnies et pas seulement une logique économique de partage d'emploi. Mais comment déterminer l'essentiel ?

SYNTHESE DE LA SEANCE 4 : Lien de subordination

7 juin 2007

MUTUALISER ne veut pas dire TRAVAILLER ENSEMBLE, mais réunir les moyens de progresser chacun de son côté.

Dans le contrat de travail, la notion de subordination est donc capitale, car clarifier les conditions de travail détermine le niveau d'implication de part et d'autre et éviter le conflit ou l'incompréhension.

1) Salariés à employeurs multiples

Plusieurs contrats de travail. Le lien de subordination est donc fractionné. Le salarié est son propre responsable, a priori, c'est lui qui décide de la répartition de son organisation de travail, cependant, plusieurs problèmes se posent:

- la répartition géographique (donc problème des frais de transport)
- le suivi du travail et le rendu
- l'équilibre de l'individu

2) Employeur groupé

Un seul contrat de travail. Plus de sécurité pour le salarié car le cadre est clair. Si un employeur fait défaut, tout le monde est solidaire, la sécurité pour le salarié est donc plus importante.

Cela suppose aussi un contrat entre les différentes structures:

Mais, comment est organisé le temps de travail du salarié? (problème de la disponibilité)

3) La sous-traitance ou les travailleurs indépendants

Les salariés de leur propre structure proposent leurs services. Suppose un engagement commercial.

Différents types de prestataires : privés, publics, ceux qui ont des aides peuvent proposer des tarifs plus bas.

Attention, il faut rester dans le réalisme et ne pas dériver vers une obligation de résultat. Problème de ce qui est quantifiable (fiches de paye, comptabilité) ou pas (tout ce qui touche à la production ou à la diffusion).

4) Le contrat de partenariat

Deux structures décident de partager une compétence. Toujours définir un cadre précis et faire figurer cet échange (attention, pas d'échange financier) dans une comptabilité analytique, ou facturer la compétence.

Plan d'action des projets de mutualisation

OBJECTIFS / ACTIONS	REFERENTS	ÉTAPES	ÉCHEANCES
Prolongement des projets de mutualisation			
- Bureau de production : Bon pied Bon œil	A. Barth – Les fous à réaction, C. Liénard – Avec vue sur la mer	<ul style="list-style-type: none"> Faire financer une étude de faisabilité : viabilité économique, opportunité de la création d'uns SCIC Transformation du statut juridique : passage en SCIC Recherche de bureaux mutualisés Embauche à temps plein des 2 fondatrices Embauche de collaborateurs supplémentaires 	2008
- Problématiques de l'itinérance : kit	C. Pomar -La Licorne, O. Fauquemberg - HVDZ, V. Delhin -Les fous à réaction,	<ul style="list-style-type: none"> Étude de faisabilité technique et financière pour l'utilisation par 3 compagnies : rencontrer des compagnies et des directeurs techniques, vérifier la planification et les modes de collaborations entre les compagnies, Montage d'un dossier auprès des partenaires publics du territoire 	Début 2008 Milieu 2008
- Négociation collective	Catherine Gilleron – La Découverte	Mise en œuvre : lancement de l'idée auprès des compagnies	Fin 2007
- Portail de mutualisation	G. Romoaldo – Cie Thomas Duchatelet,	<ul style="list-style-type: none"> Recenser les besoins en matériels et les propriétaires de matériel pouvant être mis à disposition Poser les bases de la collaboration : écriture d'une charte, étude de tarification d'adhésion, 	
- Féderdanse	G. Romoaldo	<ul style="list-style-type: none"> Lancement d'une étude de faisabilité financée par la Fondation de France Structuration du projet : statut juridique autonome, constitution du CA, etc. Recherches de financements privés Création d'un poste de coordination à ½ temps Mise en place du portail – site Mise en place d'un comité de rédaction et conception des actions : élaboration d'une newsletter, de bases de données, d'outils de travail partagés, organisation de rencontres professionnelles etc. 	
- GIE mutualisation de matériel scénique mis en place par les compagnies du Synovie – idée évoquée lors de la dernière rencontre du 15 octobre	Proposé par David Gadenne – à reprendre par ???	Recenser les besoins : Profiter des prochaines rencontres du Synavi pour proposer un état des lieux des besoins et des potentiels	2007/2008
Outil d'aide à la décision sur la mutualisation de l'emploi	G.Romoaldo, C.Liénard, C.Offroy et A. Foltz	Test et modification éventuelle Mise en ligne	Fin 2007