



# LE BUREAU D'ACCOMPAGNEMENT ET DE PRODUCTION

**JUILLET 2021**

RÉALISÉ PAR BELOKANE

# SOMMAIRE



## INTRODUCTION 2

### LES BUREAUX D'ACCOMPAGNEMENT ET DE PRODUCTION : BREF HISTORIQUE ET ELEMENTS DE DEFINITION 3

- Des initiatives indépendantes issues de la société civile / évolution de la terminologie 3
- Le contexte d'action des bureaux : la filière du spectacle vivant 4
- Une volonté de (re)connaissance et de structuration 7

### LES ACTIVITES DES BUREAUX D'ACCOMPAGNEMENT ET DE PRODUCTION, UN ENSEMBLE PROTEIFORME 8

- Motivations à l'origine des bureaux d'accompagnement et de production, posture et choix des fondateur·trice·s 8
- Des activités protéiformes 9
- Aperçu des compétences déployées et des tâches réalisées 11

### LA RELATION A L'ARTISTE 12

- Le choix des artistes ou des projets accompagnés 12
- La question du mode de contractualisation 13

### FONCTIONNEMENT INTERNE ET EMPLOI 14

- La gouvernance 15
- Les ressources humaines 15

### DES MODELES ECONOMIQUES HETEROGENES MAIS SOUVENT FRAGILES 16

- Exemples de budget 16
- Structure des charges 17
- Structure des produits 17

### RESEAUX ET STRUCTURATION POLITIQUE 18

### BESOINS EN ACCOMPAGNEMENT DES BAP 19

- Définition de l'offre de service : choix et contractualisation avec les artistes 20
- Posture sacrificielle : de la passion à l'entrepreneuriat 20
- Modèle économique et pérennisation de la structure 21
- Relations aux partenaires publics et valorisation de l'utilité sociale 22

## BIBLIOGRAPHIE 24

## INTRODUCTION

Le contexte économique et social dans lequel les artistes du spectacle vivant évoluent n'a cessé de se complexifier durant les dernières décennies : cadre juridique et réglementaire plus strict, élargissement de la présence et de l'exigence artistique au-delà de la scène, nécessité de s'outiller plus finement en gestion financière prévisionnelle, économie des activités artistiques et culturelles plus tendue et plus concurrentielle, accès limités aux moyens de production et aux espaces de diffusion, etc.

Dans un environnement en effet plus marchandisé et largement incertain, le déséquilibre entre l'offre et la demande de spectacles s'accroît, avec pour conséquences une diffusion plus complexe des œuvres, mais également des demandes plus fortes et plus fréquentes d'interventions artistiques, d'échanges culturels, d'éducation, de présence artistique sur les territoires.

Il devient alors nécessaire de développer de nouvelles compétences et de nouvelles approches des métiers dans le spectacle vivant, tout en renforçant la prise en compte des droits culturels<sup>1</sup> qui mobilisent de nouveaux référentiels et cadres d'intervention. Ces évolutions font peser des enjeux importants sur les métiers de l'administration, de la production et de la diffusion, et *in fine* de l'accompagnement artistique, qui couvrent un champ de compétences très large.

Dès les années 2000, de nombreux professionnels avaient appelé à tester de nouveaux modèles et invité à la création de « bureaux » pour répondre à ces nouvelles exigences et ces besoins de nouvelles compétences.

En parallèle, pour accompagner les artistes du spectacle vivant dans la mutation du processus de production et de diffusion, des initiatives indépendantes naissent sous des appellations variées, et notamment celles de « bureau de production », de « bureau d'accompagnement », ou de « bureau d'accompagnement et de production » (BAP), parfois même sans dénomination précise. Ces structures se donnent pour mission de faciliter le travail des artistes en assurant tout ou partie des activités nécessaires au développement de leurs projets artistiques : réflexion stratégique, production, diffusion, communication, administration, production déléguée, etc. Situées au cœur de la filière socioéconomique du spectacle vivant<sup>2</sup>, elles assurent un rôle important d'articulation et de médiation entre l'amont (les concepteurs, les artistes) et l'aval (les diffuseurs, les professionnels et les personnes et habitants du territoire, participants aux échanges culturels et artistiques) de la filière. Inscrites en partie dans le marché concurrentiel du spectacle vivant, nombreuses sont celles qui se reconnaissent dans les principes de l'économie sociale et solidaire (ESS) : non-lucrativité, réciprocité et équité entre les personnes, modes de gouvernance démocratiques, coopérations territoriales, respect des droits culturels, etc.

---

<sup>1</sup> Bien que reconnus dans de nombreuses dispositions et textes déclaratifs internationaux, la référence officielle aux droits culturels dans la loi française date de 2015, dans l'article 103 de la loi du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République (Notre) puis dans l'article 3 de la loi du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine (LCAP).

<sup>2</sup> Cf. Philippe Henry, intervention aux Rencontres européennes des bureaux de production, Lille, juin 2010.

De nombreux observateurs s'accordent cependant à souligner le rôle de ces bureaux dans la chaîne du spectacle vivant : favorisant la mutualisation, la coopération et le partage, notamment des compétences, le bureau est bien « *un mode d'action à développer puisqu'il sort les acteurs d'un certain isolement, car il met de l'intelligence et de la compétence collectives dans des process de travail lourds, complexes et exigeants*<sup>3</sup> ».

Ce rôle peine cependant à être pleinement visible, et, souffrant encore d'un manque de reconnaissance, les structures se développent de manière disparate, avec une pérennité souvent difficile à assurer et qui dépend des offres de services, des tarifications pratiquées, du poids de leurs emplois ou encore des aides publiques que certaines parviennent à mobiliser, selon les territoires.

## ► LES BUREAUX D'ACCOMPAGNEMENT ET DE PRODUCTION : BREF HISTORIQUE ET ELEMENTS DE DEFINITION

### Des initiatives indépendantes issues de la société civile / évolution de la terminologie

Dès les années 2000, des structures de soutien à la production de spectacles vivants apparaissent sans dénomination précise. L'étude participative sur les bureaux de production en Île-de-France<sup>4</sup> en 2008, puis de nombreuses autres publications généralisent l'expression « bureaux de production », ce qui permet à différents acteurs de s'identifier et de se reconnaître dans la définition de missions communes. Plus tard, en 2014, l'étude<sup>5</sup> de l'agence pour le développement du spectacle vivant en Rhône-Alpes, la Nacre<sup>6</sup>, utilise le terme de « bureau d'accompagnement culture ».

Afin de tenter de réunir des structures si proches et si différentes, qui ont pour fonctions principales ou secondaires de produire, d'administrer, de diffuser ou d'accompagner des projets artistiques et culturels, le terme de « bureau d'accompagnement et de production » (BAP) sera utilisé dans la présente fiche repères, produite par la FédéBAP.

Ces structures ont pour mission première d'apporter un appui principalement aux acteurs

---

<sup>3</sup> « Spectacle vivant : enquête sur 16 bureaux de production. Résumé à partir du rapport de Fabienne Chognard », agence culturelle d'Alsace, janvier 2015.

<sup>4</sup> « Démarches et pratiques des bureaux de production de spectacle vivant en Île-de-France », étude participative avec les bureaux de production « pilotes » : bureau Cassiopée, Les Productions de la Seine, Minijy, Scène de cirque, Et bientôt..., Le Labo, La Belle Ouvrage – Arcadi, CNT, Onda, 2008.

<sup>5</sup> « Photographie des bureaux d'accompagnement culture en France », La Nacre, 2014.

<sup>6</sup> Aujourd'hui devenue l'agence Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle vivant.

de la filière du spectacle vivant et assimilés. Il ne s'agit pas d'une activité annexe menée par des acteurs centrés sur d'autres missions ; en effet, la priorité donnée à cette fonction d'appui les distingue d'autres structures, telles que les collectifs d'artistes, les lieux de diffusion, les agences culturelles territoriales, réalisant à plus ou moins grande échelle des actions d'accompagnement, mais dont la mission première serait plutôt le soutien financier à la création, à la diffusion, la mise en réseau, l'observation, etc. En ce sens, on peut considérer qu'elles jouent un rôle spécifique et structurant dans la filière, avec un maillage territorial important : en 2014, l'étude de la Nacre avait en effet recensé près de 200 structures au niveau national.

## Le contexte d'action des bureaux : la filière du spectacle vivant

Le métier d'artiste s'articule autour d'un temps de conception de projet ou spectacle, suivi d'un temps de production (répétitions, résidences), et enfin d'un temps d'exploitation (diffusion, échange avec les publics). Quelle que soit sa notoriété ou sa capacité à générer des ressources économiques ou des échanges culturels partagés, enrichissants et passionnants, l'artiste a besoin de l'appui d'un entourage disposant de compétences professionnelles liées à ces différents cycles, ce qui permet de l'aider à développer son projet artistique et ses activités, tout en apportant des repères ou outils nécessaires pour évoluer au sein de cette filière.

Les bureaux d'accompagnement et de production sont une réponse directe aux problématiques rencontrées par les artistes. Ils proposent des outils, des méthodologies et une expertise qui entendent permettre aux artistes de se projeter dans leur parcours professionnel et artistique, et de développer une dimension entrepreneuriale. Les bureaux d'accompagnement et de production ont la volonté de participer à la professionnalisation du secteur par la transmission de stratégies et de *process* aux équipes artistiques.

Les BAP évoluent dans une économie plurielle, leurs modèles socioéconomiques diffèrent selon les cas de figure et les activités qu'ils proposent.

Les BAP peuvent se reconnaître dans une filière socioéconomique centrée sur la production et la vente de spectacles dans des espaces de diffusion publics ou privés. Cette filière est « *un ensemble d'entreprises et d'organisations interdépendantes visant à assurer un processus global, allant de la conception d'un type de produit ou de service à sa fabrication et à sa mise sur un marché, jusqu'à son appropriation par des usagers. Chaque organisation particulière intervient alors de manière localisée dans ce processus, qui se polarise depuis un amont de conception et de production jusqu'à un aval de diffusion et d'appropriation. Pour le spectacle vivant, le genre de biens à considérer comprend aujourd'hui non seulement les œuvres spectaculaires, mais aussi les pratiques artistiques et culturelles qui leur sont associées*<sup>7</sup> ».

Pour les structures qui évolueront (ou pensent évoluer) dans ce modèle de l'économie de marché, la filière du spectacle vivant a une forme en entonnoir : c'est ce que l'on exprime

---

<sup>7</sup> Philippe Henry, « Quelle production aujourd'hui pour la filière du spectacle vivant ? », 2009.

souvent par le décalage entre l'offre et la demande. Le passage d'un étage (d'une fonction) à un autre se fait toujours en éliminant une partie des produits. Finalement, seule une petite proportion des œuvres rencontre son public.

Cependant, l'échange culturel et artistique n'est pas qu'un échange marchand.

L'activité de ce secteur fonctionne sur les principes d'une économie mixte, agencée autour de la vente de services et spectacles, mais aussi des subventions (création, action culturelle, soutien au fonctionnement pour l'intérêt général de son action artistique et culturelle) et de la réciprocité (bénévolat, coopération, coconstruction, don). Il s'agit d'un modèle hybride, tant du point de vue des règles économiques et financières que de l'approche du projet culturel. Ainsi, proposer l'installation d'un·e artiste dans un lieu comme artiste associé·e, conventionner des résidences longues avec une association ou un territoire, se lancer dans un projet de création collective avec des habitant·e·s d'un quartier populaire ou encore travailler à un projet culturel partagé à la demande d'une association du champ médicosocial ou carcéral, sont autant de projets qui relèvent d'une autre logique que le marché. Celle-ci engage une négociation et une coconstruction de l'échange culturel avec les partenaires publics, les financeurs et les personnes soucieuses de cette relation.

Les BAP sont tenus de s'adapter sans cesse à cette mixité de projets et d'interlocuteurs.

La filière se caractérise par ailleurs par d'autres spécificités, décrites par Philippe Henry :

- une économie de prototypes ;
- un marché incertain, porteur de déséquilibres et de fortes inégalités ;
- une filière très peu intégrée, avec une forte dispersion des acteurs ;
- une chaîne de valeur où l'économique se fonde dans le symbolique (valeur reposant sur des jugements qualitatifs et subjectifs) ;
- un espace où la valeur économique globale de la filière est très dépendante de l'enveloppe des fonds publics et privés redistribués qui lui est affectée ;
- des moyens financiers surtout concentrés sur la fonction de diffusion.

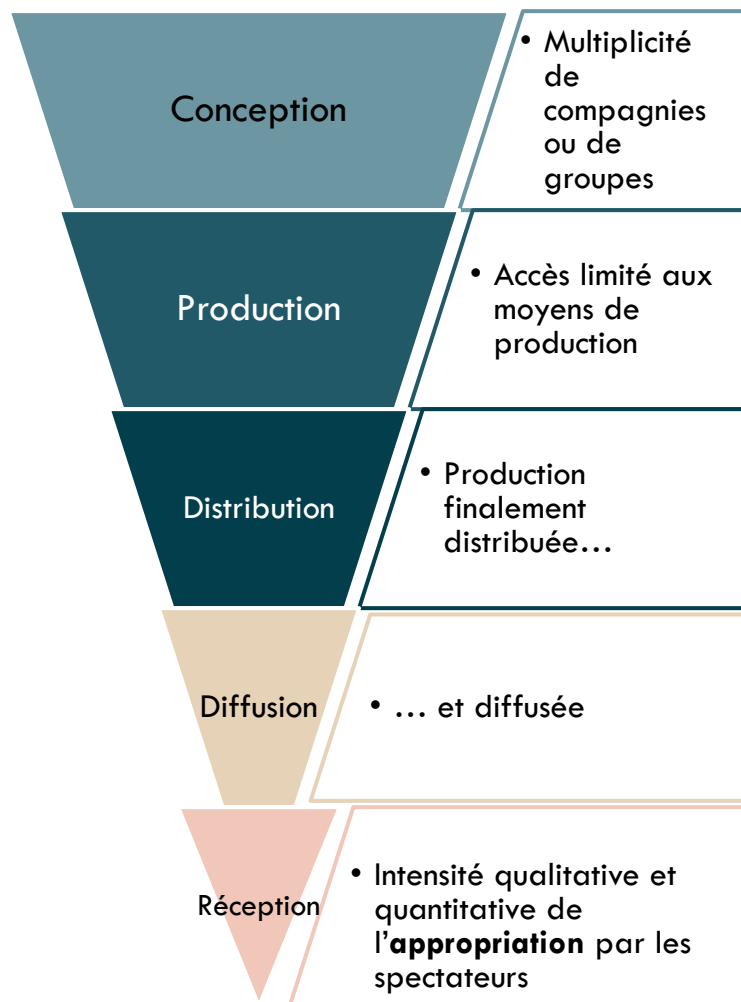
*« Les bureaux sont assez précisément situés sur le bout de segment de la production distribution de la filière des arts vivants, avec un double prolongement : vers l'amont, sur la fonction de conception, ne serait-ce que pour repérer de nouveaux projets potentiels dans le terreau diversifié de l'expérimentation ; mais également vers l'aval, sur la fonction de diffusion, ne serait-ce que pour exercer un droit de suite sur des projets qui vont être suffisamment valorisés. Bref, l'enjeu majeur des bureaux de production semble de remplir, au moins partiellement, **un rôle d'articulation et d'intermédiation particulièrement délicat entre l'amont et l'aval de la filière**<sup>8</sup>. »*

La filière du spectacle vivant peut être schématisée dans le tableau suivant.

---

<sup>8</sup> Philippe Henry, dans « Quel rôle pour les bureaux de production dans le domaine du spectacle vivant en Europe ? », *Le Cahier de l'Onda*, 2010.





Filière du spectacle vivant			
Source : Belokane, d'après Philippe Henry, chercheur en socioéconomie de la culture, maître de conférences HDR, retraité de l'université Paris-VIII-Saint-Denis			
Phases / fonctions	Précisions	Principaux acteurs concernés	Caractéristiques
Recherche-expérimentation	Conception de l'œuvre	Artistes Techniciens Compagnies	Pluralité et diversité des initiatives → force : variété/risque : fragmentation des énergies Incertitude maximale Temps long Valeur essentiellement qualitative et subjective
Production-fabrication	Fabrication de l'œuvre, mise en chantier d'une forme ou d'un dispositif concret	Compagnies Producteurs Coproducteurs <b>Bureaux de production</b>	Logique de partenariats et de réseaux Valeur largement symbolique et virtuelle Production permise par l'accès aux moyens tangibles (humains, matériels, relationnels, financiers...)
Distribution-médiatisation	Mise en contact des propositions d'œuvres avec des diffuseurs intéressés	Compagnies Tourneurs Agences <b>Bureaux de production / diffusion</b>	Peu d'organisations spécifiquement centrées sur cette fonction → elle est souvent prise en charge par l'amont (producteurs) ou l'aval (plateaux communs régionaux, rencontres de l'Onda, festivals (Off Avignon, etc.) Phase plus génératrice de coûts que de recettes
Diffusion-exploitation	Organisation des conditions concrètes sous lesquelles les utilisateurs finaux (le public) vont faire l'expérience de l'œuvre	Lieux de diffusion Festivals Diffuseurs occasionnels	Forte hiérarchie symbolique et financière des « cercles » de diffusion
Réception-appropriation	Relation avec publics, transmission	Publics Prescripteurs Partenaires actions culturelles	Permettent la rencontre et la valorisation symbolique et monétaire Sensibilisations, actions culturelles

## Une volonté de (re)connaissance et de structuration

Faisant le constat de leur invisibilité et de leur isolement, plusieurs bureaux d'accompagnement et de production ont souhaité mieux se (faire) connaître. L'organisation progressive de la structuration des BAP peut être résumée dans la chronologie ci-dessous, qui liste à la fois les productions et rapports d'enquêtes significatifs, les articles portant sur les BAP, ainsi que les étapes des différents processus de mises en réseau.

<b>2008</b>	- Étude « Démarches et pratiques des bureaux de production en Ile-de-France <sup>9</sup> » (Étude participative, La Belle Ouvrage, les Productions de la seine, Bureau Cassiopée, Et bientôt..., Le Labo, scènes de cirque, Minijy, etc. Onda, Arcadi, CNT.)
<b>2010</b>	- Rencontre européenne des bureaux de production (Onda et Latitudes Prod, Lille) - <i>Le Cahier de l'Onda</i> : « Quel rôle pour les bureaux de production dans le domaine du spectacle vivant en Europe <sup>10</sup> ? »
<b>2011</b>	- Rencontre professionnelle : Regard sur les bureaux de production (organisé par Cristal Production).
<b>2012</b>	- Charte des bureaux d'accompagnement Rhône-Alpe <sup>11</sup> (Nacre, Mezzanine Spectacles, Le Bada, Stéla, etc.)
<b>2013-15</b>	- Rencontres professionnelles au Festival d'Avignon
<b>2014</b>	- « Comment organiser un regroupement pertinent au niveau national ? Quelle forme doit-il prendre ? » Rapport final d'accompagnement dans le cadre d'un DLA régional. Groupement des bureaux de production Poitou-Charentes (Belokane, Consortium, Cristal Productions), par Culture Trafic. - « Photographie des bureaux d'accompagnement culture en France », 78 structures (La Nacre) <sup>12</sup> . - Rencontre lors des Biennales internationales du spectacle (BIS), présentation de l'étude de la Nacre et des conclusions du DLA du groupement des bureaux de production Poitou-Charentes.
<b>2015</b>	- Enquête sur 16 bureaux de production (agence culturelle d'Alsace) <sup>13</sup> . - L'évaluation de l'utilité sociale d'un bureau d'accompagnement, accompagnement dans le cadre d'un DLA Gironde - Les 3 <sup>14</sup> .
<b>2016</b>	- Création de la FédéBAP (Fédération des bureaux d'accompagnement et de production). - Parcours Bureaux de production lors des BIS (Onda, Bureau Cassiopée, Les Yeux dans les mots, La Magnanerie, Les Indépendances) et création de Think Prod <sup>15</sup> . - Article <i>La Scène</i> (Hiver 2016) : « Groupe de travail des bureaux de production » - Accompagnement collectif de bureaux de gestion/production/diffusion dans la culture, dans le cadre d'un DLA du Bas-Rhin (Strasbourg).
<b>2020</b>	- Temps fort des BIS : partage d'expériences sur les modèles et pratiques des bureaux de production en Europe (Think Prod).

<sup>9</sup> [labelleouvrage.fr/wp-content/uploads/2015/09/synthese\\_etude\\_bureaux\\_production.pdf](http://labelleouvrage.fr/wp-content/uploads/2015/09/synthese_etude_bureaux_production.pdf)

<sup>10</sup> [onda.fr/wp-content/uploads/2017/08/cahierOndabureauproduction2010.pdf](http://onda.fr/wp-content/uploads/2017/08/cahierOndabureauproduction2010.pdf)

<sup>11</sup> [fr.calameo.com/read/002175949cc78b5095e14](http://fr.calameo.com/read/002175949cc78b5095e14)

<sup>12</sup> [fr.calameo.com/read/0025098412b913dec6918?authid=CjVPF5O2FJ0r](http://fr.calameo.com/read/0025098412b913dec6918?authid=CjVPF5O2FJ0r)

<sup>13</sup> [artenreel-diese1.com/wp-content/uploads/2016/05/2015-Etude-bureaux-de-production.pdf](http://artenreel-diese1.com/wp-content/uploads/2016/05/2015-Etude-bureaux-de-production.pdf). L'agence culturelle d'Alsace est devenue agence culturelle Grand Est : [culturegrandest.fr](http://culturegrandest.fr)

<sup>14</sup> Valorisation de l'accompagnement DLA sur le site d'Opale / CRDLA Culture : [opale.asso.fr/article575.html](http://opale.asso.fr/article575.html)

<sup>15</sup> [thinkprod.fr](http://thinkprod.fr)



## ► LES ACTIVITES DES BUREAUX D'ACCOMPAGNEMENT ET DE PRODUCTION, UN ENSEMBLE PROTEIFORME

### Motivations à l'origine des bureaux d'accompagnement et de production, posture et choix des fondateur·trice·s

#### ▪ Motivations de création

L'étude de 2008<sup>16</sup> a identifié quatre grandes motivations à la création d'un bureau d'accompagnement et de production. Il s'agit dans la plupart des cas de :

- répondre à des besoins observés dans une expérience professionnelle variée : « *Les bureaux sont une tentative de répondre à la question du besoin administratif / de production / de diffusion d'une manière structurée, une tentative pour sortir du bricolage de contrats de travail précaires qui est la règle pour beaucoup de compagnies* » ;
- accompagner un artiste à sa reconnaissance : fédérer le public, les professionnels (diffuseurs), la presse et traduire financièrement la proposition artistique ;
- construire son propre espace de travail indépendant, sans subordination à une équipe artistique ;
- mutualiser des compétences.

Les BAP naissent dans la plupart des cas d'initiatives privées (association loi 1901 ou entreprise commerciale), adossées aux compétences spécifiques des personnes qui s'y investissent. L'identité du bureau est donc souvent fortement marquée par le profil des fondateur·rice·s. Ainsi, les activités et services proposés sont différents d'un bureau à l'autre, et les BAP sont caractérisés par le polymorphisme de leurs offres de services.

#### ▪ Posture

En général, le bureau se positionne davantage comme un partenaire que comme un prestataire pour l'artiste. Il n'est pas non plus dans une relation de subordination, comme c'est le cas pour un·e administrateur·trice salarié·e au sein d'une compagnie, ce qui peut lui permettre de se sentir plus indépendant et plus libre de défendre ses points de vue et ses choix stratégiques.

Deux grands types de positionnement des bureaux sont identifiés, qui peuvent se retrouver au sein d'un même bureau :

- « *les "accompagnants", incluant les notions de conseil, de recherche d'autonomie, voire*

---

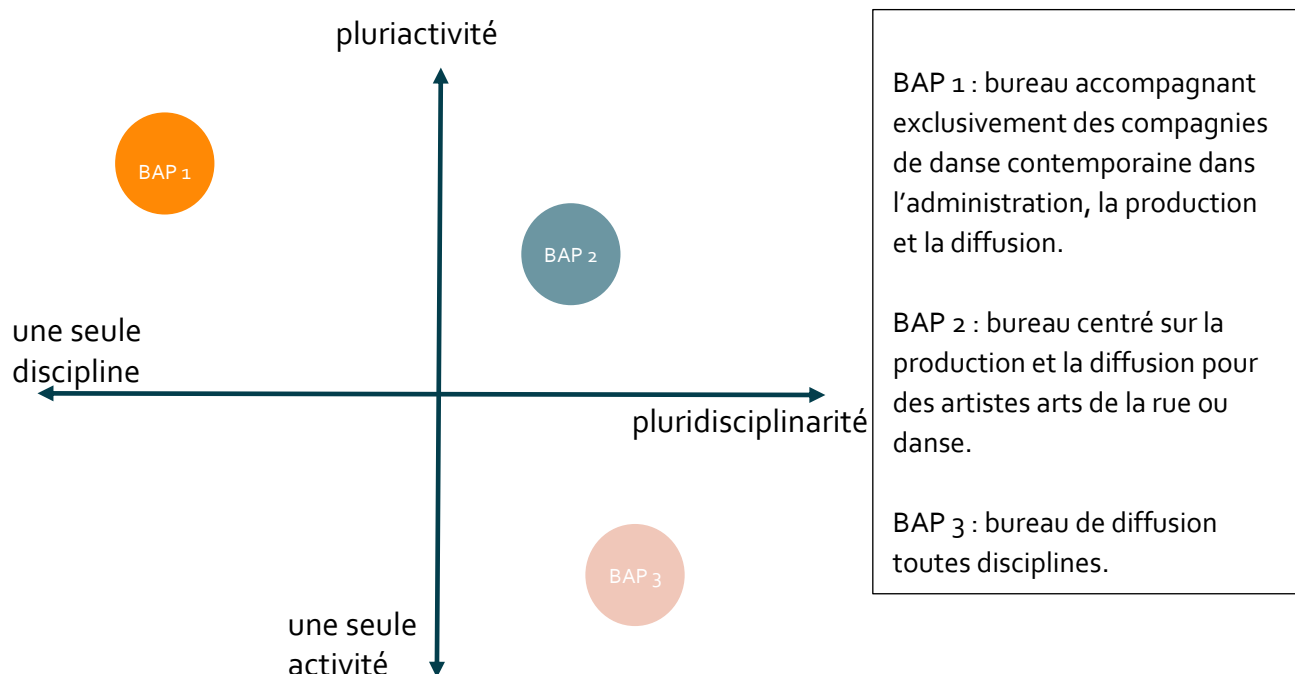
<sup>16</sup> Onda, Arcadi, CNT, La Belle Ouvrage, *op.cit.*

de maïeutique : accompagnement à la gestion, au développement des activités, à la stratégie, mise à disposition de ressources, etc. ;

- les "faiseurs" : apport de compétences et d'outils (activités de gestion, d'administration, de production et de diffusion)<sup>17</sup>. »

### ▪ Spécialisation

La diversité des offres de services et le positionnement indépendant des bureaux vont de pair avec des choix de spécialisation plus ou moins forts. Chaque Bureau pourra ainsi se placer différemment sur ces deux échelles de spécialisation, comme dans les exemples ci-dessous.



## Des activités protéiformes

### ▪ Des activités socles

Malgré le polymorphisme évoqué ci-dessus, on peut modéliser un socle commun d'activités. Les BAP s'attachent particulièrement aux questions de **production**, soit en assurant une fonction de **producteur délégué** (employeur du plateau artistique, détenteur des droits de représentation) soit en intervenant sur la **stratégie de production** et la **recherche de moyens de production** pour un artiste ou un projet qui peut être porté par une autre structure – compagnie, collectif, etc. Il est possible de retrouver les deux

<sup>17</sup> La Nacre, *op.cit.*

formules au sein d'un même bureau.

Les principaux socles d'activités sont ainsi répartis comme suit :

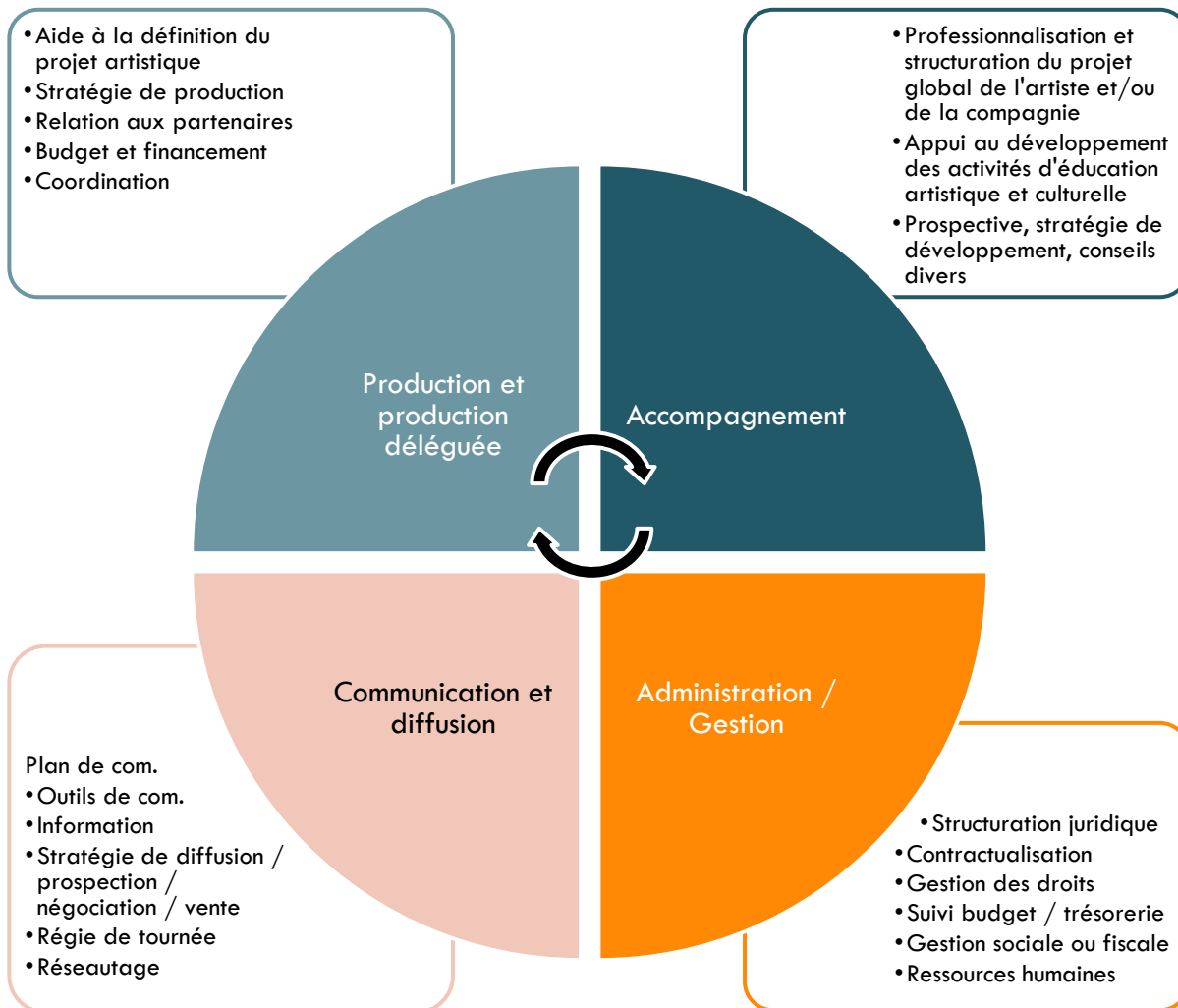


Schéma : Belokane, d'après les différentes études sur les bureaux d'accompagnement et de production

#### ▪ **Activités complémentaires**

Pour des raisons de compétences, d'appétences, d'occasions, d'équilibre économique, les BAP peuvent développer fréquemment des activités complémentaires :

- formation ;
- organisation d'événements, de festivals ;
- programmation ;
- action culturelle, médiation, sensibilisation ;
- réalisation d'études (auprès des publics, par exemple) ;
- conseil, accompagnement sur des dispositifs existants de soutien aux artistes ou aux projets d'action culturelle, etc.

#### ▪ **Activités annexes**

Enfin les BAP développent pour certains des activités annexes, parfois difficilement quantifiables ou valorisables :

- une forme d'activité d'intérêt général : accueil, information, orientation des artistes, premiers conseils, renseignements, aide à la définition de leurs besoins d'accompagnement, etc. ;
- une formation des jeunes administrateurs, une mise en réseau professionnel pour ces personnes, « *insertion des jeunes entrants dans le métier en leur offrant une expérience indispensable à l'exercice périlleux de l'administration*<sup>18</sup> ».

Ainsi, les bureaux s'inscrivent en complémentarité avec les systèmes publics : institutions, administrations, puissance publique, organismes professionnels. Ils « *tracent un trait d'union entre différents professionnels et participent à la dynamique d'ensemble, [...] dégagent des externalités positives pour le secteur, [...] consolident certainement la fiabilité des projets et leur bon déroulement*<sup>19</sup> ».

Dans **le secteur des musiques actuelles**, la fonction de « développement d'artistes » vient en partie faire écho aux missions des bureaux d'accompagnement et de production du spectacle vivant : « *Nous appelons "développement d'artistes", la fonction qui consiste à structurer le projet artistique et économique d'un ou de plusieurs artistes dans le domaine des musiques actuelles à travers une diversité d'activités et de métiers.* » (developpement-artistes.org)

## Aperçu des compétences déployées et des tâches réalisées

Le travail d'accompagnement et de production, mais aussi la direction du BAP en lui-même demandent une maîtrise des aspects réglementaires et juridiques, une bonne connaissance de la filière et des réseaux (réseaux de diffusion, partenaires de l'action culturelle) et une vision stratégique. Ils mobilisent de nombreuses compétences aussi bien techniques (liées à la production, la diffusion, la gestion, la communication, etc.) et artistiques (connaissance des historiques et des actualités des différentes disciplines créatives, des grands courants esthétiques) que des compétences de dirigeant.e de structure.

Les tâches accomplies sont très nombreuses. Une liste en est proposée dans l'étude participative de 2008<sup>20</sup> : elle détaille l'ensemble des tâches nécessaires à l'activité des bureaux. Relevant de champs de compétences très divers, ces tâches mobilisent des savoir-faire et des savoir-être variés et transversaux, qui vont d'aspects très techniques et pragmatiques à des éléments plus stratégiques, en passant par des capacités relationnelles et créatives.

Par exemple :

---

<sup>18</sup> Onda 2010, *op. cit.*

<sup>19</sup> *Idem.*

<sup>20</sup> Onda, Arcadi, CNT, La Belle Ouvrage, *op.cit.*, p.111 et suivantes.

- **registre technique** : construction et suivi de budgets de production, gestion comptable, sociale et fiscale de l'activité, gestion des droits d'auteur, contractualisations diverses, suivi logistique et régie de tournées, gestion de bases de données de contacts et de partenaires, etc. ;
- **registre stratégique et créatif** : analyse du contenu artistique (aide à la formulation), aide à la définition du projet (« dimension maïeutique »), définition d'une stratégie de production, prospective globale sur l'avenir des créations et la carrière d'un artiste, etc. ;
- **registre relationnel** : « *remontage de moral et de bretelles*<sup>21</sup> », relations avec les partenaires et avec l'entourage de l'équipe artistique, gestion de conflits, recrutement, management, etc.

## ► LA RELATION A L'ARTISTE

### Le choix des artistes ou des projets accompagnés

Le choix des collaborations avec les artistes ou les projets est plus ou moins intuitif et peut s'appuyer sur des critères de choix tels que :

- la relation humaine avec l'artiste, son équipe ;
- les affinités artistiques ;
- la qualité et la viabilité du projet ;
- le niveau de reconnaissance de l'artiste (certains choisissant de travailler spécifiquement sur l'émergence, ou au contraire les artistes reconnu·e·s, ou une diversité de notoriété, etc.) ;
- l'implantation géographique et le rayonnement
- l'accord sur les missions, les modes de travail, la rémunération, etc.

La décision peut être prise par une seule personne dirigeante, ou de façon collective – CA, commission, ensemble des adhérent·es, etc.

Certains BAP accompagnent des artistes au long cours, notamment lorsque le bureau a été créé à l'initiative d'un regroupement d'artistes ou de compagnies ; d'autres se positionnent sur un accompagnement de projets sur une ou plusieurs saisons culturelles ; d'autres enfin vont réaliser des tâches plus ponctuelles ou sur un temps court. Ces différents fonctionnements ont des incidences sur les cycles budgétaires des BAP, l'accompagnement par projet pouvant être plus rémunérateur à court terme, quand l'accompagnement d'équipes artistiques à plus long terme peut assurer une forme de stabilité sur plusieurs années.

---

<sup>21</sup> *Idem.*

## La question du mode de contractualisation

Les formes de contractualisation avec les artistes dépendent notamment de la structuration du bureau et des services proposés. Une différenciation importante est à faire selon que le bureau effectue une prestation de service ou qu'il est producteur (délégué). S'appuyant directement sur les estimations du temps de travail et des compétences à mobiliser dans le bureau, cette phase de formalisation et de contractualisation est particulièrement importante, dès le démarrage de la relation avec l'artiste.

- **Premier cas : le bureau est producteur ou producteur délégué**

Le **producteur** du spectacle ou l'entrepreneur de tournées est l'entrepreneur qui a la responsabilité du spectacle. À ce titre, il choisit une œuvre, sollicite les autorisations de représentation de cette œuvre, conçoit et monte les spectacles, coordonne les moyens humains, financiers, techniques et artistiques nécessaires et assume le risque financier de sa commercialisation.

Quant à l'entrepreneur de tournées, il reprend un spectacle déjà créé, rémunère les artistes et fait tourner ce spectacle dans différents lieux.

Outre la responsabilité du spectacle, le producteur et l'entrepreneur de tournées ont la responsabilité d'employeur à l'égard du plateau artistique. Cette notion de plateau artistique désigne les artistes-interprètes et, le cas échéant, le personnel technique attaché directement à la production.

Le **producteur délégué** est l'entrepreneur qui assume ce rôle de producteur pour le compte de partenaires, par exemple des coproducteurs.

Dans ce cas, le bureau producteur (délégué ou non) et les artistes sont liés par un contrat de travail. Le bureau est l'employeur des artistes.

- **Second cas : le bureau est prestataire de service**

Le prestataire de service propose des services en contrepartie d'une facturation, dans le cadre d'un travail indépendant. Il s'agit d'une personne physique ou morale qui effectue un service pour un client, sans lien de subordination avec le client, au sens du droit du travail.

Dans ce cas, une autre structure doit remplir le rôle de producteur. Ce rôle est souvent assuré par une **compagnie**. Le bureau et la compagnie (ou autre producteur) peuvent être alors liés par un contrat de prestation de services plus ou moins détaillé. La compagnie (ou autre producteur) est l'employeur des artistes.

NB : un même bureau peut avoir des postures et modes de contractualisations différents et être, selon les artistes ou les projets accompagnés, producteur délégué pour certains, prestataire de services pour d'autres.



## ► FONCTIONNEMENT INTERNE ET EMPLOI

### Structuration juridique et licence d'entrepreneur de spectacles

Les BAP sont principalement constitués sous forme associative ; cependant, il existe également des travailleurs indépendants, des bureaux en société commerciale (SA, SARL, EURL, microentreprise, etc.), en société coopérative de production (Scop) voire, plus rarement, en société coopérative d'intérêt collectif (SCIC).

Les structures ayant un rôle de producteur ou de producteur délégué doivent être titulaires d'une ou de plusieurs licences d'entrepreneur de spectacle. La licence de 2<sup>e</sup> catégorie correspond à l'activité de producteur de spectacle. D'autres licences peuvent être à solliciter selon la nature des activités de la structure.

Toute personne établie en France peut exercer une activité d'entrepreneur de spectacles vivants, à condition de déclarer son activité pour se faire délivrer une licence. La déclaration est adressée au préfet de région compétent au moyen d'un service en ligne<sup>22</sup>.

La licence est obligatoire pour toute structure privée ou publique, à but lucratif ou non, dont l'activité principale est la production ou la diffusion de spectacles ou l'exploitation de lieux de spectacles, en employant des artistes.

Il existe trois catégories de licence :

- 1<sup>re</sup> : exploitant de lieux de spectacles aménagés pour les représentations publiques ;
- 2<sup>e</sup> : producteur de spectacles : entrepreneur de tournées ayant la responsabilité du plateau artistique, notamment celle d'employeur ;
- 3<sup>e</sup> : diffuseur de spectacles ayant la charge, dans le cadre d'un contrat, de l'accueil du public, de la billetterie et de la sécurité des spectacles : entrepreneur de tournées n'ayant pas la responsabilité du plateau artistique.

Un même entrepreneur de spectacles peut être détenteur d'une ou de plusieurs licences, en fonction de ses diverses activités. En l'absence de licence, l'entrepreneur de spectacles peut être condamné à une amende administrative de 1 500 € pour un particulier et de 7 500 € pour une société, et à une fermeture du ou des établissements pouvant aller jusqu'à un an.

La licence est valable cinq ans. L'entrepreneur de spectacles vivants doit faire figurer le numéro de la licence sur les affiches, prospectus et billets de spectacles. Le non-respect de cette obligation peut être sanctionné d'une amende administrative de 800 € pour un particulier et de 2000 € pour une société<sup>23</sup>.

<sup>22</sup> mesdemarches.culture.gouv.fr

<sup>23</sup> Source : service public.fr

## La gouvernance

La gouvernance des bureaux d'accompagnement et de production est plus ou moins collective selon les structurations, l'historique, la volonté des fondateur·rice·s. Dans la plupart des cas, les fondateur·rice·s des BAP s'entourent de bénévoles dirigeant·e·s bienveillant·e·s. Diversifier et renforcer la place de cette gouvernance bénévole peut constituer un enjeu pour le développement et la pérennité des projets.

Les artistes ou compagnies accompagné·e·s peuvent être – ou non – membres de la structure. Certains bureaux ont même été créés spécifiquement par des artistes. Le format SCIC permet, par exemple, d'intégrer des artistes ou des collectivités dans la gouvernance.

### Un exemple de gouvernance original : Cristal Production

Créée en 1992 sous forme associative, Cristal Production s'est transformée en 2012 en société coopérative d'intérêt collectif (SCIC). Cette nouvelle forme de gouvernance lui permet d'animer un écosystème autour duquel se sont fédérés des profils différents. Aujourd'hui, la coopérative compte 60 associés répartis en 5 collèges (artistes, salariés, collectivités publiques, organisateurs, autres contributeurs)<sup>24</sup>.

## Les ressources humaines

D'après l'étude de la Nacre <sup>25</sup>, les bureaux d'accompagnement et de production rassemblent en moyenne 2,5 personnes (personnel régulier œuvrant au fonctionnement du bureau), dont plus de trois quarts de femmes. Plus de 60 % de ces personnes ont un niveau de qualification supérieur ou égal à Bac +4.

Entre CDI, CDD, emplois aidés, CDDU (CDD d'usage liés à l'intermittence du spectacle) ou stagiaires, les statuts des personnels des bureaux sont variés, mais l'emploi y est majoritairement précaire : chargé·e·s de production, de diffusion, d'administration de communication, comptable, etc.

Les études et les accompagnements de terrain montrent que les équipes sont généralement caractérisées par une grande polyvalence, elles sont souvent soumises à une importante charge de travail (au moins par périodes) et bénéficient de salaires qui restent modestes au regard des qualifications et des attentes.

L'organisation du travail s'appuie sur deux modes :

- par tâche, ce qui suppose une organisation plus hiérarchique pour coordonner et administrer les services proposés et la répartition des compétences ;
- par projet : chacun est responsable d'un ou de plusieurs projets artistiques.

---

<sup>24</sup> cristalprod.com/qui-sommes-nous/

<sup>25</sup> Op. cit.

## ► DES MODELES ECONOMIQUES HETEROGENES MAIS SOUVENT FRAGILES

Les études et accompagnements menés montrent des bureaux avec des modèles économiques différents :

- sans économie, basés sur du bénévolat ;
- avec une micro-économie, la plupart des échanges économiques étant en fait réalisés au sein des compagnies accompagnées ;
- avec un niveau économique plus important, mais des fonctionnements variés.

Cette hétérogénéité est en partie liée aux différences entre bureaux producteurs et bureaux prestataires. Ainsi, pour les producteurs délégués, le budget inclura non seulement le « bureau en ordre de marche », mais également les budgets de production et de diffusion des spectacles. On aboutit donc à des niveaux de budget extrêmement disparates.

Les situations financières peuvent être précaires et les tensions de trésorerie ne sont pas rares. Dans l'enquête nationale sur les associations culturelles employeuses (2020, portant sur les données 2018<sup>26</sup>), près de la moitié des bureaux répondants déclarent rencontrer des difficultés importantes de trésorerie.

### Exemples de budget

Dans la diversité des modèles de BAP, quatre exemples sont ici proposés. Ces modèles rappellent la diversité des situations budgétaires des bureaux, la part très souvent largement prépondérante de leur autofinancement et la multiplicité des éventuels partenaires financiers.

	BAP 1	BAP 2	BAP 3	BAP 4
Budget annuel	1 300 000 €	120 000€	100 000 €	45 000 €
Producteur ou prestataire ?	Producteur	Prestataire	Producteur	Mixte
Part d'autofinancement	94 %	50 %	77 %	100 %
Aides publiques au fonctionnement	Ville, département, région et Sacem	Département, Drac, région (culture)	Département	Aucune
Aides publiques aux projets	CNM, Sacem, Spedidam, Adami, Drac... (selon les années et les projets)	Europe (FSE), région (ESS) (selon les années et les projets)	CNM, agences culturelles régionales et départementales, sociétés civiles, Europe, Drac, Ville... (selon les années et les projets)	Aucune
Aides à l'emploi	Plus d'aide	1 CUI-CAE	Plus d'aide	Aucune

<sup>26</sup> « Les associations culturelles employeuses en France », Opale, décembre 2020 (données 2018) : [opale.asso.fr/article743.html](http://opale.asso.fr/article743.html) > 16

Dans l'étude sur les bureaux d'accompagnement réalisée par la Nacre<sup>27</sup>, le budget annuel moyen des bureaux interrogés (toutes formes juridiques confondues) était de 223 000 €, et la valeur médiane de 100 000 €.

Cette médiane est estimée à 112 000 € dans l'enquête nationale sur les associations culturelles employeuses (2020, données 2018<sup>28</sup>), qui ne concerne cependant qu'une quarantaine de répondants associatifs BAP.

## Structure des charges

Si l'on s'intéresse uniquement au « bureau en ordre de marche », les charges seront principalement constituées de charges de personnel. Cependant, toutes les heures de travail ne sont pas facturables, et il est important d'en tenir compte dans la définition des tarifs. Il s'agit notamment du temps consacré à « *faire exister le bureau lui-même*<sup>29</sup> » : gérer et coordonner le bureau, se tenir informé·e des évolutions du secteur, assurer une veille active, notamment des transformations des politiques publiques, participer à la communication interne et externe, se former ou encore entretenir ses réseaux professionnels et rechercher de nouveaux projets<sup>30</sup>.

Pour les BAP qui exercent une activité de producteur délégué, s'y ajoutent toutes les charges liées à la production de spectacles : charges artistiques et techniques, etc.

D'autres charges spécifiques peuvent être non négligeables, comme les logiciels de diffusion (gestion des plannings et organisation des dates de représentation) ou de suivi de projets.

## Structure des produits

Dans l'enquête nationale sur les associations culturelles employeuses (2020, données 2018) menée par Opale<sup>31</sup>, les budgets de la quarantaine de bureaux de production répondants sont composés à 84 % de recettes d'activités. Cette proportion importante de ventes de prestations est l'une des caractéristiques de ces structures. Certaines ont cependant recours à des subventions publiques, issues principalement des régions et des départements, ou à des aides à l'emploi (dont le Fonpeps<sup>32</sup>).

Les structures des produits peuvent différer selon la posture du bureau en tant que producteur ou non.

---

<sup>27</sup> Op. cit.

<sup>28</sup> Opale, op. cit.

<sup>29</sup> Onda, Arcadi, CNT, La Belle Ouvrage, op. cit.

<sup>30</sup> Voir « Une méthode de gestion pour les associations artistiques et culturelles », Opale/CRDLA Culture, 2015 : [opale.asso.fr/article366.html](http://opale.asso.fr/article366.html)

<sup>31</sup> Opale, op. cit.

<sup>32</sup> [culture.gouv.fr/Aides-demarches/Dispositifs-specifiques/Fonds-national-pour-l-emploi-perenne-dans-le-spectacle-FONPEPS](http://culture.gouv.fr/Aides-demarches/Dispositifs-specifiques/Fonds-national-pour-l-emploi-perenne-dans-le-spectacle-FONPEPS)

- Pour un producteur délégué, les produits seront très variés : recettes d'exploitation des spectacles, coproductions, subventions à la production ou à la diffusion, plus rarement subventions spécifiques pour le fonctionnement du bureau. Peuvent s'y ajouter des ventes de prestations diverses. Le bureau tire ainsi sa rémunération de la marge réalisée sur les productions et diffusions réalisées. La contrepartie de cette situation est que le bureau sera également dans l'obligation d'assumer les éventuels déficits sur ces productions et diffusions.
- Pour un bureau prestataire, les produits sont en général principalement constitués de ressources propres liées à la vente de ses prestations. Certains bénéficient de soutiens spécifiques, dans une proportion généralement minoritaire. Les modes de tarification possibles sont très variés et peuvent être combinés entre eux : forfaits (annuels, mensuels, journaliers, horaires), pourcentage, prix fixe au projet ou à la tâche, etc.

En plus des éventuelles subventions attribuées par l'État ou les collectivités, les producteurs de spectacle vivant peuvent bénéficier d'aides de différents **organismes professionnels** ou de **sociétés civiles**. Il s'agit par exemple de l'Adami (Société civile pour l'administration des droits des artistes et musiciens-interprètes), du CNM (Centre national de la musique) ou de la Spedidam (Société de perception et de distribution des droits des artistes-interprètes de la musique et de la danse).

## ► RESEAUX ET STRUCTURATION POLITIQUE

Les bureaux d'accompagnement et de production sont peu représentés dans la sphère des **syndicats**. Selon leur champ d'activité ou leur forme, certains adhèrent aux syndicats suivants (dont les trois premiers sont membres de l'Ufisc, Union fédérale des structures d'intervention culturelle, acteur national moteur pour la reconnaissance des acteurs culturels de l'ESS) :

- SMA, Syndicat national des petites et très petites structures non lucratives de musiques actuelles ([sma-syndicat.org](http://sma-syndicat.org)) ;
- Synavi, Syndicat national des arts vivants ([synavi.org](http://synavi.org)) ;
- SCC, Syndicat des cirques et compagnies de création ([compagniesdecreation.fr](http://compagniesdecreation.fr)) ;
- Prodiss, Syndicat national du spectacle musical et de variété ([prodiss.org](http://prodiss.org)).

Certains bureaux sont également adhérents de **réseaux régionaux ou territoriaux** qui regroupent des acteurs de la filière du spectacle vivant, parfois au côté d'autres bureaux d'accompagnement, mais aussi de compagnies ou de lieux de fabrique artistique : par exemple Raviv en Île-de-France<sup>33</sup> et en Occitanie<sup>34</sup>, les fédérations des arts de la rue (nationale ou régionales), le collectif Stra-C (Strasbourg), etc.

<sup>33</sup> Raviv Île-de-France : [reseau-raviv.org](http://reseau-raviv.org)

<sup>34</sup> Raviv Occitanie : [www.raviv-tlse.org](http://www.raviv-tlse.org)

Par ailleurs, des groupes ou associations plus ou moins formels se sont créés :

- la FédéBAP, Fédération des bureaux d'accompagnement et de production ;
- Lapas, association des professionnels de l'administration du spectacle<sup>35</sup> ;
- Think prod, réseau de bureaux de production<sup>36</sup>.

À la différence des développeurs d'artistes (dans le secteur des musiques actuelles), les BAP ne bénéficient en général pas de soutiens financiers ni de dispositifs nationaux ou régionaux spécifiques. Depuis quelques années, le ministère de la Culture, par l'intermédiaire de ses services déconcentrés régionaux (Drac) et certaines collectivités accordent cependant des aides financières directes aux projets d'artistes employés par des BAP producteurs délégués.

Avec son appel à projets pour le soutien aux actions professionnalisantes mises en œuvre par les dispositifs d'accompagnement en direction de l'entrepreneuriat culturel à partir de 2018, le ministère de la Culture prend la mesure du rôle particulièrement important que jouent dans le secteur culturel les acteurs de l'accompagnement. Les modalités et les critères de sélection ne sont néanmoins qu'en partie adaptés aux projets et actions des bureaux de production. Cet appel à projets vise en effet plutôt à soutenir des dispositifs de certaines têtes de réseaux, acteurs locaux de l'accompagnement ou de la formation.

## ► BESOINS EN ACCOMPAGNEMENT DES BAP

Dès 2008, l'étude participative sur les bureaux de production<sup>37</sup> pointait leurs difficultés structurelles : s'appuyant sur les compétences d'une main-d'œuvre qualifiée mais ne bénéficiant que d'une très faible reconnaissance officielle, ils peinent souvent à dégager un modèle économique leur assurant la permanence et la pérennisation de leurs postes, et plusieurs d'entre eux sont contraints de cesser, de réorienter ou de diversifier leurs activités. En 2014, la Nacre constatait également que « *la viabilité économique des bureaux est très fragile : partageant avec les équipes artistiques la précarité du secteur, ils sont en première ligne face aux difficultés financières et sont le maillon faible d'un projet. Pour pallier cela, ils sont très souvent contraints à la multiplication des activités, dont certaines éloignées de leur cœur de métier mais plus lucratives, nécessitant des pluricompetences adaptées*<sup>38</sup> ».

En 2020-2021, à l'image de l'ensemble du secteur culturel, les BAP ont été fortement touchés par la crise sanitaire, sociale et économique, menaçant lourdement la pérennité de leurs projets. Cependant, sollicités par les équipes artistiques et les partenaires, ils se sont largement mobilisés pour poursuivre des productions, chercher des résidences, repérer les aides possibles pour les équipes artistiques, reporter des dates, aider les artistes à créer de nouveaux projets, etc.

---

<sup>35</sup> Lapas : [lapas.fr](http://lapas.fr)

<sup>36</sup> Think Prod: [thinkprod.fr](http://thinkprod.fr)

<sup>37</sup> Onda, Arcadi, CNT, La Belle Ouvrage, *op. cit.*

<sup>38</sup> *Photographie des bureaux d'accompagnement culture en France*, La Nacre, avril 2014.



## Définition de l'offre de service : choix et contractualisation avec les artistes

Les BAP ont parfois des difficultés à énoncer clairement les **services** qu'ils proposent et à qui ils les destinent. Ils doivent également identifier la valeur ajoutée qu'ils apportent. Se pose également très souvent la question du **champ d'activité et donc du potentiel de développement** : circonscrit à une discipline ? une esthétique ? ou au contraire plus largement pluridisciplinaire ? Implanté sur un territoire ? Souhait d'accompagner aussi les actions culturelles ou de transmission des artistes ?

Concernant le choix des artistes avec lesquels ils collaboreront et les modalités de leurs interventions, de nombreuses questions sont nécessairement posées, et les réponses, formalisées, doivent rester cohérentes par rapport aux différents projets artistiques accompagnés et aux compétences déployées. Sur quels critères **choisir** les artistes ou les projets ? Artistiques, affinitaires, géographiques, économiques, stratégiques ? Quelle logique de catalogue ? Comment éviter la concurrence entre les différents artistes au sein du bureau ?

Par ailleurs, sur quelle base les BAP vont-ils **contractualiser** avec les artistes ? L'accompagnement est-il limité à certaines tâches ? À durée déterminée ou indéterminée ? Est-ce une relation de compagnonnage à long terme ou une collaboration sur un projet ? Ont-ils une obligation de moyens ou de résultats ? Qu'est-il prévu à la fin de la collaboration ?

De plus, pour assurer leur équilibre économique, ils doivent souvent diversifier leurs activités et remettre en question la part dédiée aux activités annexes, tout en sachant prioriser et préserver leur cœur de métier.

La mise à plat des compétences et des offres de services, ainsi que les estimations les plus justes du temps qui y est consacré et des rémunérations associées doivent être minutieusement réalisées. Pour des BAP émergents ou des nouveaux entrants, cette étape de formalisation et de structuration de l'activité sera indispensable pour aider à choisir les projets artistiques et mesurer l'adéquation entre le volume horaire et le montant des prestations fournies. D'autant plus que 64 % des BAP répondants à l'enquête nationale sur les associations employeuses<sup>39</sup> déclarent rencontrer des difficultés importantes à rémunérer l'intégralité du travail effectué par les professionnels.

## Posture sacrificielle : de la passion à l'entrepreneuriat

La création d'un bureau d'accompagnement et de production s'appuie sur la volonté de soutenir des artistes dans leur développement et de répondre à des besoins identifiés ou pressentis. Il n'est pas rare qu'à ce moment les fondateur·trice·s du bureau le pensent avant tout comme un outil d'action, avant de s'interroger sur la construction, le

---

<sup>39</sup> Opale, op. cit.

développement et la pérennisation de la structure qui le porte. En d'autres termes, elles·ils n'adoptent pas une posture entrepreneuriale (y compris dans le champ de l'ESS). Il est d'ailleurs notable que, bien souvent, le poste de directeur·trice est le dernier à être rendu permanent dans la structure.

Voulant très souvent se défaire du lien de subordination avec les équipes artistiques<sup>40</sup>, les personnes salariées dans des BAP sont néanmoins engagées dans une relation forte de partenariat avec les artistes, avec lesquelles elles collaborent. Mais se « sacrifier » pour l'artiste peut avoir des conséquences importantes :

- **économiques** : difficulté à concevoir et proposer une tarification au juste prix, d'autant plus que les compagnies ou artistes accompagné·e·s peuvent être peu solvables. Se pose également la question de la **solidarité** et du **partage des risques** entre le BAP et l'artiste ou la compagnie ;
- **organisationnelles** : importante charge de travail pesant sur des équipes réduites, charge mentale pour le·la dirigeant·e du bureau, accrue par la précarité des structures (risques psychosociaux), difficulté à séparer vies privée et professionnelle (horaires de travail, travail à domicile) ;
- **stratégiques** : le choix des artistes ou des projets accompagnés est parfois réalisé en priorité selon des affinités personnelles, au détriment d'autres critères plus objectifs et stratégiques.

Quelques pistes pour limiter ces conséquences :

- sortir de l'isolement par l'échange avec les pairs et la mise en réseau avec d'autres bureaux ou professionnels, l'intégration d'espaces de travail partagés (par exemple au sein de tiers lieux, lieux de fabrique artistique ou lieux intermédiaires et indépendants) ;
- investir du temps dans de la formation continue sectorielle et techniques, et prêter attention aux besoins d'évolution des professionnels au sein de l'équipe.

## Modèle économique et pérennisation de la structure

*« Le secteur [des BAP] se renouvelle beaucoup. Mais ces chiffres amènent une question importante : le nombre de bureaux d'accompagnement est-il en augmentation, ou, comme peut le laisser penser le pourcentage relativement faible d'acteurs ayant plus de cinq ans d'activité (moins de la moitié du panel), ce "passage des cinq ans" (souvent présenté comme étant un cap difficile, qui une fois franchi témoigne d'une certaine pérennité pour une entreprise) est-il dur à dépasser, de nombreuses structures cessant leur activité au bout de quelques années d'existence<sup>41</sup> ? »*

---

<sup>40</sup> Il s'agit, dans la grande majorité des cas, de femmes – administratrices, chargées de production ou de diffusion, etc. – qui décident de rompre des relations de subordination parfois douloureuses pour apporter leurs compétences par le biais d'autres modes de contractualisation.

<sup>41</sup> « Photographie des bureaux d'accompagnement culture en France », La Nacre, 2014.

Proposant leurs services à des artistes ou des compagnies souvent en situation d'émergence ou de fragilité économique, il est parfois difficile pour les bureaux de dégager des marges suffisantes, ce qui bien souvent s'exprime dans les rencontres professionnelles et au sein des réseaux en ces termes : « *On est devenu **les variables d'ajustement**, en queue de budget* », « *le maillon faible d'un projet*<sup>42</sup>. »

Par ailleurs, on peut observer des budgets en dents de scie, selon les années, avec des cycles marqués par des temps d'investissement sur de la création et des temps d'exploitation et de diffusion. Une attention particulière doit être portée sur les fonds propres, qui permettent d'assumer de telles variations.

Pour durer, les BAP doivent nécessairement remettre en question leur modèle économique et envisager plusieurs pistes :

- la révision régulière de leurs tarifications ;
- la diversification des profils des équipes artistiques accompagnées (entre émergents et reconnues) ;
- le développement d'activités annexes, telles que la formation, l'accompagnement par le biais d'autres dispositifs existants, l'organisation d'une programmation d'un festival ou la réponse à des marchés publics liés à l'événementiel ;
- la mobilisation de subventions publiques sur une partie des missions, voire sur l'emploi permanent.

Le recours à des compétences externes plus ou moins ponctuelles, à des collaborations plus suivies ou des emplois mutualisés ou partagés avec d'autres équipes, peut également être étudié pour gagner en efficacité et améliorer le fonctionnement global du bureau et son équilibre économique, tout en renforçant la mise en réseau.

La pérennisation des emplois est un enjeu de taille dans des structures utilisant souvent des formes de contrats très précaires (CDDU, CDD). Le Fonpeps<sup>43</sup>, spécifiquement dédié à la pérennisation des emplois du spectacle, peut être adapté à certaines situations.

## Relations aux partenaires publics et valorisation de l'utilité sociale

De plus en plus reconnus comme « *un **maillon incontournable** du secteur culturel, [les BAP] participent indéniablement à la construction et au développement de projets artistiques*<sup>44</sup> ». Néanmoins, ils peinent encore à faire comprendre leurs spécificités et leurs difficultés aux partenaires publics. La plupart des aides publiques restent rares, modestes et ponctuelles, et il n'existe pas pour le moment de dispositif spécifique dédié aux BAP. Pourtant, « *en tant que lieux de professionnalisation et d'apprentissage, de conseil et de réflexion sur l'accompagnement de projet, voire de pédagogie et de responsabilisation pour les artistes*

---

<sup>42</sup> La Nacre, op.cit.

<sup>43</sup> Fonds national pour l'emploi pérenne dans le spectacle, [culture.gouv.fr/Aides-demarches/Dispositifs-specifiques/Fonds-national-pour-l-emploi-perenne-dans-le-spectacle-FONPEPS](http://culture.gouv.fr/Aides-demarches/Dispositifs-specifiques/Fonds-national-pour-l-emploi-perenne-dans-le-spectacle-FONPEPS)

<sup>44</sup> La Nacre, op.cit.

*quant à leur développement de carrière ou leur implantation territoriale, les bureaux contribuent à l'économie générale de la filière. Des subventions pourraient leur être dévolues pour mener à bien ces missions, au titre d'une délégation de service public sur leurs activités non commerciales »<sup>45</sup>.*

Ainsi certains bureaux ont réussi à mettre en place une forme de partenariat solide avec des collectivités, en faisant valoir leur rôle structurant dans la filière et sur leur territoire, ou encore pour l'accompagnement à l'insertion professionnelle d'artistes émergents. En conséquence, un travail visant à mettre en lumière ces missions d'utilité sociale parfois mal explicitées peut faire l'objet d'un accompagnement spécifique<sup>46</sup>. Il peut s'agir pour ces BAP de clarifier leur rôle sur leur territoire et de renforcer leur légitimité, voire leur positionnement comme partenaires des pouvoirs publics, en tant qu'acteur agissant dans des dimensions culturelle, économique, mais aussi politique et sociétale (création d'emplois, soutien à la création artistique, mutualisation territoriale, évolutions des modalités de travail des artistes au regard des enjeux écologiques, etc.).

#### ▷ **DLA et bureaux d'accompagnement et de production**

Depuis le début du dispositif, le DLA<sup>47</sup> a été amené à accompagner près de 200 structures agissantes en tant que bureaux de production ou prestataires de services administratifs et financiers. Ces structures, couvrant dans leur grande majorité un périmètre pluridisciplinaire, sont pour plus du tiers d'entre elles présentes dans trois régions : Île-de-France, Auvergne-Rhône-Alpes et Nouvelle-Aquitaine.

De façon récurrente, la moitié des accompagnements DLA portent sur des aspects transversaux du projet : la stratégie de développement, le positionnement ou le développement de l'activité. Ces accompagnements portent en moyenne sur 3,7 jours, équivalent à la moyenne nationale des accompagnements toutes associations culturelles confondues.

Il n'est pas rare que des BAP, qui peuvent donc être accompagnés par le DLA en tant que structures employeuses de l'ESS, deviennent également prestataires pour le DLA, diversifiant ainsi leurs missions d'accompagnement.

---

<sup>45</sup> Rencontres européennes des bureaux de production, Lille, juin 2010. Extraits de la synthèse réalisée par Gwénola David pour *Le Cahier de l'Onda*.

<sup>46</sup> Exemple d'un accompagnement DLA sur la valorisation de l'utilité sociale d'un BAP : [opale.asso.fr/article575.html](http://opale.asso.fr/article575.html)

<sup>47</sup> Dispositif local d'accompagnement : [info-dla.fr](http://info-dla.fr)



## BIBLIOGRAPHIE

- Gwénola David, *Le Cahier de l'Onda*, « Quel rôle pour les bureaux de production dans le domaine du spectacle vivant en Europe », 2010. [onda.fr/wp-content/uploads/2017/08/cahierOndabureauproduction2010.pdf](http://onda.fr/wp-content/uploads/2017/08/cahierOndabureauproduction2010.pdf)
- L'agence culturelle en Poitou-Charentes : « L'accompagnement artistique et culturel, état des lieux en Poitou-Charentes », 2014.
- La Nacre Rhône-Alpes et groupement de bureaux d'accompagnement culture de la région Rhône-Alpes, « Charte des bureaux d'accompagnement culture ». [fr.calameo.com/read/002175949cc78b5095e14](http://fr.calameo.com/read/002175949cc78b5095e14)
- Fabienne Chognard et agence culturelle d'Alsace : « Enquête sur 16 bureaux de production », 2015. [artenreel-diese1.com/wp-content/uploads/2016/05/2015-Etude-bureaux-de-production.pdf](http://artenreel-diese1.com/wp-content/uploads/2016/05/2015-Etude-bureaux-de-production.pdf)
- Arcadi, CNT, Onda, avec les bureaux de production « pilotes » : Bureau Cassiopée, Les Productions de la seine, Minijy, Scène de cirque, Et bientôt..., le Labo, La Belle Ouvrage. Étude participative, 2009 : « Démarches et pratiques des bureaux de production de spectacle vivant en Île-de-France ». [labelleouvrage.fr/wp-content/uploads/2015/09/synthese\\_etude\\_bureaux\\_production.pdf](http://labelleouvrage.fr/wp-content/uploads/2015/09/synthese_etude_bureaux_production.pdf)
- Philippe Henry, « Quelle production aujourd'hui pour la filière du spectacle vivant ? », 2009. [artfactories.net/Quelle-production-aujourd-hui-pour.html](http://artfactories.net/Quelle-production-aujourd-hui-pour.html)
- La Nacre, « Photographie des bureaux d'accompagnement culture en France », 2014. [fr.calameo.com/read/0025098412b913dec6918?authid=CjVPF5O2FJor](http://fr.calameo.com/read/0025098412b913dec6918?authid=CjVPF5O2FJor)
- Opale/CRDLA Culture, « Une méthode de gestion pour les associations artistiques et culturelles », 2015. [opale.asso.fr/article366.html](http://opale.asso.fr/article366.html)
- *La Scène*, hiver 2016, « Groupe de travail des bureaux de production ».

# RÉALISATION

**Rédaction** : Sylvie MOUROUX et Élodie ROBBE, Belokane. Certains extraits de cette fiche sont issus des travaux internes de la FédéBAP (Fédération des bureaux d'accompagnement et de production)

**Coordination** : Lucile RIVERA-BAILACQ, Opale/CRDLA Culture

**Relectures**: Équipe d'Opale/CRDLA Culture - Chargées de mission DLA : Carole LACOURTIADÉ (DLA 11), Élise LEBOSSÉ (DLA 39), Émilie LOSSE (DLA 31) - Matthieu ROGER, La Belle Orange et Synavi région Centre, Florence FRANCISCO (Les Productions de la Seine), Julie MOMBOISSE (Les 3A), Emmanuelle WATTIER

**Correction** : Nicolas-Emmanuel GRANIER

**Graphisme** : Tina TICTONE

**Photographie de couverture** : Pierre PENISSON

**Les fiches repères d'Opale sont réalisées en partenariat avec les réseaux et fédérations des arts et de la culture, ainsi qu'avec des spécialistes des questions abordées. Elles ont pour objectif de donner des clefs de compréhension sur un thème, une problématique ou un domaine culturel précis**

## OPALE

- **PÔLE RESSOURCES CULTURE & ESS**
- **CENTRE DE RESSOURCES CULTURE POUR LE DLA**

Depuis 1988 l'association Opale soutient les initiatives artistiques et culturelles associatives qui développent une autre économie.

Au croisement de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), des arts et de la culture, de la recherche et des acteur·rice·s public·que·s, Opale porte un pôle ressources Culture & ESS qui se décline autour de 4 fonctions :

- **L'animation et la mise en réseau des acteurs** de l'accompagnement, notamment à travers la mission de Centre de Ressources du Dispositif Local d'Accompagnement pour la culture - CRDLA Culture - en copilotage avec l'Ufisc et la Cofac ([www.info-dla.fr](http://www.info-dla.fr))
- **La production et l'édition** d'études, de travaux de recherches, d'observations et de ressources sur le secteur associatif culturel – ainsi que leur diffusion sur le site [www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr)
- **L'information et l'orientation** des porteur·euse·s de projets culturels et de leurs partenaires.
- **La formation et l'accompagnement**

[www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr)

AVEC LE SOUTIEN DE