



## **2010-2016**

### **6 années d'expérimentation au service de l'emploi culturel dans l'Ain**

Créé le 30 juin 2010, le Groupement d'employeurs culturels de l'Ain (GECA) a cessé son activité progressivement au cours de l'année 2016. Cette courte existence atteste malheureusement que les ambitions de départ données à cette structure n'ont pas pu être atteintes.

Pour autant, cette aventure collective n'aura pas été que négative, loin s'en faut. Il nous paraît aujourd'hui nécessaire de faire ressortir ces éléments positifs, mais aussi d'explicitier les problématiques rencontrées afin que notre expérimentation puisse servir d'autres projets. C'est l'objet de ce petit document de bilan.

## Les étapes de la vie du GECA

### 1. 2010 - mi 2012 : le démarrage

La genèse du GECA est à rechercher dans un accompagnement collectif sur « la mutualisation d'emplois dans le secteur culturel » proposé dans le cadre du Dispositif local d'accompagnement de l'Ain (DLA) porté par l'AGLCA. Sur la douzaine de structures culturelles ayant participé à ces travaux sur la fin de l'année 2008, quatre compagnies bourgiennes travaillant toutes dans la création/diffusion/sensibilisation sur le champ du spectacle vivant (musique, théâtre et danse) décident de réfléchir à la création d'un groupement d'employeurs. Ces compagnies, dont les artistes sont déjà plus ou moins en relation les uns avec les autres, sont l'Arbre Canapas, Arnica, Ishtar et Passaros.

Une nouvelle phase d'accompagnement DLA se déroule de septembre 2009 à mars 2010 avec ces quatre compagnies – toutes sous statut associatif – afin d'évaluer la faisabilité de la création d'un groupement d'employeurs (GE). De ce travail, il ressort qu'un GE peut être créé mais il est évident dès ce moment que sa viabilité est sujette à caution étant donné la fragilité économique des structures, toutes largement dépendantes de subventions publiques de plus en plus compliquées à obtenir. A la fin de l'accompagnement DLA, le modèle économique n'a d'ailleurs pas pu être réellement affiné et validé par les membres. Par ailleurs, l'objectif des compagnies est de créer rapidement trois emplois mutualisés : comptable, chargé de diffusion et administrateur, sachant que tous les postes ne seront pas forcément partagés par l'ensemble des compagnies.

Dans les faits, une première salariée est embauchée au 5 janvier 2011 sur un poste de comptable mutualisé sur les quatre compagnies pour environ 0.75 ETP, incluant 8h/mois de gestion administrative du GECA. Cette embauche était la plus facile à réaliser, la personne étant auparavant salariée en direct par toutes ces compagnies. D'autres tentatives pour mutualiser des emplois (chargé de diffusion, assistant administratif) seront lancées mais aucune n'aboutira entre les quatre compagnies créatrices du GECA.

En ce qui concerne le modèle économique du GECA, il est décidé dans un premier temps que le taux de refacturation des mises à disposition s'élèverait à 1,4 par rapport au salaire brut, cette marge permettant au GE de couvrir les charges patronales ainsi que les frais de structures, peu élevés sur cette phase de démarrage. Une demande d'aide à la Région-Alpes aboutit au versement de subventions en 2011 et 2012, dont une partie sert à faire des investissements (logiciels, imprimante) et à constituer un fond associatif minimum permettant de gérer les aléas de trésorerie.

Autre fait à noter concernant cette phase de démarrage, la forte implication de certains salariés : la première salariée du GECA qui va aller au-delà de son rôle de comptable en documentant les associations sur d'autres expériences de GE, mais aussi deux salariées de compagnies représentant leur structure au sein du conseil d'administration du GECA, ainsi que des artistes intermittents invités à certaines réunions du conseil d'administration du GECA.

## 2. Mi 2012 – début 2015 : le développement (maitrisé ?)

A partir de la moitié de l'année 2012 commence une période où le GECA change d'échelle, à plusieurs niveaux, liés entre eux.

### ▪ **Augmentation du nombre de membres**

Une 5<sup>ème</sup> compagnie (Palavanne) rejoint le GECA au milieu de l'année 2012, une 6<sup>ème</sup> (Le piano ambulant, basé à Lyon) en janvier 2013 et enfin une 7<sup>ème</sup> et dernière (La toute petite compagnie) en mai 2014. L'acceptation de nouveaux membres ne s'est pas fait sans discussion au sein des membres fondateurs qui pouvaient craindre que ces arrivées rompent un fragile équilibre ou que les nouvelles compagnies soient uniquement consommatrices d'un service. Le conseil d'administration étant statutairement constitué de deux membres désignés par compagnie, le passage de 8 à 14 administrateurs rendit plus complexe la réunion de l'ensemble des administrateurs, pas tous très disponibles ou résidant loin de Bourg-en-Bresse. La question de l'élargissement fut débattue à nouveau en 2014 où il fut décidé de faire une véritable campagne de promotion du GECA auprès d'une petite centaine d'acteurs culturels professionnels de l'Ain, notamment pour assumer le rôle de structure d'appui départementale défendu après des financeurs. Cette démarche ne déboucha pas sur des contacts intéressants et a fortiori ne permit pas de nouvelles adhésions.

### ▪ **Augmentation du nombre de salariés**

Après plus de deux années durant lesquelles les quatre compagnies ont cherché sans succès à créer d'autres emplois en commun, c'est l'arrivée du Piano Ambulant, compagnie extérieure au département (voir ci-dessus) qui permit à une salariée d'une des compagnies fondatrices de basculer sur le GECA pour un poste d'administratrice - chargée de diffusion à plein temps au 1<sup>er</sup> janvier 2013. A la mi-2014, suite à une perte de subvention d'une des compagnies employeuses et face aux difficultés des bénévoles pour assurer toutes les tâches inhérentes au fonctionnement du GECA, cette salariée se vit confier une mission de coordination du GECA sur un quart de son temps environ. Une troisième salariée, comptable, fut embauchée en 2014 pour répondre aux besoins de La toute petite compagnie. Enfin, début 2015, une des compagnies ne pouvant garder à plein temps une de ces salariées en CDD, celle-ci fut embauchée par le GECA en tant qu'attachée à l'accompagnement des pratiques artistiques et culturelles pour être mise à disposition sur deux compagnies dont celle qui la salariait auparavant. Au début de l'année 2015, le GECA salariait ainsi 4 personnes totalisant 3.26 ETP.

### ▪ **Augmentation du chiffre d'affaire**

Les produits du GECA passent de 34 000 € en 2012 à 117 000 € en 2015. Les mises à disposition de personnel auprès des membres (qui correspondent au « chiffre d'affaires » de l'association) constituent évidemment la part la plus importante de ces produits, en augmentation à chaque nouvelle embauche. Au milieu de l'année 2013, le cap des 32 600 € de chiffre d'affaires a été franchi, ce qui ne permit plus au GECA d'être exonéré de TVA. Les conséquences furent lourdes car deux compagnies membres du GECA n'étant pas elles-mêmes assujetties à la TVA, cela revenait à renchérir le coût des mises à disposition de 20%, ce qui ôtait

tout intérêt au groupement d'employeurs. Le GECA s'est demandé s'il avait la possibilité d'appliquer la mixité fiscale, qui l'aurait autorisé à ne pas refacturer la TVA aux membres non assujettis. Les services fiscaux départementaux refusèrent dans un premier temps cette option. Soutenu par l'avis de structures d'appui de GE, le GECA contesta cette décision et décida de prendre le risque d'appliquer la mixité fiscale. Aucune nouvelle réponse ne sera apportée par les services fiscaux départementaux.

## **Quel modèle économique pour le GECA ?**

Après avoir maintenu un taux de refacturation à 1.4 jusqu'en 2012, les administrateurs prirent une mesure d'urgence pour l'année 2013, dans un contexte où plusieurs associations membres étaient en difficulté financière et où le travail fait en commun menaçait de s'effondrer. Une nouvelle aide à l'emploi ayant été obtenue à la Région, il fut décidé de s'en servir en partie pour réduire le coût de facturation des mises à disposition afin de permettre aux compagnies de souffler un peu. Cette année (et uniquement celle-là), il aura été plus avantageux financièrement pour les associations membres de salarier via le GECA qu'en direct. Même s'il était évident pour tout le monde que cette situation ne pourrait être qu'exceptionnelle, les réflexions menées à cette période aboutirent à la conviction qu'il était nécessaire de bâtir un modèle économique permettant aux associations membres de pouvoir bénéficier de la mise à disposition de salariés à prix coûtant (hors adhésion) et ce pour deux raisons bien différentes :

- L'expérience des trois premières années de fonctionnement confirmait qu'il n'était pas possible de raisonner dans le milieu culturel avec les taux de refacturation appliqués dans d'autres types de GE, notamment dans le secteur industriel. Si le salariat par le GECA provoquait un surcoût, les associations culturelles continueraient à avoir recours à des expédients (charges administratives complexes effectuées par des bénévoles et/ou les artistes, tâches de production/diffusion négligées ou confiées à des salariés en emplois aidés en CDD...) qui ne permettraient ni le développement des structures, ni un emploi de qualité.
- La mixité fiscale évoquée plus haut n'était « tolérée » par les services fiscaux qu'à la condition que les refacturations se fassent justement à prix coûtant pour les structures membres non assujetties. Facturer des frais de structures, même minimales, c'était donc presque automatiquement interdire l'accès du GECA aux associations non assujetties à la TVA, nombreuses dans le secteur culturel.

Restait donc à trouver les moyens de financer de façon durable les frais de structure du GECA qui s'élevaient alors à plus de 15 000 € dont une bonne partie pour le poste de coordination évoqué plus haut. Début 2014, une stratégie en deux temps fut établie :

- Sur le court terme, un renforcement des aides publiques. Cet objectif a pu être atteint : la subvention de la Région, quoique dégressive, a pu être prolongée jusqu'en 2015 et des financements ponctuels du Conseil Général de l'Ain et de Bourg-en-Bresse Agglomération ont pu être obtenus, via leurs politiques respectives de développement de l'Economie Sociale et Solidaire.
- Dans un deuxième temps, l'obtention de financements privés. Le GECA s'est engagé à partir de l'automne 2014 dans un travail approfondi sur le mécénat,

avec le soutien du cabinet de consulting « Culture d'entreprise » spécialisé dans cette thématique. Ce sujet est devenu la mission principale de la coordinatrice du GECA sachant que la plupart des administrateurs et certains artistes ont participé à la réflexion dans le cadre de journées de formation et d'une commission. L'objectif affiché était d'obtenir des premiers soutiens financiers d'entreprise sur 2016, année où nous savions que les aides publiques seraient (quasi) taries.

### 3. Mi 2015 – 2016 : l'impasse

Lors de l'AG de mai 2015, trois scénarios avaient été imaginés pour les mois à venir :

- *Scénario 1 : Les efforts sur le mécénat ont porté leurs fruits : le GECA autofinance son fonctionnement (maintien du poste d'administratrice). Il est un outil de mutualisation multiple : emploi, démarche de mécénat donc financement.*
- *Scénario 2 : Les résultats concernant le mécénat sont décevants. Dans la mesure où le cadre fiscal évolue de façon propice, le GECA se met à fonctionner comme un GE classique avec un taux de refacturation à hauteur des frais de gestion. Dans ce cas, ceux-ci sont réduits, avec diminution voire suppression du poste de coordination.*
- *Scénario 3 : Le fragile équilibre actuel se rompt à cause des contraintes économiques, de désaccords ou du départ d'une ou plusieurs compagnies. Le GECA disparaît parce que cet objet expérimental ne s'est pas avéré le bon outil.*

Au début de l'année 2016, le scénario de la dissolution s'impose, parce que les autres ne s'avèrent pas réalisables.

Les efforts fournis pour lever des fonds privés ont donné trop peu de résultats concrets. Le GECA, qui est d'abord un outil technique, a eu du mal à définir un message propre à toucher des entrepreneurs, même en valorisant la richesse des créations portées indirectement par le groupement. De surcroît, le GECA n'étant pas habilité à recevoir des dons car ne relevant pas de l'intérêt général, il s'est avéré très compliqué d'échafauder un cadre juridique permettant aux potentiels mécènes de pouvoir bénéficier d'avantages fiscaux. Un montage alambiqué fut envisagé, incluant la création d'un fonds de dotation. Le coup de grâce vint d'une disposition toute récente ayant créé l'obligation de disposer de 15 000 € au démarrage d'un fonds de dotation, ce qui obligeait le GECA à se lancer dans des démarches – auprès de Centre Ain Initiative – pour obtenir un prêt. Aucune réelle promesse de don n'étant en vue, les travaux sur le fonds de dotation furent finalement abandonnés en novembre 2015.

Il n'était même pas possible de se rabattre sur le deuxième scénario, le cadre fiscal n'ayant finalement pas évolué. Au-delà de cette raison technique, une grande lassitude avait gagné une large partie des administrateurs après six années passées à chercher en vain un équilibre. La décision d'arrêter le GECA fut prise de façon sereine et même avec soulagement pour certains. Un goût d'inabouti fut cependant ressenti par des personnes qui s'étaient plus impliquées dans le dossier sur le mécénat, celles-ci pouvant estimer qu'avec plus de temps et d'investissement collectif, des résultats auraient pu être obtenus. Le fait d'avoir stoppé l'activité assez tôt sur l'année 2016 permit au moins de pouvoir clôturer l'activité sans générer un déficit qu'il aurait fallu partager entre tous les membres, les fragilisant un peu plus.

## Quelques éléments de synthèse

### Des limites et des déceptions :

- Un des reproches le plus souvent exprimé en interne au cours de ces six années fut l'investissement important en temps qu'a demandé le GECA pour les administrateurs et certains artistes des compagnies. Il s'est tenu en moyenne 7 à 8 réunions de CA par an, sans oublier les assemblées générales, les réunions de commission, les relations avec les partenaires... A ces temps stricto sensu GECA, il faut ajouter les heures passées en interne des compagnies pour préparer les échanges et les décisions à prendre durant les réunions du groupement, ce qui a pu faire dire à certaines compagnies que l'énergie investie sur le GECA leur a manqué pour développer leur propre projet. Au-delà du temps passé, s'est souvent posée la question de l'efficacité des réunions (et donc l'impression de perte de temps), le GECA n'échappant pas à la problématique de la plupart des structures fédératives, à savoir la lenteur des prises de décision. Les administrateurs du GECA représentant leur compagnie, un fonctionnement démocratique idéal aurait voulu que chacune d'entre elle puisse délibérer et donner mandat à ses représentants en amont de chaque CA du GECA, ce qui était rarement le cas et obligeait fréquemment à reporter des prises de décision.
- Le sentiment d'être dans une course perpétuelle voire une « fuite en avant » a également été largement partagé. Alors que chacun aspirait à la mise en place la plus rapide possible d'un processus huilé et routinier, les administrateurs et les salariés ont eu l'impression que dès qu'un blocage était dépassé, un autre surgissait, avec une tendance à la complexification au fur à mesure des années. Le fonctionnement est apparu de plus en plus lourd et les débats de plus en plus techniques, ce qui a découragé certains administrateurs au fil des années. Sur ce point, il faut cependant noter le soutien efficace apporté par le CRGE (Centre de ressources pour les groupements d'employeurs) auquel le GECA a adhéré en 2013.
- En matière de mutualisation d'emploi, on ne peut que constater l'échec dans la création de postes liés au développement de projet, à une exception près ne concernant qu'une des quatre compagnies fondatrices. Les différences de structuration des compagnies, les décalages de temporalité entre les besoins ou les moyens financiers de chacun se sont révélées générer des équations impossibles à résoudre. Parallèlement à leur participation au GECA, certaines compagnies ont donc continué à recourir aux méthodes utilisées précédemment : embauche sur des contrats aidés de court terme ou par le biais de l'intermittence, formule qui reste attractive pour nombre de compagnies et/ou de salariés. En ce qui concerne les postes créés, des points (inhérents à tout GE ?) ont été compliqués à gérer : contrainte de maintenir le même nombre d'heures pour chaque salarié quelque soit les aléas, difficulté pour une salariée de travailler en temps partagé sur deux structures très différentes artistiquement...
- Toutes ces difficultés auraient peut-être été plus facilement surmontées si nous avions pu échanger plus régulièrement avec d'autres GE culturels. Des contacts

avaient été pris par la première salariée au démarrage du GECA, mais ni les bénévoles ni les salariés n'ont trouvé le temps par la suite d'approfondir ces relations ou de participer à des temps collectifs tels que les « Assises des GE culture ». C'est un regret car il n'est pas impossible que nous aurions pu y glaner des informations permettant d'imaginer un modèle différent de celui dans lequel nous nous sommes finalement enfermés.

### Du positif à ne pas négliger

- Du point de vue des compagnies artistiques, ce sont – paradoxalement ? – plutôt les compagnies non fondatrices qui ont exprimé le retour le plus positif. D'abord parce que, pour deux d'entre elles, le GECA leur a permis d'améliorer leur gestion administrative... mais sûrement aussi parce qu'elles ont été moins usées par l'accumulation du temps passé, étant entrées plus tardivement dans le dispositif.
- En ce qui concerne les salariées, la pérennisation de leur emploi aura évidemment été de trop courte durée. Professionnellement, l'expérience n'aura cependant a priori pas été inintéressante, amenant chacune à découvrir des réalités nouvelles au sein des diverses compagnies dans lesquelles elles ont travaillé. Le conseil d'administration a par ailleurs veillé à promouvoir les possibilités de formations et à répondre dans la mesure du possible aux envies des salariées. Il s'agit ni plus ni moins d'une obligation pour tout employeur mais il n'est pas rare que celle-ci passe au second plan dans les petites associations, culturelles ou non.
- Le travail sur le mécénat, même s'il n'a pas été concluant pour financer le GECA aura quand même permis à chaque participant d'approfondir ses connaissances sur ce sujet. On peut penser que certaines compagnies pourront s'appuyer sur cet apport formatif pour améliorer leur recherche de fonds privés à l'avenir.
- Enfin, ces années de travail en commun auront permis de renforcer des liens entre les structures se connaissant déjà et d'en créer de nouveaux. En parcourant les comptes rendus des réunions du GECA depuis 2010, on note qu'au-delà du partage de salariés, beaucoup d'autres pistes de mutualisation ont été évoquées : espace de fabrique collectif, actions de « lobbying », échanges artistiques voire projets en commun... Ces idées ne se sont pas concrétisées pour l'instant mais toutes les compagnies ont exprimé l'envie de maintenir des relations, sans pour autant recréer forcément un cadre formel. L'avenir dira si ce vœu se concrétisera.

Au final, le GECA peut être vu comme une expérimentation, née à une période de forte volonté politique de soutien à la mutualisation d'emploi. Les pouvoirs publics n'ayant pas souhaité apporter d'aide pérenne, le GECA n'ayant trouvé comment muter vers un autre modèle économique, l'expérimentation s'est arrêtée ce qui, à notre connaissance, est malheureusement le cas pour un grand nombre d'autres groupements d'employeurs culturels. Nous espérons cependant qu'elle permettra d'irriguer les réflexions et les actions des compagnies impliquées, mais aussi des partenaires qui ont soutenu cette aventure.

### Pour tous renseignements complémentaires

[geca01.presidente@free.fr](mailto:geca01.presidente@free.fr)