

Charte des bureaux d'accompagnement culture

Décembre 2013

**Cette charte est issue de travaux et d'échanges organisés par la
NACRe Rhône-Alpes à la demande d'un groupement de Bureaux
d'accompagnement culture de la région Rhône-Alpes**

L'évolution du secteur culturel voit l'émergence, depuis quelques années, des structures indépendantes : bureau de production, bureau de diffusion, bureau d'administration... Aujourd'hui, de nouvelles structures apparaissent dans le secteur culturel : les bureaux d'accompagnement, qui viennent compléter les fonctions de ces structures indépendantes. Ces bureaux cherchent à développer des collaborations suivies sinon régulières permettant de travailler avec les artistes à des logiques de développement durable. Ce travail d'accompagnement s'appuie en premier lieu sur plusieurs constats.

Les constats

- Les évolutions récentes du secteur professionnel du spectacle vivant induisent une mutation des relations entre professionnels de la création, de la production et de la diffusion artistique, mais aussi entre politiques et techniciens des services publics.
- Le processus de création et de diffusion des artistes exige une mobilité et un nomadisme permanents de leur part qui ne favorisent pas l'ancrage des équipes artistiques sur leur territoire.
- La difficulté grandissante à mobiliser des fonds pour la création depuis dix ans pèse directement sur les équipes artistiques indépendantes. Le résultat immédiat de ce processus est la précarisation grandissante des emplois culturels et notamment des emplois administratifs.

- La fragilité des emplois associée au nomadisme permanent des artistes entraîne un isolement des équipes artistiques et une marginalisation par rapport aux réseaux professionnels et institutionnels.
- Les dernières mutations des politiques publiques ont engendré le développement de financements croisés et le recours à des compétences spécifiques en matière rédactionnelle, budgétaire, partenariale et d'évaluation. La gestion de projets transversaux et la complexification des processus de financements sont souvent opaques pour les structures émergentes qui n'ont pas les compétences en interne pour y répondre et restent en conséquence à l'écart de ces financements.
- La difficulté des équipes à répondre aux exigences grandissantes et à la lourdeur administrative en matière de gestion de projets culturels.
- L'apparition de nouvelles formes artistiques pluridisciplinaires aux marges des circuits économiques traditionnels et pourtant nécessaires au renouvellement de la création contemporaine.

Les besoins et les réponses proposées : une externalité positive

Les bureaux d'accompagnement ont en commun une volonté de créer et de mutualiser des compétences, des outils d'ingénierie au service de la création contemporaine afin de donner des solutions constructives aux porteurs de projet.

Les structures d'accompagnement constituent souvent ce point d'ancrage nécessaire pour inscrire la démarche artistique sur les territoires et auprès des publics, des élus, des diffuseurs.

Les bureaux d'accompagnement proposent des compétences multiples et diversifiées permettant aux équipes artistiques de se positionner durablement sur des dispositifs de financement exigeants.

L'externalisation permet de créer les conditions de création propices à l'épanouissement de nouvelles dynamiques artistiques et culturelles. Il s'agit de construire une approche collaborative nouvelle et durable entre partenaires, réinterrogeant régulièrement la fonction sociale de l'artiste.

Afin de mettre en commun leurs compétences et leurs expériences, les bureaux d'accompagnement de la région Rhône-Alpes proposent un texte fondateur permettant de définir les contours de ces nouvelles structures indépendantes et ainsi de mener une réflexion globale sur leur place dans le paysage culturel régional et national, en partenariat avec les institutions et collectivités.

Définition des bureaux d'accompagnement culture

Les bureaux d'accompagnement se définissent comme :

A- Des structures complémentaires

- Au développement des projets des équipes artistiques
- Aux missions d'accompagnement des lieux de diffusion et d'accueil des artistes

B- Des structures indépendantes

- Fondées et dirigées par des professionnels possédant une expérience approfondie au sein de structures artistiques et culturelles.
- Qui mettent en perspective des projets par rapport au secteur et aux équipes.
- Qui favorisent une autonomie de gestion et permettent aux équipes de se concentrer sur leur cœur de métier.
- Qui permettent de relayer des prescriptions et des observations auprès de différentes collectivités.

C- Des pôles de compétences externes au profit des structures porteuses de projets artistiques :

Les structures d'accompagnement **répondent aux demandes diversifiées des porteurs de projets**, si celles-ci ne nécessitent pas un recrutement pérenne en interne :

- par l'expérience diverse et complémentaire des professionnels qui la composent,
- par leur connaissance aiguisée des différents réseaux institutionnels et professionnels,
- par leur capacité d'écoute et d'adaptabilité

En complémentarité des équipes internes travaillant au service des artistes, **les structures d'accompagnement réunissent en leur sein plusieurs compétences** nécessaires au développement des productions et des projets des artistes :

- Stratégique (positionnement, audit, axes de développement à long terme)
- Administrative (gouvernance, fonctionnement, social et juridique)
- Gestionnaire (budgets, financement)
- Organisationnelle (logistique, planification)
- Relationnelle (relations aux réseaux professionnels et stratégie de communication)
- Rédactionnelle (supports de communication, évaluation)

D- Des interfaces de proximité

Les bureaux d'accompagnement jouent un rôle charnière à l'intérieur des équipes artistiques et à l'extérieur auprès des interlocuteurs traditionnels de la structure.

En interne, une collaboration durable et évolutive

- Ce rôle d'interface de proximité inscrit donc la relation des artistes et des structures d'accompagnement dans la durée, dans la permanence et dans la continuité, par le développement de relations partenariales.
- La relation durable qui s'instaure entre les bureaux d'accompagnement et les artistes favorise un ancrage territorial fort venant contrebalancer les effets pervers du nomadisme des artistes et leur isolement.
- La proximité s'entend également ici comme une relation privilégiée avec la démarche de création, une relation d'affinité qui détermine la qualité de la collaboration et son ancrage dans le temps et l'espace. L'artiste retrouve alors une structure capable de le conseiller, de l'orienter, de l'encourager dans sa volonté d'innovation et dans une relation libérée des contraintes hiérarchiques. En cela, il s'agit bien d'une proximité favorable au développement de carrières d'artistes dans les méandres des circuits institutionnels et des marchés de l'art.

En externe, une proximité favorisant une nouvelle relation aux réseaux professionnels

- La durabilité de la collaboration permet aux bureaux d'accompagnement de tisser des liens avec les acteurs du territoire et les structures relais (éducation, social, économique) en cohérence avec la démarche artistique.
- L'ancrage territorial des bureaux d'accompagnement permet un travail de veille sur les évolutions politiques et les dispositifs de financement afférents. Ainsi les équipes peuvent s'inscrire à long terme au cœur des politiques culturelles et en devenir des participants actifs.
- La connaissance des professionnels et la mise en place d'une relation durable avec ces derniers constitue une solution essentielle à une meilleure diffusion des œuvres artistiques. Cette relation suivie, avec les structures de diffusion notamment, favorise une meilleure circulation des œuvres et des artistes.

E- Des espaces de croisement entre artistique et politique

Les structures d'accompagnement constituent une réponse adaptée pour favoriser le dialogue entre le champ politique et le champ artistique. Ce travail au croisement du politique et de l'artistique peut se définir de la manière suivante :

En interne

- Travail régulier auprès des équipes artistiques pour les sensibiliser à la nécessaire prise en compte du contexte social, territorial et humain de leurs actions.
- Accompagnement dans la transposition des objectifs artistiques en engagements sociétaux.
- Incitation permanente à penser l'œuvre dans sa relation avec un public diversifié.

- Formation aux différents niveaux de compétences (locaux, régionaux, nationaux et européens) pouvant accompagner la création par des financements (publics et privés).
- Encouragement à la mutualisation de compétences, de matériel et de moyens humains destinés à favoriser une pensée solidaire et non concurrentielle.

En externe

- Construction d'un réseau de partenaires complémentaires (politiques, diffuseurs, structures sociales et éducatives) pour le développement durable du projet artistique.
- Contribuer aux réflexions sur les politiques culturelles en faisant remonter des analyses de terrain récoltées auprès de plusieurs équipes.
- Initier des rencontres et des espaces de dialogue ouverts à tous.

En cela, les bureaux d'accompagnement jouent un rôle de mise en réseau nécessaire au maillage territorial et au cœur de l'action publique.

Les champs d'actions / les particularités

A- Les champs d'actions

- Spectacle vivant et champs artistiques associés (arts visuels, arts numériques, design, arts appliqués...)
- Spectacle vivant et champs sociétaux (diversité culturelle, santé, handicap, territoires...)
- Conseil et stratégie de développement
- Formation

B- Les particularités structurelles

- Petites structures de formes hybrides avec à leur tête des professionnels expérimentés de la création artistique.
- Souvent une spécialité : esthétique, métiers (diffusion, administration), territoriale (milieu rural, Europe...).
- Hors du champ commercial.

Nos interlocuteurs

A- Les équipes artistiques

- Compagnies
- Collectifs
- Artistes indépendants

B- Partenaires politiques et institutionnels

- Collectivités publiques ou territoriales
- Elus
- Responsables administratifs et techniciens
- Pôles ressource

C- Porteurs de projets culturels de territoire

- Festivals
- Lieux de diffusion
- Structures socioculturelles
- Structures associatives d'autres secteurs d'activités

D- Entreprises privées

- Entrepreneurs
- Fondations
- Réseaux d'entreprises

Méthodologie

Le regard engagé et distancié porté par les bureaux d'accompagnement sur les équipes artistiques partenaires ne peut être efficace que grâce à une méthodologie de coopération définie à l'avance et évolutive dans la durée. La méthodologie se fonde sur quatre engagements forts :

A- La construction commune d'outils de travail adaptés aux équipes et mutualisés :

- Outils administratifs et financiers
- Outils rédactionnels
- Outils de communication
- Outils de gestion de projet
- Outils d'évaluation

Les bureaux d'accompagnement s'accordent pour pouvoir mutualiser ces outils de travail avec les équipes artistiques suivies. Cette approche entend également fédérer les équipes artistiques et favoriser les espaces de dialogue entre elles.

B- Formation et transfert de compétences :

Les structures d'accompagnement entendent jouer un rôle de pôle de compétence en favorisant dans toutes les étapes de l'accompagnement un **transfert de compétences spécifiques et adaptées** auprès des équipes administratives des compagnies :

- Pour un audit détaillé des compétences en interne et de leur organisation au sein de l'équipe.
- Pour l'insertion de jeunes diplômés dans le monde du travail et la pérennisation des emplois créés avec l'aide des dispositifs de l'Etat (CUI/CAE) ou des dispositifs régionaux et locaux.
- Pour la mise en œuvre d'un véritable plan de formation au niveau de la structure.
- Pour une veille sur les offres de formation et la qualité des intervenants.

Cette approche contribue à pérenniser les emplois culturels souvent précaires et à inscrire le développement de la structure sur le long terme.

C- Les modalités contractuelles de la relation aux artistes : des conventions de partenariat

La philosophie générale de collaboration s'appuie sur une relation non hiérarchisée et externalisée entre les équipes artistiques et les bureaux d'accompagnement. Cette relation s'incarne dans une convention de partenariat et d'objectif signée par les deux parties au début de la collaboration. Cette convention s'appuie sur un audit préalable fixant le diagnostic et les objectifs proposés. Elle comprend les éléments suivants :

- Des objectifs, des champs d'intervention et des priorités à court et à long terme pour le développement de la structure accompagnée.
- Un phasage de la collaboration dans le temps en regard des objectifs de la mission.
- Un volume horaire d'intervention dans l'accompagnement des équipes.
- Un accord financier entre les parties.
- Des valeurs partagées en termes de mutualisation des outils avec d'autres équipes dans le respect de la confidentialité, de la transparence et de la solidarité.
- Une communauté de vue sur les principes de la démarche artistique.
- Une écoute mutuelle des contraintes propres à chacun pour que la construction de cette collaboration reste réactive et flexible.
- Une évaluation régulière (trimestrielle ou semestrielle) des objectifs et des résultats de la collaboration pour l'ajuster au plus près des besoins des équipes.

Valeurs

Au-delà du lien contractuel, c'est un ensemble de valeurs et d'engagements qui fonde la relation entre le bureau d'accompagnement et les équipes artistiques :

- Œuvrer ensemble au développement sur le long terme de la structure en mettant en place une stratégie de développement évolutive et souple.
- Bienveillance de chacune des deux parties pour le travail effectué en dehors de la relation préalablement mise en place.
- Confidentialité.
- Solidarité et dialogue avec les autres équipes artistiques accompagnées.
- Transmission de compétences amenant à terme à une autonomie sur tout ou partie des aspects du développement de la structure.
- Engagement de la démarche artistique sur un territoire, en relation avec des publics et des partenaires en dehors du champ culturel.
- Ecoute mutuelle et réciprocité pour la prise en compte des contraintes dans le développement de la structure.
- Effort commun pour la formation des emplois administratifs en interne.
- Adhésion aux valeurs de l'économie sociale et solidaire (solidarité, mutualisation des moyens humains, redistribution entre acteurs économiques, etc.).

Les effets du travail d'accompagnement et de l'externalisation des compétences

L'externalisation des compétences autour de valeurs communes induit des effets durables chez les bureaux d'accompagnement et les équipes artistiques accompagnées.

Cela permet :

- de développer une relation partenariale plutôt que hiérarchique.
- de favoriser une souplesse de gestion du projet et des emplois grâce à l'adaptation du coût de la compétence à la nécessité du projet.
- de lutter contre les emplois précaires et peu formés.
- d'offrir de nouvelles perspectives à un projet.
- d'instaurer un dialogue nécessaire au développement du projet.
- de renouveler et d'optimiser les modes de production.
- de donner au directeur artistique les outils de management des équipes et des projets.

Au-delà des effets propres à l'externalisation, le développement d'une nouvelle façon interpersonnelle de collaborer produit des résultats directs et indirects :

- Fluidité et transparence des rapports entre les cocontractants.
- Réflexion permanente sur le sens des projets qui permet une réappropriation du projet et une prise de conscience des enjeux par tous les acteurs.
- Engagement accru dans l'aventure du projet artistique.
- Rationalisation des coûts.
- Mutualisation des expériences.
- Association étroite entre les porteurs sur le travail de réflexion en refusant la posture de "client".
- Décloisonnement économique et travail sur la ressource.

Perspectives

Afin de pouvoir développer cette activité au service des acteurs artistiques et culturel et de s'inscrire au cœur des politiques culturelles en construction, les acteurs de l'accompagnement souhaitent :

- Œuvrer à la reconnaissance des structures d'accompagnement et des effets positifs de l'externalité des compétences en matière culturelle.
- Travailler en commun avec les collectivités pour inscrire leurs activités au cœur des politiques publiques.
- Soutenir l'évaluation de ces processus d'accompagnement et la construction de critères au plus près des réalités des acteurs artistiques et culturels.
- S'inscrire dans les réflexions locales et nationales sur l'accompagnement des acteurs économiques (DLA, Pépinières etc...) et ainsi participer à l'innovation sociale.

Les signataires de la Charte des bureaux d'accompagnement culture
(au 1^{er} janvier 2014)

Céline Rodriguez - A fleur de scène (Rhône-Alpes)
Audrey Hadorn - Augurart (Rhône-Alpes)
Nicolas Ringenbach et Elyane Buisson - Azad Production (Alsace/ PACA)
Aurélie Maurier - Bureau Ephémère (Rhône-Alpes)
Lyonel Bellot - Burokultur (Rhône-Alpes)
Sergio Chianca - Burokultur (Rhône-Alpes)
Merry Messaoudi - Crossed Lab (Rhône-Alpes)
Jean-Baptiste Pasquier - Formart (Ile de France)
Sandrine Deketelaere - J'adore ce que vous faites (Aquitaine)
Bénédicte Goinard – Le Bada – Grenoble (Rhône-Alpes)
Pierre Brini – Mezzanine spectacles – Lyon/Paris (Rhône-Alpes)
Florence Chérel - MYND Productions (Bretagne)
Eric Favre - La Terre est ronde - Lyon (Rhône-Alpes)
Julie Momboisse - Les 3 â (Aquitaine)
Améla Alihodzic, Pierre Duprat, Virginie Petit – Playtime (Aquitaine/ Midi-Pyrénées)
Anna Alexandre – Stéla – Saint-Etienne (Rhône-Alpes)
Olivier Cholez - Indépendant - Lyon (Rhône-Alpes)
Cécilia Lubrano - Indépendante - Lyon (Rhône-Alpes)
Emilie Marron - Indépendante - Annecy (Rhône-Alpes)