



RAPPORT FINAL

Evaluation de l'accord-cadre national portant engagement de développement de l'emploi et des compétences dans le spectacle vivant 2014-2017

Document final – 31 janvier 2018



Bureau Paris : 115 rue du Faubourg du Temple, 75010
Siège social Lyon : 1 cours Verdun, 69002
pluricite@pluricite.fr, www.pluricite.fr

1 cours Verdun, 69002 Lyon
synoptic@synoptic.pro
www.synoptic.pro

Statut du document

Ce document constitue le rapport final de la mission d'évaluation de l'accord-cadre national portant engagement de développement de l'emploi et des compétences dans le spectacle vivant 2014-2017, réalisé par le groupement Pluricité – Synoptic.

L'équipe de mission, composée de Manon Meunier, Alix de Saint-Albin, Florent Cheminal et Vincent Lalanne, remercie l'ensemble des professionnels et bénéficiaires mobilisés dans le cadre de la mission pour leur disponibilité et la qualité des échanges.

- Vos contacts sur cette mission -

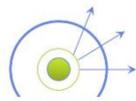


Manon Meunier
Responsable du bureau de Paris

@ : mmeunier@pluricite.fr
Tel : 06.42.06.84.18

Pluricité – Bureau de Paris
115 rue du Faubourg du Temple
75 010 PARIS

LYON – PARIS - BORDEAUX



SYNOPTIC.PRO
ETUDES QUANTITATIVES
POUR L'AIDE À LA DÉCISION



Alix DE SAINT ALBIN
Directeur Synoptic
Enquêtes et études quantitatives
pour l'aide à la décision

@ : asaintalbin@synoptic.pro
Tel : 06.22.13.66.51

Synoptic – siège social
1, Cours de Verdun
69002 Lyon

1	La commande, la méthode et les réalisations	4
1.1	Retour sur la commande	4
1.2	Vue d'ensemble de la méthodologie de la mission.....	5
2	Nos analyses et réponses à vos questions.....	7
2.1	Le pilotage stratégique et opérationnel de l'accord-cadre	7
2.2	Les dispositifs d'accompagnement des entreprises.....	11
2.3	Le bilan de compétence professionnel du spectacle vivant.....	42
3	Nos conclusions et propositions pour l'action	59
3.1	Conclusions.....	59
3.2	Et demain ?.....	62

1 LA COMMANDE, LA METHODE ET LES REALISATIONS

1.1 Retour sur la commande

1.1.1 Le contexte

Pour répondre aux enjeux du secteur du Spectacle Vivant, la profession et l'Etat (ministères chargés de l'emploi et de la culture) se sont engagés dès 2006 dans le cadre d'un partenariat national, qui s'est ensuite décliné à travers un accord portant Engagement de Développement des Emplois et des Compétences (EDEC) auquel ont pris part l'Afdas, le CMB (service interentreprise de santé au travail), l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT), la Commission Paritaire Nationale Emploi-Formation du Spectacle Vivant (CPNEF-SV) et le groupe Audiens.

Onze accords-cadres régionaux ont ainsi été déclinés, pour répondre aux besoins spécifiques des mutations de l'emploi. Une évaluation menée en 2013 par le cabinet Infraforces a mis en avant les valeurs ajoutées de cet engagement, au point qu'il avait permis « *la création d'outils et le développement de méthodes spécifiques propres au secteur du spectacle vivant en fonction des besoins identifiés* ». Parmi ces derniers, deux outils clefs émergent : le Dispositif d'Appui aux Très Petites Entreprises du secteur (DA-TPE), et le Bilan de Compétences Professionnel pour les salariés du Spectacle Vivant (BCP – SV).

C'est sur la base des acquis de leur expérience commune que les partenaires (Direction Générale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, Direction Générale Culture de la Création Artistique) ont renouvelé leur partenariat à travers la signature d'un accord national d'engagement de développement de l'emploi et des compétences dans le spectacle vivant (EDEC) couvrant la période 2014-2017. Cet accord vise :

- L'accompagnement des « très très petites entreprises » du secteur, pour appuyer leur pérennisation ;
- L'accompagnement des « salariés fragilisés du secteur », pour mieux sécuriser leurs trajectoires professionnelles.

De manière opérationnelle, les partenaires s'engagent sur le déploiement de deux outils :

- Une prestation d'appui-conseil pour les très petites entreprises du secteur du spectacle vivant (volet 1, l'AC-SV) ;
- Un bilan de compétences professionnel spécialisé à destination des salariés du spectacle vivant (volet 2, le BCP-SV).

1.1.2 Les objectifs de l'évaluation

L'évaluation confiée au groupement Pluricité – Synoptic poursuit les objectifs suivants :

- Obtenir un bilan qualitatif et quantitatif détaillé des actions mises en œuvre au titre de l'EDEC ;
- Mesurer l'impact sur les bénéficiaires (entreprises et salariés) avec un focus sur les effets du DA-TPE – SV et de l'AC-SV ;
- Procéder à une analyse du pilotage stratégique et opérationnel de l'EDEC ;
- Evaluer les raisons du non-recours d'entreprises aux dispositifs financés par l'EDEC ;
- Evaluer la pérennité des dispositifs financés par l'EDEC et les conditions de leur mise en œuvre ;
- Effectuer des préconisations (objectifs, actions, dynamiques).

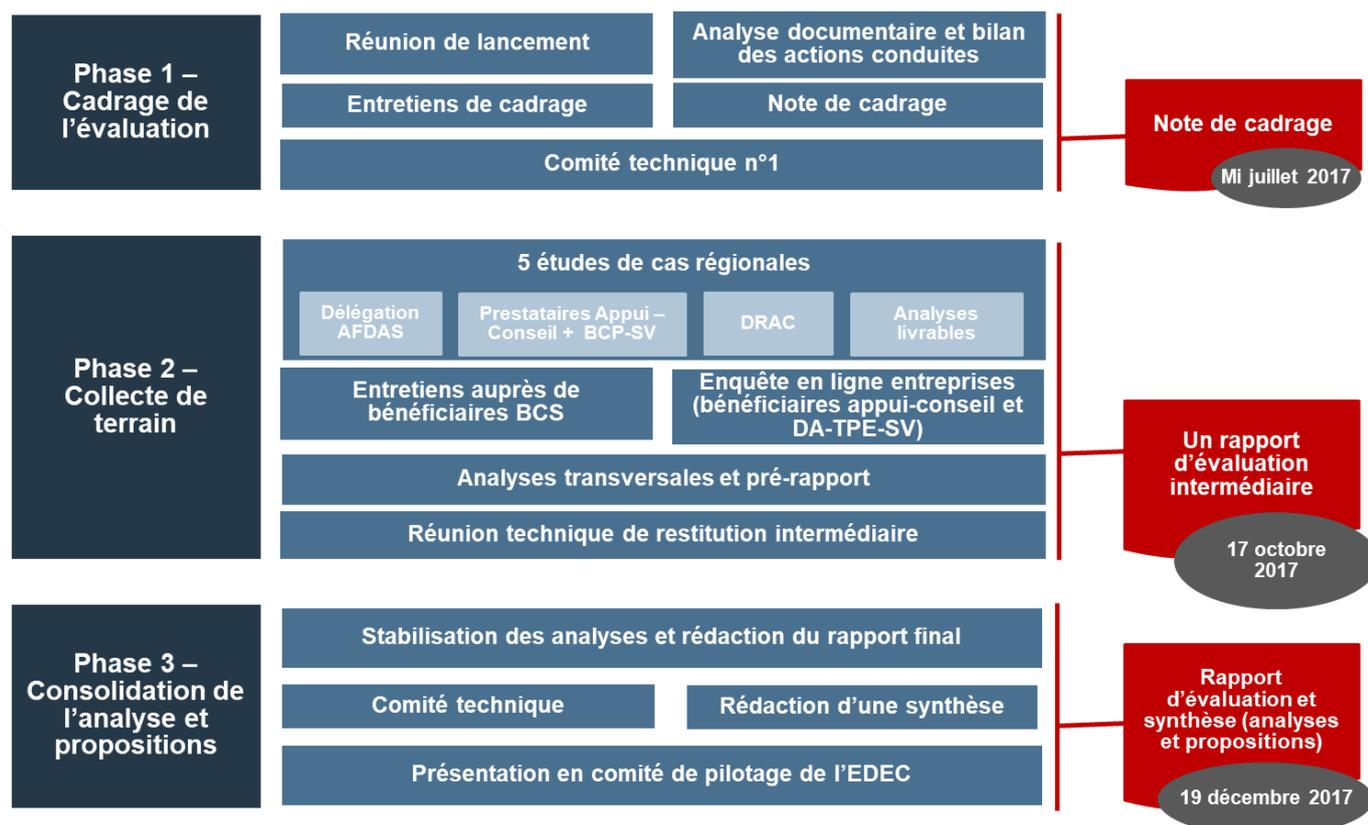
1.1.3 Les questions de l'évaluation

Cinq questions ont guidé la mission d'évaluation :

1. Dans quelle mesure les modalités de pilotage de l'EDEC, au niveau stratégique comme opérationnel, ont-elles accompagné le déploiement de l'appui-conseil et du BCP-SV sur l'ensemble du territoire ?
2. Dans quelle mesure les dispositifs DA-TPE puis Appui – Conseil font-ils la preuve de leur adéquation aux attentes / besoins des TPE du spectacle vivant (dans sa conception comme ses modalités de mise en œuvre) ?
3. Dans quelle mesure le DA-TPE SV et le dispositif Appui-Conseil ont-ils contribué à optimiser les capacités de gestion économique et sociale des petites entreprises ?
4. Dans quelle mesure le BCP-SV fait-il la preuve de son adéquation aux attentes / besoins des salariés du spectacle vivant (dans sa conception comme ses modalités de mise en œuvre) ?
5. Dans quelle mesure le BCP SV a-t-il contribué à sécuriser les parcours des bénéficiaires ?

1.2 Vue d'ensemble de la méthodologie de la mission

1.2.1 Le déroulement d'ensemble de la mission en un coup d'œil et le calendrier



1.2.2 Les réalisations

Le tableau suivant synthétise les réalisations dans le cadre de la mission.

Entretiens de cadrage	DGEFP, Afdas, Audiens, DGCA, CPNEF-SV
Questionnaire partenaires sociaux (par mail)	6 retours
Questionnaire DRAC (par mail)	3 retours

Etudes de cas régionales	5 DR Afdas Partenaires institutionnels : 2 DRAC, 1 agence Pôle Emploi Scène et Image, 1 Direccte 10 prestataires AC-SV (2 par région) 5 prestataires BCP-SV 9 entretiens avec des entreprises bénéficiaires de l'AC-SV
Enquête par questionnaire auprès des bénéficiaires DA TPE et AC SV	309 entreprises concernées, 149 répondants, soit un taux de réponse de 48 % obtenu après relances de la part de l'équipe Pluricité – Synoptic et des DR Afdas
Entretiens auprès des bénéficiaires du BCP-SV	36 entretiens réalisés
Entretiens complémentaires auprès des prestataires AC SV	7 entretiens réalisés
Bilan quantitatif	Réalisé par l'équipe Pluricité – Synoptic à partir des bases de données transmises par l'Afdas pour la réalisation des enquêtes

1.2.3 Les livrables

Les livrables suivants ont été remis aux partenaires de l'EDEC :

- En fin de phase 1, une note de cadrage incluant les outils méthodologiques de l'évaluation (référentiel d'évaluation ; questionnaires à destination des partenaires sociaux, des DRAC et des entreprises bénéficiaires ; guides d'entretien à destination des partenaires régionaux, des prestataires et des bénéficiaires du BCP-SV) ;
- En fin de phase 2, un rapport intermédiaire, présentant un projet d'analyse transversale et trois monographies régionales ;
- En fin de phase 3, un rapport final auquel 5 monographies régionales sont annexées.

2 NOS ANALYSES ET REPONSES A VOS QUESTIONS

2.1 Le pilotage stratégique et opérationnel de l'accord-cadre

2.1.1 Un pilotage stratégique et partenarial au niveau national

Au niveau national, le pilotage de l'EDEC s'est appuyé sur un Comité de pilotage composé des signataires de l'accord-cadre, à savoir la DGEFP, la DGCA, la CPNEF-SV, l'Afdas et Audiens, réuni trois fois par an sur la période 2015-2017. Au lancement de l'accord-cadre, une déclinaison technique de ce comité a appuyé le lancement des dispositifs, notamment en préparant les cahiers des charges.

- La sélection des prestataires de l'Appui Conseil aux entreprises du Spectacle Vivant (ACSV) a ensuite été opérée par le COPIL, avec une forte attention portée aux critères suivants : expertise des organismes dans le secteur du spectacle vivant, références des consultants positionnés...
- La mise en place du Bilan de Compétences du Spectacle Vivant a été opérée par l'Afdas, en lien avec son agrément Opacif et son expertise des actions d'initiative individuelle.

Les relations partenariales au sein du COPIL sont définies comme « *consensuelles* », avec quelques points de questionnement :

- Une partie des membres actuels du COPIL n'occupaient pas les mêmes fonctions sur la période « ADEC » précédente : le sentiment d'une moindre mobilisation et dynamique partenariale a été évoquée au cours de plusieurs entretiens de cadrage.
- La mise en place de l'ingénierie des deux dispositifs a mobilisé les partenaires durant de longs mois, afin d'aboutir à des cahiers des charges partagés. Ce « *temps du projet* », qui n'est pas remis en cause dans le fond, a duré près d'un an, et a reculé d'autant le déploiement opérationnel du projet.
- Une organisation syndicale pointe une insuffisante lisibilité des critères de sélection des prestataires s'agissant du BCP-SV.
- La communication sur les réalisations dans le cadre du dispositif restait, au moment de la réalisation des entretiens de cadrage et du questionnaire à destination des partenaires sociaux, insuffisamment précise aux yeux d'une partie des partenaires – sans doute dans l'attente d'un bilan consolidé des réalisations 2017 (taille des entreprises mobilisées bénéficiaires de l'ACSV, discipline...).

Au niveau opérationnel, le déploiement des deux dispositifs s'est appuyé sur :

- L'Afdas, en tant qu'organisme relais. L'ACSV est suivi en interne par un réseau de référents information-conseil auprès des entreprises en délégations régionales, animé par le niveau national de l'Afdas. Des points de suivi sont organisés de façon mensuelle : points sur les nouveaux enregistrements, gestion des exceptions et des demandes de dérogation... Le suivi du BCP-SV est assuré en premier lieu par les services de l'Afdas dédiés aux bilans de compétences et congés individuels de formation.
- L'investissement de chacun des partenaires dans la communication sur le dispositif.

L'Afdas a ainsi édité des plaquettes dédiées (papier, et un support PDF diffusé aux prestataires ainsi que sur les sites institutionnels), publié des actualités sur son site Internet, réalisé des communiqués de presse et transmis des newsletters dédiées aux entreprises inscrites dans ses fichiers, organisé des Webconférences (notamment s'agissant de l'AC-SV, affichage sur les réseaux sociaux...). La CPNEF-SV et les partenaires sociaux ont également produit et relayé les informations sur les outils déclinés auprès des employeurs et salariés, l'ensemble des partenaires ont relayé des informations sur leurs sites Internet institutionnels...

2.1.2 Un pilotage opérationnel au niveau régional qui s'appuie sur les services de l'Afdas

Au niveau régional, le déploiement des deux dispositifs ACSV et BCP-SV s'est appuyé, en 2015 et sur une partie des régions, sur des réunions d'information organisées à l'initiative de l'Afdas et en partenariat avec les DRAC et/ou les Direccte. On note sur 4 régions d'étude une difficulté à mobiliser les représentants de la branche au niveau infranational, et la mobilisation d'un syndicat professionnel sur une région.

La mobilisation des DRAC semble toutefois s'être amenuisée avec le temps sur la majorité des régions et par rapport à la période antérieure (le premier EDEC) – en lien avec des questions d'ordre organisationnel propres à ces administrations, et la recomposition territoriale consécutive à la loi NOTRe sur les périmètres concernés.

Les rares retours obtenus suite à notre questionnaire envoyé par mail à l'ensemble des DRAC et les retours des Délégations régionales de l'Afdas sont illustratifs sur ce point.



En raison du départ de [...] qui était référent sur l'emploi artistique, et l'arrivée successive de 4 nouveaux conseillers, nous ne pouvons pas nous pencher sur votre requête pour le moment. Un responsable chargé de la question de l'emploi, sera prochainement nommé, et à ce moment-là nous pourrions revenir sur votre demande.

Veillez trouver ci-joint le questionnaire que j'ai essayé de renseigner au mieux, sachant que la DRAC jusqu'à présent n'avait pas de mission « emploi » et que donc, chacun de nous, plongés et happés par nos missions respectives, nous n'avons pu donner suite à aux deux dispositifs dont il est question, malheureusement, sauf à en parler de manière succincte à nos interlocuteurs. Depuis le début du mois d'octobre, un changement est intervenu au sein de la DRAC, puisque je suis chargée de l'emploi culturel (en même temps que de la musique).

Des DRAC, en réponse à notre questionnaire – mail

Peut-être qu'on aurait pu attendre davantage de soutien de la part de la DRAC, mais ça tombait mal, à cause du contexte de fusion des régions. Ils ne savaient pas si les sites allaient rester à Rouen ou à Caen, et ça a créé une situation de flottement : les agents de la DRAC n'avait pas de visibilité sur leur évolution professionnelle, donc ils étaient peu investis sur les dossiers. Ça a été plus compliqué d'avoir leur soutien dans ce contexte...

Une Délégation régionale de l'Afdas



De leur côté, les Direccte ont été rencontrées sur l'ensemble des régions au lancement des deux dispositifs. Pour autant, elles apparaissent rarement comme des acteurs réellement impliqués dans le déploiement, à l'exclusion de la région AURA – où un Contrat d'objectifs emploi-formation (COEF) couvre notamment le secteur du Spectacle Vivant, et mobilise la Région, en partenariat avec l'Etat et les partenaires sociaux. C'est d'ailleurs sur ce territoire, doté d'une instance de gouvernance partenariale originale, que les dispositifs AC-SV et BCP-SV semblent les plus connus par les partenaires régionaux. Ensemble, ils ont souhaité mener une expérimentation, basée sur la mobilisation de l'AC-SV, un suivi partenarial des prestations engagées, et une réflexion sur les suites éventuelles à mettre en place – notamment avec la mobilisation du Dispositif Local d'Accompagnement (DLA), d'un dispositif d'appui-conseils sur le volet RH financés par la Région...

On note sur 4 régions sur 5 ayant fait l'objet des analyses la mention faites aux agences régionales (culturelles, ou du spectacle vivant en fonction des configurations), en tant que partenaires opérationnels sur la communication / relais d'informations sur le dispositif.

Enfin, deux régions ont mentionné le conseil régional comme partenaire du déploiement du dispositif AC-SV – avec notamment sur l'un d'entre eux une mobilisation effective sur le repérage des

bénéficiaires potentiels ; et sur deux autres régions, Pôle Emploi (les agences spécialisées Scène et Image) comme partenaire pour l’information des bénéficiaires potentiels du BCP-SV.

Au total, le suivi administratif et financier des actions menées au titre de l’accord-cadre a largement reposé sur les services de l’Afdas, et il n’a pas fait l’objet d’un pilotage partagé avec les partenaires à l’échelle régionale – cela n’était pas prévu par le cadrage du dispositif. Le système de reporting est organisé au niveau national.

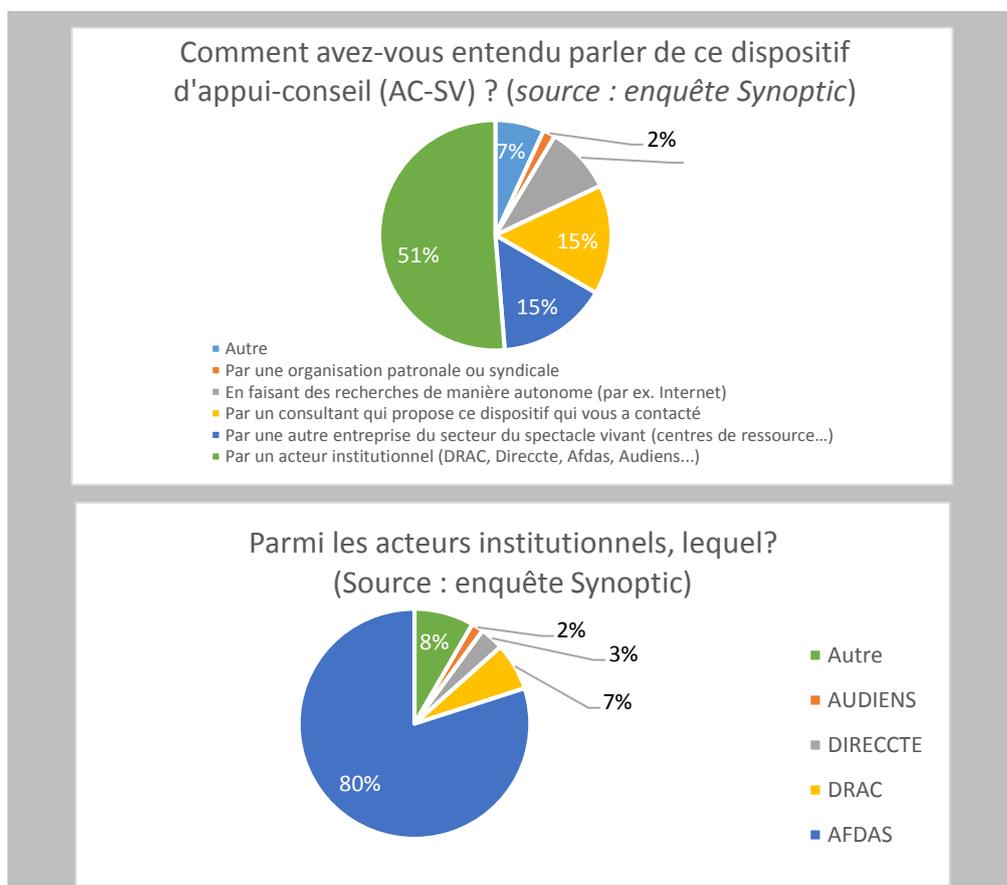
2.1.3 Le rôle important de l’Afdas en matière de communication sur les dispositifs

↳ Le rôle majeur de l’Afdas en matière de communication sur l’AC-SV auprès des entreprises bénéficiaires

Pour les entreprises bénéficiaires d’un AC-SV, l’Afdas est l’acteur ayant joué le rôle le plus important en matière de communication : 40% d’entre elles ont entendu parler du dispositif par l’Afdas, qui se place ainsi loin devant les autres acteurs institutionnels en matière de communication et les autres sources d’informations (prestataires, autres entreprises du secteur notamment).

Le rôle de l’Afdas dans la communication parmi les acteurs institutionnels s’est par ailleurs accru avec ce nouvel EDEC : à l’époque du DA-TPE-SV, en effet, la DRAC jouait un rôle plus important en matière de communication et était, parmi les acteurs institutionnels, à l’origine de 28% de l’information des entreprises. Au cours de la mise en œuvre l’AC-SV, en revanche, la contribution de la DRAC en matière de communication n’a été décisive que pour 7 % des entreprises bénéficiaires.

Autre évolution notable : la part des entreprises informées directement par des consultants a significativement augmenté : alors que seulement 3% des bénéficiaires du DA-TPE-SV avaient entendu parler du dispositif par un consultant, 15% des bénéficiaires de l’AC-SV ont été informés par un prestataire.



↳ L’Afdas et le « réseau personnel » comme premières sources d’information sur le BCP-SV

Les partenaires de l'EDEC disposent de moins de leviers sur la communication autour du BCP-SV que pour l'ACSV. En effet, le bilan de compétence est une démarche volontaire et individuelle, qui repose sur l'adhésion des salariés au dispositif.

D'après les entretiens réalisés auprès des bénéficiaires du BCP-SV – soit 36 personnes interrogées, il est possible de distinguer trois canaux d'informations sur le dispositif.

D'abord, un peu plus d'un tiers des bénéficiaires interrogés, soit 13 bénéficiaires, ont déclaré avoir pris connaissance du BCP-SV par l'Afdas. Ils connaissent la structure et ses différentes offres, ont parfois déjà réalisé une formation grâce aux financements proposés, ou ont été destinataires d'une campagne de communication (newsletter, flyer). On note de manière plus transversale que l'Afdas est très présent dans les parcours des bénéficiaires et que chacun d'entre eux aient déjà pu bénéficier d'un contact voire d'un accompagnement avec la structure.

“

Je savais qu'on pouvait faire une reconversion professionnelle avec l'AFDAS, je suis allée les voir et on m'a conseillé le BCP-SV avant l'année de reconversion.

Bénéficiaire du BCP-SV, artiste lyrique

”

Un tiers des bénéficiaires (12) a décidé d'engager un BCP-SV après en avoir été informé par des connaissances ayant déjà réalisé un BCP-SV.

“

J'ai été orienté vers eux [Afdas] par différentes personnes du culturel, dont des personnes travaillant avec moi. Une en particulier y avait eu recours.

Bénéficiaire du BCP-SV, responsable de communication

”

Enfin, une minorité de bénéficiaires interrogés ont déclaré avoir été informés de l'existence du BCP-SV par un autre organisme, tel qu'Audiens ou Pôle emploi ou par une communication en interne - un responsable ou un représentant syndical de leur entreprise ayant transmis l'information.

“

J'ai vu ma conseillère à Pôle emploi à Lyon, je lui ai dit que j'avais un gros questionnement si je devais continuer dans ma voie ou pas et elle m'a conseillé le BCP-SV.

Bénéficiaire du BCP-SV, artiste chorégraphique

Un syndicat a fait une information sur le plan de formation proposé dans les branches. Très peu de formation sont proposées. Je voulais faire l'option conseil en évolution professionnelle à l'AFDAS mais ils m'ont conseillé le bilan de compétence.

Une bénéficiaire du BCP-SV assistante de production souhaitant identifier les évolutions de postes possibles

”

2.2 Les dispositifs d'accompagnement des entreprises

2.2.1 Quelques points de repères sur les dispositifs

↳ Les objectifs et contenus du DA – TPE SV et de l'ACSV

Le DA-TPE puis l'AC-SV, qui s'en est largement inspiré, reposent sur la mise en œuvre d'un dispositif d'appui-conseil aux très petites entreprises qui souhaitent développer leur activité et qui ont besoin de renforcer leur organisation - d'une durée initiale de 6 jours augmentée à 7 en cours de mise en œuvre concernant l'AC-SV. Ces dispositifs sont conduits par des prestataires agréés et sont entièrement gratuits pour les TPE. Le DA-TPE s'adressait à des entreprises de 1 à 4 salariés, la cible de l'AC-SV a été élargie aux entreprises de 1 à 10 salariés.

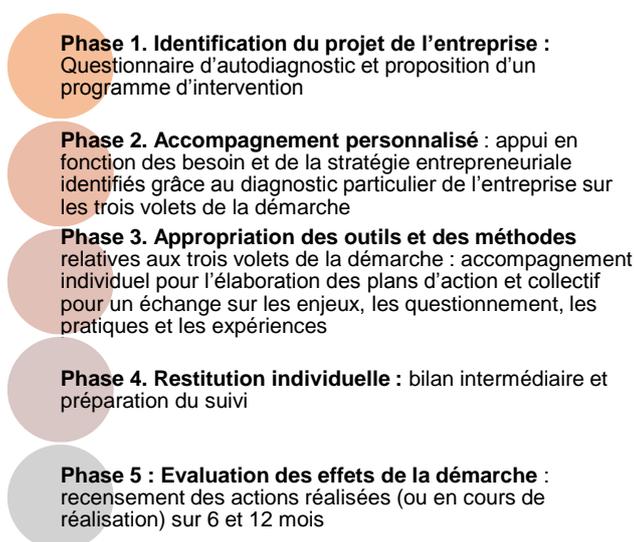
Ils visent globalement à apporter une expertise en organisation du travail, management et en gestion économique et sociale pour les entreprises.

Ces deux dispositifs successifs ont été proposés en réponse à deux caractéristiques majeures des employeurs du secteur du spectacle vivant : 90 % d'entre eux comptent moins de 10 salariés¹, et les tensions actuelles sur les finances publiques les invitent à envisager une évolution de leur modèle économique, souvent fragile et basés sur le système de la subvention, pour consolider leur fonctionnement – en passant d'une logique de projet à une logique d'entreprise.

Dans la poursuite des acquis du dispositif antérieur DA-TPE-SV, l'AC-SV est structuré autour de trois volets :

- Volet 1 : Organisation et management ;
- Volet 2 : Gestion des ressources humaines, gestion des emplois et des compétences ;
- Volet 3 : Gestion économique et financière.

Un cahier des charges national précise les contours de la prestation, organisée en cinq étapes, comme le montre le schéma ci-dessous.



Les cibles du dispositif sont également spécifiées : il s'agit des petites entreprises qui

- Construisent un projet d'entreprise dans une des filières sectorielles du spectacle vivant ;
- Ont la volonté de développer leurs activités à moyen et long terme ;
- Veulent favoriser l'emploi notamment permanent.
- Souhaitent améliorer la gestion de leur personnel, des emplois et des compétences ;

¹ Données 2015, source Audiens – OPMQ – SV.

- Veulent consolider leur modèle économique ;
- Ont besoin de renforcer leur organisation en fiabilisant leurs outils et méthodes ;
- Souhaitent partager des expériences et des questionnements avec d'autres entreprises du spectacle vivant.

Les livrables attendus dans le cadre de la prestation sont les suivants :

- Un diagnostic de la situation de chaque entreprise bénéficiaire sur les trois volets précités ;
- Un plan de consolidation et de développement de l'activité de l'entreprise en phase avec son projet et sa stratégie, ajusté à ses moyens (financiers, humains et matériels) ;
- Un plan d'action en ressources humaines, identifiant les besoins en qualifications/compétences et en formation professionnelle à court et moyen terme.

Dix-sept prestataires répartis sur le territoire national ont été retenus dans le cadre d'une procédure d'appel à projets, sous l'égide du Comité de Pilotage de l'EDEC.

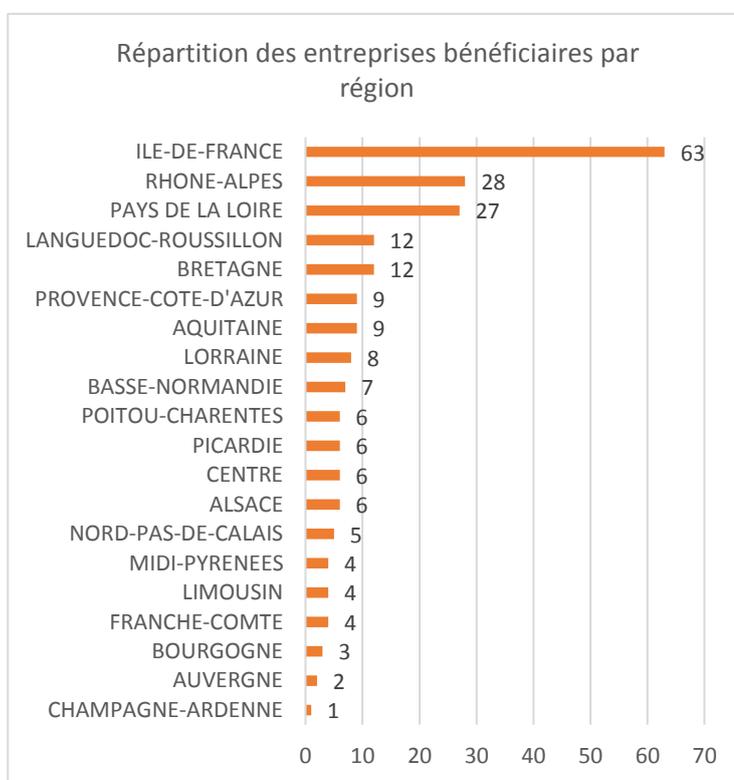
↳ Les éléments de bilan disponibles

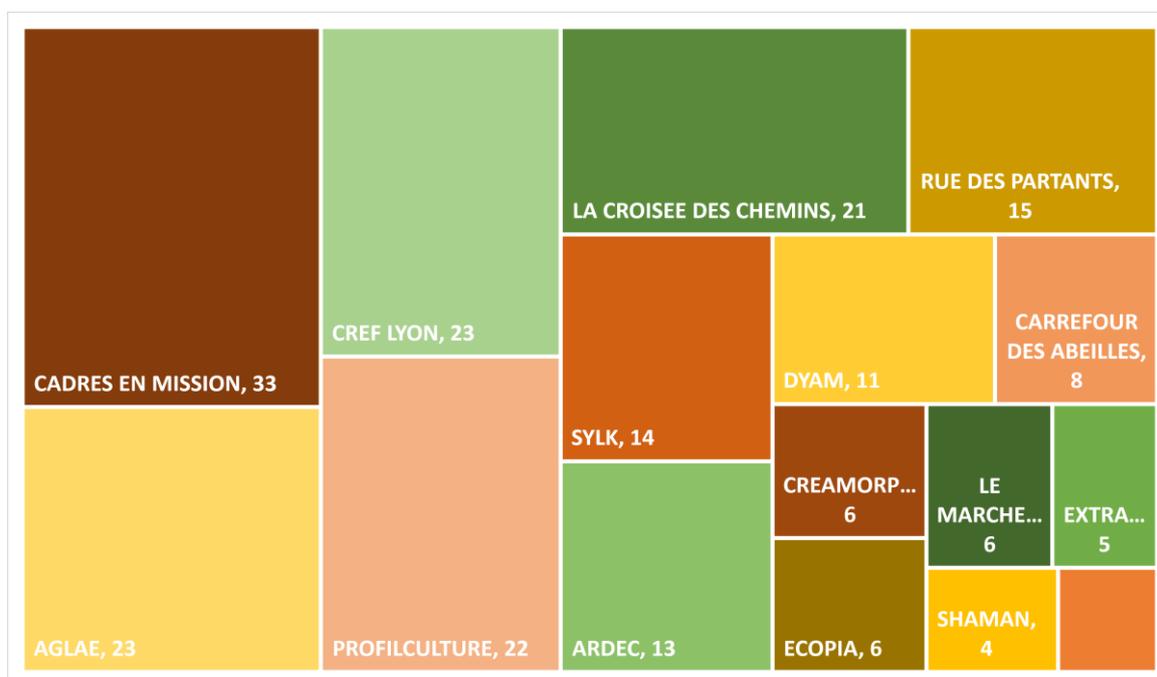
A fin octobre 2017, 268 entreprises bénéficiaires de l'AC-SV étaient recensées, principalement dans 3 régions – comme le montre le graphique ci-contre. Ainsi, environ la moitié de l'objectif initial fixé par les partenaires de l'EDEC (500 entreprises) était atteint à cette date.

132 libellés d'activités sont recensés, avec 24 entreprises ayant pour activité le « spectacle » et 15 étant des compagnies de théâtre – s'agissant des libellés les plus utilisés.

16 prestataires sont alors recensés, pour 213 entreprises (9 autres étant alors en attente de l'affectation de leur dossier à un prestataire).

Parmi les différents prestataires, cinq se distinguent avec des volumes de bénéficiaires particulièrement importants (voir ci-dessus). Le nombre d'entreprises accompagnées par prestataire va de 3 à 33.





La répartition des entreprises accompagnées par prestataire (source : base de données Afdas, traitement Pluricité)

2.2.2 Un dispositif qui s’adresse principalement à de petites associations, rencontrant des problématiques diversifiées

↳ Des besoins d’accompagnement identifiés par les acteurs institutionnels et les prestataires

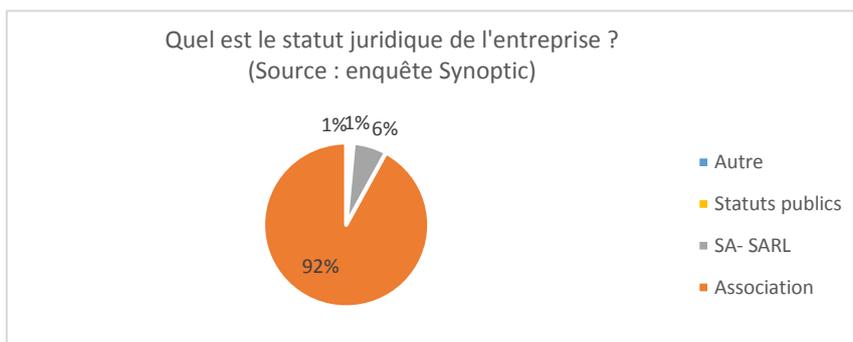
Les acteurs institutionnels rencontrés sur les cinq régions ainsi que les prestataires de l’AC-SV font des constats similaires quant à la situation de fragilité d’une partie significative des entreprises du spectacle vivant, marquées par un contexte économique et politique en mutation.

Le manque de professionnalisation d’une partie des entreprises du secteur en matière de gestion d’entreprise, de gestion des ressources humaines et de stratégie économique est également mis en avant comme un facteur de fragilité. Dans ces conditions, les besoins d’accompagnement des entreprises du secteur et de leurs salariés leur apparaissent particulièrement importants.

C’est dans le but d’accompagner les petites entreprises du spectacle vivant que le DA-TPE-SV, puis l’AC-SV, ont été mis en place. Les entreprises accompagnées dans le cadre de ces dispositifs correspondent au profil cible établi dans le cahier des charges de l’AC-SV, à savoir des « *petites entreprises du spectacle vivant qui ont la volonté de consolider et développer leur activité* ».

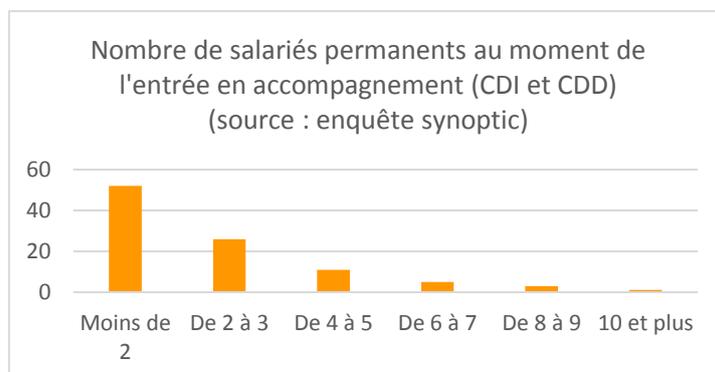
↳ Les caractéristiques des entreprises bénéficiaires des dispositifs DA-TPE-SV et AC-SV

La grande majorité de ces entreprises ont le statut d’association, qui concerne 92% d’entre elles.

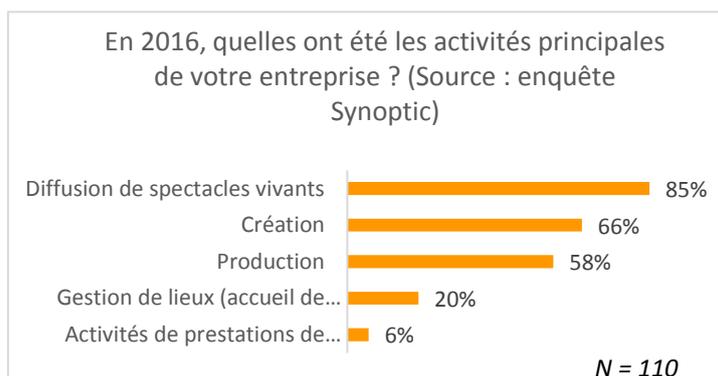


En cohérence avec la cible du dispositif, le dispositif touche majoritairement les très petites entreprises de moins de 5 salariés permanents, qui constituent 86% des bénéficiaires du dispositif. Les entreprises de moins de 2 salariés permanents, à elles seules, représentent plus de la moitié des entreprises

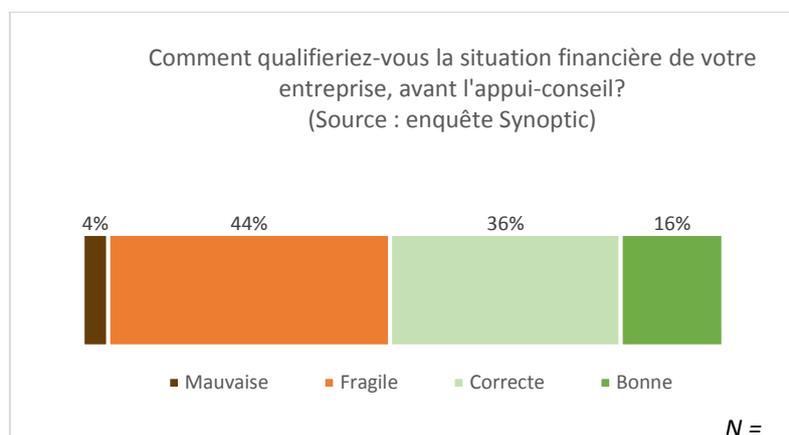
accompagnées. On note que 96% de ces entreprises emploient des CDDU et 56% emploient un ou plusieurs salariés en contrats aidés (CUI-CAE, Emplois d’Avenir, emplois Tremplins...). Ces entreprises sont donc confrontées à des enjeux significatifs en matière de gestion des ressources humaines. La présence d’une entreprise de 10 salariés et plus dans notre échantillon répondant s’explique par une « gestion des exceptions » opérée par l’Afdas, afin de pouvoir répondre à des besoins avérés d’entreprises échappant à la cible prescrite du dispositif.



La grande majorité de ces entreprises est spécialisée dans les champs de la diffusion, de la création et/ou la production de spectacles vivants, principalement dans l’art dramatique, les musiques actuelles et de la danse. Nombre d’entre elles sont positionnées sur plusieurs de ces champs et activités artistiques. On note cependant que les entreprises de gestion de lieux ainsi que les prestataires de services techniques du spectacle vivant sont moins représentées parmi les bénéficiaires du dispositif.



La situation économique des entreprises bénéficiaires du dispositif apparaît très contrastée : si 48% des entreprises bénéficiaires étaient dans des situations de fragilité économique plus ou moins marquées avant leur accompagnement, plus de 50% des entreprises bénéficiaires se considéraient en revanche dans une situation économique correcte ou bonne. On note ainsi que les besoins d’accompagnement en matière de gestion d’entreprise et de stratégie économique ne concernent pas uniquement des entreprises rencontrant des difficultés financières, mais également des entreprises en relativement bonne santé économique, qui peuvent toutefois rencontrer des difficultés sur d’autres plans (organisationnel, prévisionnel, stratégie...) – ou se trouvant face à des enjeux de consolidation de leur modèle. Ce constat issu de l’enquête « tranche » avec la majorité des discours collectés au cours de la mission, présentant une vision plus pessimiste de la situation financière des entreprises accompagnées.



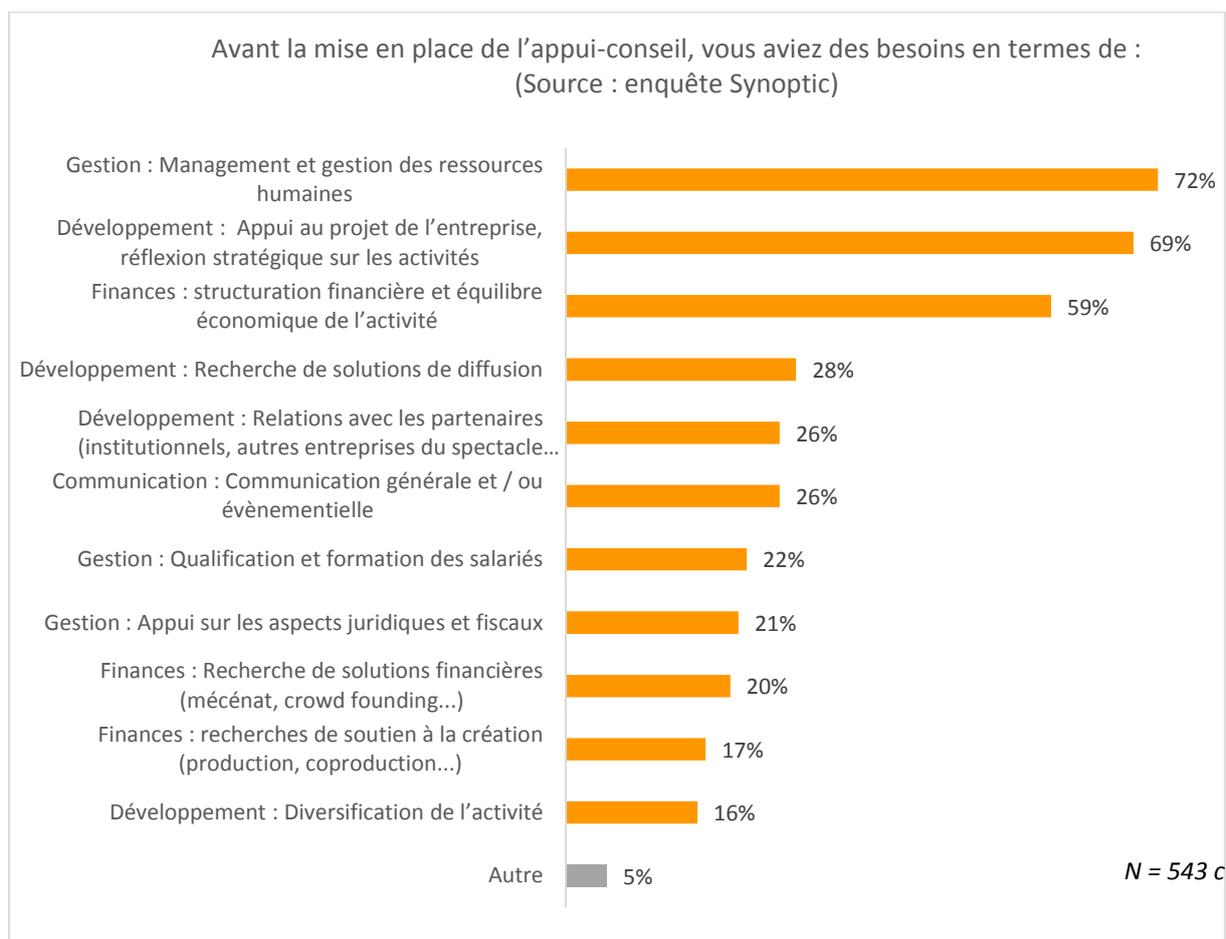
Les facteurs amenant les entreprises à faire appel à un dispositif d'appui-conseil sont très variés : ils peuvent être liés à une situation « d'inconfort » vécue sur le long-terme (ex : surinvestissement chronique des salariés, tensions internes...) ou être liés à des changements brusques, liés à des causes internes ou externes (ex : perte de conventionnement DRAC, le départ d'un directeur artistique, une croissance rapide et incontrôlée, une situation financière qui se dégrade, l'épuisement professionnel de certains salariés...). D'ailleurs, les prestataires rencontrés dans le cadre des études régionales notent bien cette deuxième notion « d'urgence » dans les demandes faites par les entreprises rencontrées.



Aucune structure ne m'a demandé de l'aide sur la RH, la gestion, la comptabilité... Elles demandent en premier lieu : de l'aide ! Elles ont une urgence, une question précise. Et c'est à partir de là qu'on travaille sur un ou plusieurs des axes du cahier des charges. Prestataire



Ainsi, de même que leurs causes, les besoins d'accompagnement sont diversifiés. Le graphique ci-dessous montre toutefois que dans la majorité des cas, les besoins d'accompagnement concernent au moins la gestion des ressources humaines, la réflexion stratégique sur les activités, ou la structuration financière et l'équilibre économique, qui correspondent précisément aux 3 volets de l'AC-SV.



2.2.3 Un dispositif dont l'architecture et le contenu permettent de proposer un accompagnement souple et personnalisé, qui répond globalement bien aux besoins des entreprises du spectacle vivant

↳ Un dispositif globalement pertinent par son architecture comme par ses volets thématiques

Les trois volets du dispositif (1- organisation et management ; 2- gestion RH, emplois et compétences ; 3- gestion économique et financière) couvrent bien les besoins d'accompagnement des entreprises du spectacle vivant, comme indiqué dans le graphique précédent.

Les prestataires de l'AC-SV partagent ce constat et saluent le choix de ces thématiques, tout en précisant que ce « découpage » ne correspond pas toujours à la manière dont les entreprises définissent leur demande et leur besoin d'accompagnement.

“

Les besoins des structures, ça finit toujours par rentrer dans l'un des axes. Mais elles ne le formulent pas comme ça. Pour les plus de 10, le sujet peut être l'organisation et la RH. Mais la plupart du temps, la question est celle de la stratégie de développement. L'élément déclencheur est fréquemment une sortie de conventionnement, une fin de subvention, qui interroge la pérennité de la structure. [...] Les trois thématiques ne parlent pas du tout aux structures, c'est un peu déconnecté. » Un prestataire

On ne part pas directement sur les trois axes, on cherche d'abord à identifier les attentes globales et ensuite on voit comment ces attentes peuvent s'insérer dans le cadre de l'appui-conseil et des trois volets. (...) Vous voyez les nombreuses et diverses attentes regroupées en une seule session, c'est assez compliqué de toute traiter en même temps. Un prestataire

”

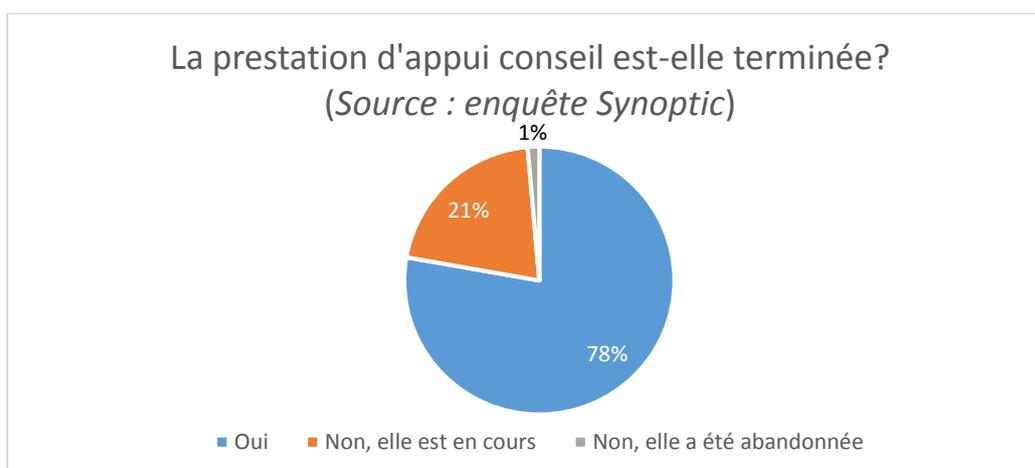
Environ la moitié des prestataires indique cependant que la durée de dispositif ne leur permet pas de proposer un accompagnement approfondi sur les trois volets, et qu'ils axent dès lors le plus souvent leur accompagnement sur un ou deux de ces volets, correspondant aux besoins prioritaires de l'entreprise.

La structuration du dispositif en cinq phases apparaît globalement bien adaptée : les prestataires ainsi que les bénéficiaires apprécient particulièrement qu'un temps significatif soit accordé au diagnostic, qui permet véritablement d'ajuster la poursuite de l'accompagnement aux besoins prioritaires de l'entreprise. Les phases d'accompagnements individuel et collectif reçoivent également des échos positifs de la part des prestataires comme des bénéficiaires, bien que les temps collectifs soient davantage questionnés (voir infra). Enfin, la phase de bilan est considérée comme une étape classique et utile de ce type d'accompagnement.

Les entreprises bénéficiaires du DA-TPE-SV et de l'AC-SV portent ainsi une appréciation globalement positive sur les deux dispositifs, quantifiée dans l'enquête à travers une note de satisfaction moyenne de 3,95/5 (voir tableau ci-dessous). Les éléments qui contribuent le plus à la satisfaction des bénéficiaires sont l'expertise des consultants, l'analyse de la situation réalisée dans le cadre du diagnostic et la disponibilité et l'écoute du consultant pendant l'accompagnement individuel. Les niveaux de satisfaction des bénéficiaires de l'AC-SV sont très légèrement supérieurs à ceux des bénéficiaires du DA-TPE-SV.

Enquête Synoptic : Quel est votre niveau de satisfaction concernant...	Moyenne
La durée de l'appui-conseil	3,67 / 5
La disponibilité et l'écoute du consultant pendant l'accompagnement en individuel	4,44 / 5
La qualité et l'intérêt des échanges lors des temps collectifs	3,87 / 5
L'expertise du consultant dans le secteur du spectacle vivant	4,21 / 5
L'analyse de la situation de votre entreprise (diagnostic)	4,13 / 5
La pertinence du plan d'actions proposé	3,83 / 5
Le suivi après l'appui-conseil	3,35 / 5
Total	3,95 / 5

Enfin, le très faible taux d'abandon au cours du dispositif, qui concerne seulement 1% des entreprises bénéficiaires, constitue une indication supplémentaire soulignant la pertinence du dispositif, qui parvient à fidéliser l'extrême majorité des bénéficiaires sur sa durée. Cela constitue un indice de l'intérêt de l'étude préalable des attentes : seules les demandes recevables et qualifiées ont pu démarrer un ACSV.



↳ Une phase de diagnostic permettant de répondre plus précisément aux besoins des entreprises

La phase de diagnostic apparaît centrale pour les prestataires pour analyser et s'approprier les problématiques propres de chaque entreprise. Du point de vue d'un prestataire, elle constitue l'une des plus-values du dispositif, notamment en comparaison avec le Diagnostic Local d'Accompagnement

(DLA), qui ne contient pas d'étape similaire – le diagnostic étant réalisé en amont du déclenchement de la prestation, par un chargé de mission DLA et pas par le prestataire lui-même.

Plusieurs prestataires considèrent l'outil d'autodiagnostic construit au niveau national comme « *un peu lourd et fastidieux* »² : ils estiment que les professionnels ont des difficultés à le compléter en raison de leur maîtrise insuffisante des notions de gestion d'entreprise et de stratégie économique. Il est toutefois noté par plusieurs prestataires que l'outil trouve son utilité dans la mesure où il constitue un premier support qui peut faciliter les premiers échanges.

Le premier échange – généralement téléphonique - entre le prestataire et l'entreprise (phase 1) puis le lancement de l'accompagnement (phase 2), permettent ensuite d'approfondir le diagnostic sur les trois volets thématiques. C'est en effet principalement lors de la première rencontre *de visu* avec les professionnels accompagnés que les prestataires établissent la feuille de route de leur intervention, qui se trouve souvent éloignée des premiers éléments identifiés dans le cadre de l'autodiagnostic.

Plusieurs des prestataires rencontrés s'appliquent, dans la phase de diagnostic, à associer le plus grand nombre de salariés – permanents ou pas - de l'entreprise à la démarche, aux différents échelons hiérarchiques, ainsi que des bénévoles (notamment les bénévoles élus dans les organes de direction des associations). Ces premiers « échanges exploratoires » permettent aux prestataires d'analyser plus finement le fonctionnement de l'entreprise en croisant les perspectives de chacun, et d'identifier ainsi les principaux enjeux et dysfonctionnements de l'entreprise.



Le dispositif est super. L'intérêt est qu'on peut vraiment balayer les besoins de la structure au début de l'accompagnement, et orienter derrière les champs prioritaires que lesquels approfondir notre intervention. On ne peut pas toujours tout traiter derrière, mais au moins, le dispositif permet de s'adapter à des structures différentes. Un prestataire

L'autodiagnostic est très compliqué à remplir pour les associations, parce qu'ils ne comprennent pas les questions : ils ont l'impression que c'est 10 fois la même question et les termes utilisés ne leur parlent pas forcément. Mais au moins, ça me donne quand même une indication, même si je ne me contente surtout pas de ce qu'ils ont coché. C'est quand je les vois que j'essaie de comprendre quels sont leurs vrais besoins, et on s'éloigne souvent des choses pointées initialement dans le diagnostic. Un prestataire

Ils ne comprennent pas trop le vocabulaire mais ils mettent des croix, et à la fin, il y a une grille qui nous permet de les interroger sur ce sur quoi ils veulent travailler. C'est ça qui est intéressant. Ça nous aide sur le questionnement initial. Ils vont mettre plus ou moins de croix selon leur niveau de maturité. Quand c'est moins mûr, ils mettent des croix partout et ça nous permet de leur pose la question « Qu'est-ce que ça veut dire ? ». Un prestataire



↳ **Un accompagnement individuel personnalisé porté par des consultants dont l'expertise est reconnue par les entreprises bénéficiaires**

L'accompagnement individuel constitue, aux yeux de la plupart des prestataires et des bénéficiaires, l'élément central du dispositif, essentiel à une démarche d'appui personnalisé. En pratique, sur la base des besoins observés lors du diagnostic, les prestataires proposent aux entreprises leurs analyses puis leur apportent des conseils (sur les pratiques, sur l'organisation...) ainsi que des outils (de gestion de l'activité, de gestion budgétaire, de gestion des ressources humaines...).

Si les prestataires disent s'inspirer *a minima* du « guide pratique des petites entreprises du spectacle vivant » qu'ils voient comme un repère utile, ils n'en utilisent qu'une partie, et/ou adaptent et complètent les ressources proposées avec leurs propres méthodes et outils. Les outils proposés au

² D'après leurs expériences et les retours que leur en ont fait les entreprises entrées sur le dispositif.

niveau national sont donc principalement perçus comme des indications plutôt que comme des prescriptions, et sont mobilisés à des degrés divers par les prestataires.

Une partie des prestataires estime le Guide un peu « *lourd* », « *formel* » voire « *théorique* », et au final pas totalement connecté aux besoins – toujours très concrets et circonstanciés – exprimés par les entreprises du secteur du spectacle vivant. Par ailleurs, lorsque les entreprises sont déjà outillées, l'ensemble des prestataires favorise les outils préexistants, et le cas échéant, les accompagnent dans l'amélioration de ces outils plutôt que d'en proposer de nouveaux.

On note par ailleurs qu'au vu de leur niveau de professionnalisation et d'expérience en matière d'accompagnement des entreprises, que cela soit dans le secteur du spectacle vivant ou plus largement culturel, parfois couplé à une expertise dans le champ de l'Economie Sociale et Solidaire³ – la majorité des entreprises bénéficiaires de l'AC-SV étant des associations – les prestataires disposent tous d'une « boîte à outils » qui leur est propre, construite au fur-et-à-mesure de leurs interventions et appropriée par les consultants des structures, et pour laquelle les prestataires estiment d'ailleurs avoir été retenus dans le cadre de la procédure d'appel à projets. Dès lors, la mobilisation des outils spécifiques a pu être considérée comme « coûteuse » en temps et moins adaptée que d'autres ressources.



Le guide, c'est déjà bien ce qu'on faisait de toute façon, mais ça va parfois trop loin. Par exemple, les tableaux page 12 ou 21, on ne leur montre pas en général. On garde le principe de planification et de registre du personnel, mais on le fait plus simplement, on avance petit à petit. Les fiches de postes sont très bien, la gestion du temps de travail est accessible aussi. Pour les grilles d'entretiens, on utilise plutôt d'autres outils. Un prestataire

J'utilise peu les outils. Le plus souvent, soit la structure a déjà quelque chose, même imparfait, et on veut plus les aider à maîtriser ce qu'ils ont déjà entre les mains que leur apporter un outil supplémentaire qui risquerait de les embrouiller. Soit ce n'est tout simplement pas le besoin prioritaire. Le travail sur les outils est un peu ingrat : d'expérience, c'est un travail plus long, qui fait perdre du temps et de la motivation. Un prestataire

Il faut qu'en tant que consultant on ait une double réponse : vis-à-vis des compagnies d'une part et vis-à-vis de la méthode imposée de l'autre. En fait on répond au cahier des charges mais avec notre propre approche. C'est plus stressant qu'avec le DLA parce que dans le DLA on est plus libre dans l'approche, alors qu'avec l'appui-conseil c'est assez contraint dans le type de réponse que l'on peut apporter. Un prestataire

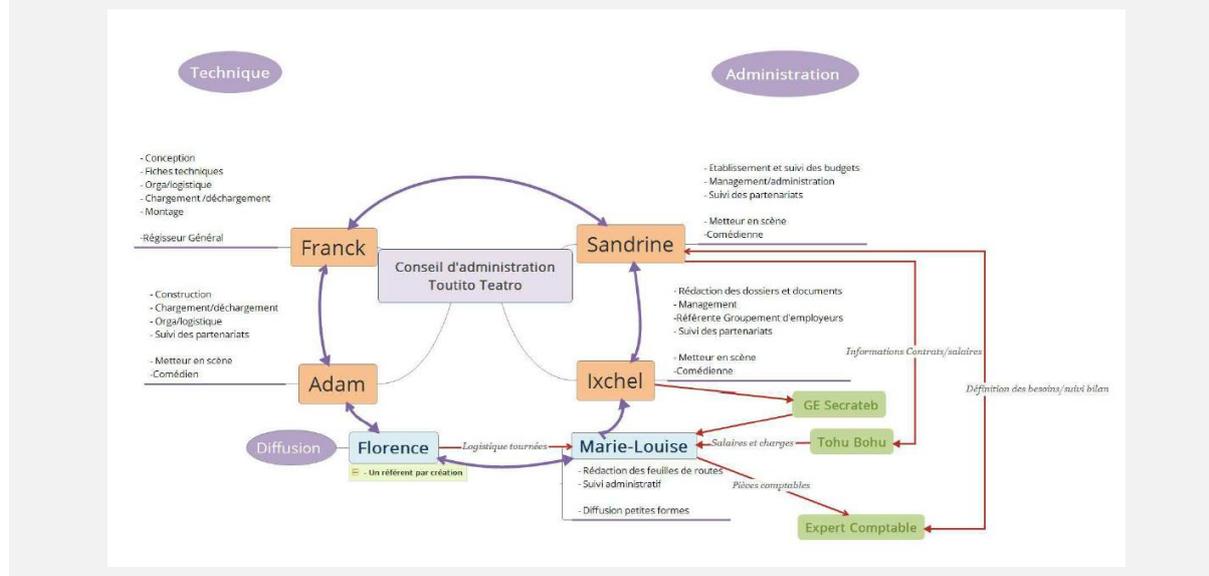
On a pris tout l'outillage et on l'a complété avec nos propres outils. On a beaucoup de ressources documentaires, par exemple, des conventions collectives, des textes juridiques, dont on se sert en appui-conseil. Par exemple on distribue toujours les conventions collectives papiers aux participants et on les lit avec eux, on les explique si besoin. Un prestataire

Il faut que ça leur parle, ils détestent les consultants des gros cabinets qui arrivent avec leur boîte à outils toute prête, il faut vraiment que ça soit adapté à leur structure sinon ils sont méfiants. On ne leur dit pas d'ailleurs qu'il y a des outils prédéfinis on leur dit qu'on va créer des outils pour eux. On passe d'abord du temps sur leur projet, sur ce qui les motive et ensuite on attaque sur les sujets cruciaux. Un prestataire



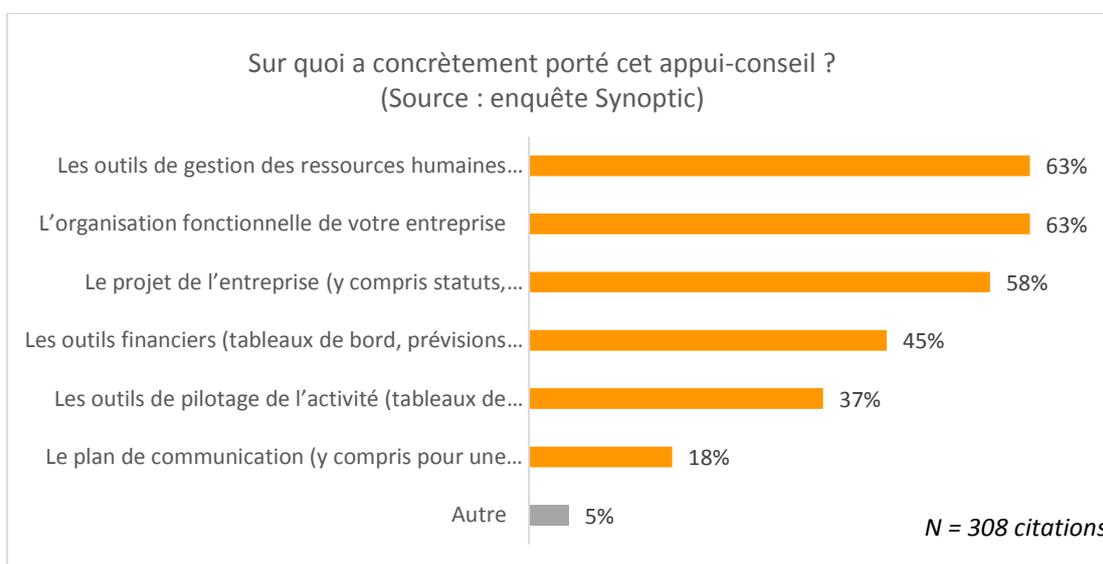
³ Parmi les prestataires interrogés, nous avons identifié une seule structure qui disposait « uniquement » d'une spécialisation dans l'ESS, sans réel ancrage dans le champ de la culture. D'ailleurs, elle n'avait au moment de la réalisation de l'entretien pas encore réussi à composer un groupe.

Illustration : un schéma d'organisation élaboré dans le cadre d'un accompagnement individuel



Les principaux outils évoqués lors des entretiens avec les prestataires sont des outils d'animation des temps collectifs, des outils de gestion des ressources humaines (organigrammes, fiches de postes...), des matrices de gestion du temps de travail ou encore des outils de gestion budgétaire.

Ce constat converge avec les résultats de l'enquête, qui indiquent que 63% des entreprises bénéficiaires du DA-TPE-SV et de l'AC-SV ont travaillé sur les outils de gestion des ressources humaines (fiches de poste, organigramme), 63% sur l'organisation fonctionnelle de l'entreprise et 58% sur le projet de l'entreprise (statuts, règlement intérieur, réflexion stratégique sur les activités...).



Les entreprises bénéficiaires ont de manière générale salué l'expertise et la posture des consultants, ainsi que la pertinence de leurs approches. La note moyenne de satisfaction attribuée par les entreprises à l'expertise des consultants dans l'enquête a été de 4,21/5, ce qui en fait l'un des éléments du dispositif jugés les plus satisfaisants par ces dernières.

Zoom sur la pertinence des choix de prestataires réalisés par les partenaires de l'EDEC

Dans les régions étudiées, les prestataires retenus apparaissent connus et reconnus dans le secteur du spectacle vivant, pour leur expérience et leur expertise en matière d'accompagnement des entreprises du secteur. Les prestataires candidats ayant une connaissance approfondie des spécificités du secteur du spectacle vivant et étant d'ores-et-déjà inscrites dans des réseaux leur donnant une visibilité, notamment auprès des entreprises, semblent avoir été privilégiées. Une part

significative des prestataires retenus dans le cadre de l'AC-SV avaient ainsi été auparavant prestataires de dispositifs d'accompagnement similaires, dont le dispositif DA-TPE-SV.

Cependant, dans certaines régions, les partenaires de l'EDEC ont été amenés à sélectionner des prestataires dont le siège social et le territoire d'intervention habituel était situé dans une autre région, ce qui a posé des difficultés liées à l'absence d'ancrage de ces derniers et à la distance géographique avec les potentiels bénéficiaires. Ainsi, un prestataire rencontré dans le cadre des études régionales a indiqué avoir été également retenu sur une autre région, sur laquelle il n'a jamais réellement « investi » le dispositif – faute de réseau et de locaux disponibles, notamment.

“ *Un cabinet de consultants classique, ça ne passerait pas auprès des associations du spectacle vivant. Il faut des structures qui savent parler leur langage et qui comprennent bien les spécificités, la culture du secteur.* Une DR Afdas ”

↳ Des temps d'accompagnement collectif à la fois appréciés et questionnés

Les avis des prestataires et des entreprises sur les temps d'accompagnement collectif sont plus divergents.

Les journées d'accompagnement collectif sont généralement organisées autour de thématiques transversales (ex : management, mécénat...) choisies par les prestataires de manière à ce qu'elles touchent toutes les entreprises du groupe.

Les principaux points positifs de ces temps relevés par les prestataires et les entreprises portent sur le décloisonnement des pratiques et des activités et sur le regard croisé que ces temps collectifs ouvrent. Ils amènent notamment les entreprises à se comparer à d'autres structures partageant les mêmes problématiques et à interroger leurs pratiques respectives collectivement. Parmi les prestataires interrogés, les 2/3 portent un regard positif sur les temps collectifs, soulignant la richesse qu'ils apportent à l'accompagnement. 1/3 d'entre eux sont plus mitigés, et soulignent davantage les difficultés liées à l'exercice (organisation, hétérogénéité des groupes...).

L'enquête révèle que les entreprises bénéficiaires se montrent cependant relativement moins satisfaites de la qualité des temps d'accompagnement collectifs que sur les autres items testés (relation au consultant, temps individuel...), leur ayant attribué, dans l'enquête, une note de satisfaction moyenne de 3,87/5.

Illustration : un support d'animation pour permettre aux professionnels présents de faire connaissance

LE SPEED DATING...

- Il s'agit d'un jeu de rôle à deux.
- Chacun expose le projet de sa compagnie à un interlocuteur qui, pour l'occasion, joue le rôle du maire de la commune (*durée : 10 mn par interlocuteur*).
Par exemple : Gilles expose le projet du Théâtre les Argonautes à Tamara (maire du 1^{er} arrondissement de Marseille). Ensuite Tamara expose le projet de la compagnie Peu Importe à Gilles, maire de Montsalier (04)
- A l'issue de ce jeu de rôle chacun des « maires » restitue en grand groupe ce qui a été compris du projet qui leur a été exposé (*2 mn x 2*).
- Chaque association réagit, complète, corrige.... (*5 mn chacun*).
- Le collectif questionne, fait des retours, synthèse (*5 mn*).

“ *Le fait qu'il y ait du partage d'expérience, ça change tout : pour eux, ça dédramatise, ils voient qu'ils ne sont pas seuls à pas être parfaits. Ils voient qu'ils partagent des problématiques identiques et qu'ils peuvent s'améliorer. C'est une vraie nécessité* ”

d'avoir ce partage d'expérience, y compris sur les questions budgétaires. De mon côté, je n'ai pas besoin de légitimer ce que je leur propose, entre pairs ils se comparent et ils se donnent des conseils. On n'est pas sur de la délivrance de savoir mais sur du partage. Un prestataire

Le collectif permet de repondérer le regard qu'on a sur sa structure et sur celle des autres. Ça permet de relativiser, discuter, se dire qu'on n'est pas tout seul à galérer. C'est pas mal parce que ça permet aux toutes petites structures qui galèrent financièrement de voir que celle d'en face qui gagne le triple voire le quadruple d'elle a d'autres problèmes, que ce n'est pas parce que l'argent rentre que tout est solutionné. Ça leur permet de prendre conscience des difficultés inhérentes au secteur. Un prestataire

Le collectif, c'est très bien parce que même si on avait tous des problématiques assez différentes, on se retrouvait sur certaines choses et ça fait du bien de voir qu'on partage ça. Ça fait un peu l'effet d'un miroir, on perçoit l'image qu'on renvoie aux yeux des autres structures. Une entreprise bénéficiaire

En fait on s'aperçoit qu'on a tous des formats différents mais les problématiques restent les mêmes : on est la tête dans le guidon et on n'arrive pas à prendre de la hauteur pour voir où sont les problèmes. D'où l'intérêt d'avoir un professionnel qui voit ce qui ne va pas et apporte des réponses pertinentes. Une entreprise bénéficiaire

Cependant, les prestataires comme les entreprises bénéficiaires soulignent certaines limites des temps d'accompagnement collectifs. Les prestataires soulèvent principalement deux limites :

- Les difficultés liées à l'organisation de ces temps d'accompagnement : étant donné la très forte charge de travail qui caractérise les professionnels du spectacle vivant et la distance géographique qui peut séparer les différents participants au sein d'une même région, l'organisation de ces journées est pour certains prestataires un « véritable casse-tête ». La grande majorité des prestataires évoque en effet avoir rencontré des difficultés à fixer une date et un lieu, en conséquence de quoi certains ont été dans l'obligation d'organiser ces journées à des dates peu adaptées au regard de l'avancement de l'accompagnement (par exemple, trop tôt, parallèlement au lancement, ou à l'inverse, trop tard, après le bilan).
- La qualité inégale des groupes : des prestataires indiquent notamment que les groupes hétérogènes, réunissant des entreprises aux caractéristiques très différentes les unes des autres (en termes de type d'activité, d'activité artistique, de taille d'entreprise, de degré de professionnalisation...), peuvent être particulièrement délicats à préparer et à animer. Il n'est pas toujours aisé d'identifier des « passerelles » entre les besoins et préoccupations des participants très différents. A noter, cependant, que d'autres prestataires, ainsi que des bénéficiaires, témoignent également d'expériences positives d'accompagnements collectifs en groupes hétérogènes.
- Certaines entreprises portent également un regard particulièrement mitigé sur l'intérêt des temps collectifs, le plus souvent lié au fait que lors de leur participation, les autres entreprises participantes ne partageaient pas les mêmes besoins et enjeux (car elles travaillaient sur des champs d'activité différents, étaient organisées ou financées différemment, etc.). Dans ces conditions, elles ne se sentaient pas concernées par le contenu des échanges de groupes, qui leur ont dès lors apporté peu de satisfaction.

“

On pense qu'il vaut mieux faire ces temps collectifs à la fin, quand nous maîtrisons mieux les problématiques et les structures, pour travailler sur du concret, sur leur expérience, mais on n'a pas toujours la possibilité de choisir. Au début il nous manque un temps d'appropriation de chacun des situations pour faire quelque chose de vraiment constructif, donc là, on tente de le faire à la fin plutôt. Un prestataire

C'est compliqué d'échanger quand on partage peu de choses. Une entreprise bénéficiaire

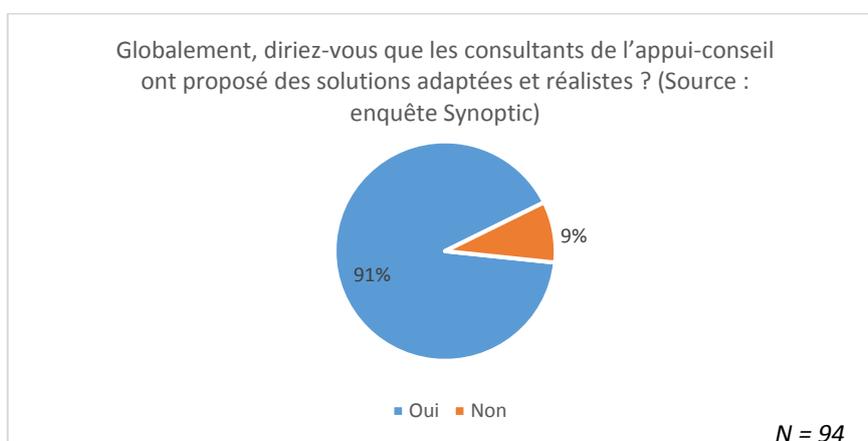
”

Honnêtement, c'est la partie que j'ai trouvé la moins pertinente, mais ça m'a fait comprendre que ce qu'on faisait dans notre structure, c'était quand même la bonne chose : il y avait des choses hallucinantes chez les autres. Je n'ai pas appris grand-chose des autres parce qu'on était bien en avance par rapport au reste du groupe. Une entreprise bénéficiaire

↳ Des plans d'action pertinents mais une appropriation parfois difficile en l'absence d'accompagnement dans la mise en œuvre

A l'issue de l'accompagnement, un plan d'actions retraçant les actions à mettre en place afin de répondre aux problématiques identifiées est formalisé par le prestataire dans un bilan écrit remis aux entreprises bénéficiaires.

Celles-ci se montrent particulièrement satisfaites du travail effectué par les prestataires, avec 91% des bénéficiaires du DA-TPE-SV et de l'AC-SV qui considèrent que les consultants leur ont proposé des solutions adaptées et réalistes. Le niveau de satisfaction est encore plus élevé parmi les seuls bénéficiaires de l'AC-SV, s'élevant à 93%.



Les bilans écrits livrés par les prestataires sont construits selon des formats hétérogènes, ce qui ne facilite pas une lecture d'ensemble de la mise en œuvre du dispositif AC-SV. Les livrables respectent néanmoins tous une structuration autour des trois volets du dispositif (organisation et management ; gestion des ressources humaines ; gestion économique et financière). Ils contiennent des informations plus ou moins exhaustives en fonction des prestataires, principalement autour des points suivants :

- Les actions réalisées au cours de l'accompagnement ;
- Les recommandations et le plan d'action (objectifs visés, outils à consolider ou mettre en place, moyens pour y parvenir, délai de mise en œuvre souhaité).

Illustration : extraits de livrables

Pilotage de projet (projet de la structure & son inscription dans les réseaux)

Point de départ	<ul style="list-style-type: none"> Le projet, sa formulation en direction des différents partenaires Quels développements réalistes de la compagnie et de ses projets dans le contexte économique global et son contexte spécifique Quelle place a la compagnie dans le secteur du spectacle vivant et son inscription dans les réseaux Le pilotage du projet, ses modes de gouvernance..
Éléments travaillés pendant la mission	<ul style="list-style-type: none"> Analyse des projets et différents axes de travail portés par la compagnie Définition des axes de travail adaptés à la structure et au contexte spécifique pendant la mission La gouvernance du projet et de la structure : <ul style="list-style-type: none"> La direction artistique et technique le CA et le bureau La collaboration et coopération dans le cadre de la vie associative construction de stratégie de développement, les modes de prises de décision
Préconisations	<ul style="list-style-type: none"> Écrire et formuler le projet : valeurs, objectifs, sens, Écrire des process de travail selon les axes nouvellement définis : la production, la diffusion, la communication, l'administration et la gestion, etc.. Poser des bases nouvelles du pilotage de la structure et de ses projets Travailler à une meilleure implication des membres du bureau et du CA : intégrer de nouvelles personnes ressources, définition des responsabilités partagées, etc.
Plan d'action	<p>Revisiter le pilotage au regard du projet : équilibre direction artistique, collaborateurs extérieurs – comptabilité, paie, webmaster, etc.- et bénévoles de l'association</p> <p>Mettre en œuvre toutes les préconisations partagées au cours de la mission.</p>

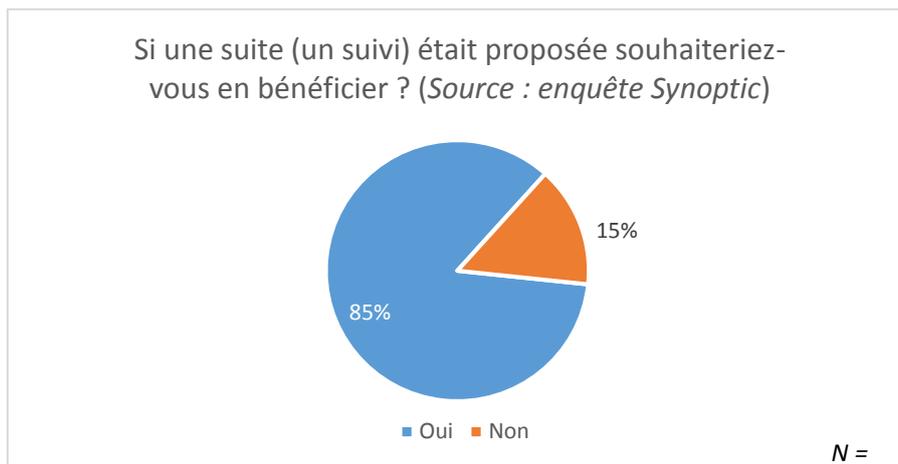
> Démarche globale « Organisation et Management »: consolider les outils et fiabiliser les procédures

	Démarches et outils à consolider	Démarches et outils à mettre en place	Objectifs visés	Moyens pour y parvenir	Délai souhaitable de mise en œuvre
Organisation du travail et répartition des tâches	Poursuivre le travail sur les fiches de poste, et les faire évoluer dans le temps (s'attacher à réaliser celle de la directrice artistique).	S'en servir pour évaluer ce qui est faisable et efficace dans la nouvelle répartition des tâches envisagées (direction / administration / production - diffusion / communication)	Préciser la définition des fonctions et le détail des missions pour chacun afin de permettre la réorganisation d'équipe dans les meilleures conditions.	<p>S'appuyer sur le travail réalisé dans le cadre de l'appui conseil via les outils fiches de poste.</p> <p>Formaliser des temps de suivi/bilan réguliers pour établir un dialogue régulier sur les points forts et les dysfonctionnements éventuels en termes d'organisation du travail (direction / administration / production - diffusion)</p>	De juillet à Décembre 2016 puis régulièrement tous les 6 mois
Travail en équipe et coopération interne	Renforcer le processus de travail en équipe avec la directrice artistique (travail en partie à distance)	/	Assurer de manière efficace la transmission des informations sur l'avancée du travail en diffusion et rendre opérationnelle la complémentarité entre les différentes missions (administration/diffusion/montage et développement)	<p>Renforcer l'utilisation des outils de travail partagés (plannings, espace de stockage en ligne et dossiers partagés).</p> <p>Cadrer les objectifs de travail et les priorités à traiter</p> <p>Assurer la régularité des temps de coordination et de réunions internes (même si espacés)</p>	A partir de juillet 2016 puis ajuster à l'issue de temps de bilan réguliers

Plan de consolidation et de développement des activités - Phase 3 Restitution
MORA VOICIS
AC TPE-SV – Appui Conseil aux très petites entreprises du spectacle vivant- Languedoc-Roussillon - 2016
Ministère de la Culture et de la Communication, CPNEF SV, AFDAS

Cependant, l'absence d'accompagnement ou de suivi dans la mise en œuvre du plan d'action constitue un des principaux bémols mis en avant par plusieurs entreprises bénéficiaires. Certaines d'entre elles indiquent ne pas s'être senties en mesure de mettre en place une partie ou la totalité du plan d'action élaboré par le prestataire, en raison de cette absence d'accompagnement ultérieur. Ce besoin a été

fortement exprimé dans le cadre de l'enquête : 85% des bénéficiaires a émis le souhait de bénéficier d'un suivi suite à l'accompagnement. Ce taux grimpe à 90% parmi les bénéficiaires de l'AC-SV.



“

Le contact humain, l'écoute et la disponibilité sont très constructifs de la part de l'interlocuteur. Mais la mise en œuvre effective d'un suivi concret, approfondi et donc réellement "utile" (c'est à dire avec des effets tangibles et mesurables) nécessiterait davantage de temps et de moyens. Une entreprise bénéficiaire (enquête)

Comme tout accompagnement, celui-ci est un peu court. Cela soulève souvent des questions importantes et il faudrait pouvoir avoir un suivi à moyen terme, prévoir une journée ou plusieurs quelques mois après la fin de l'appui. Une entreprise bénéficiaire (enquête)

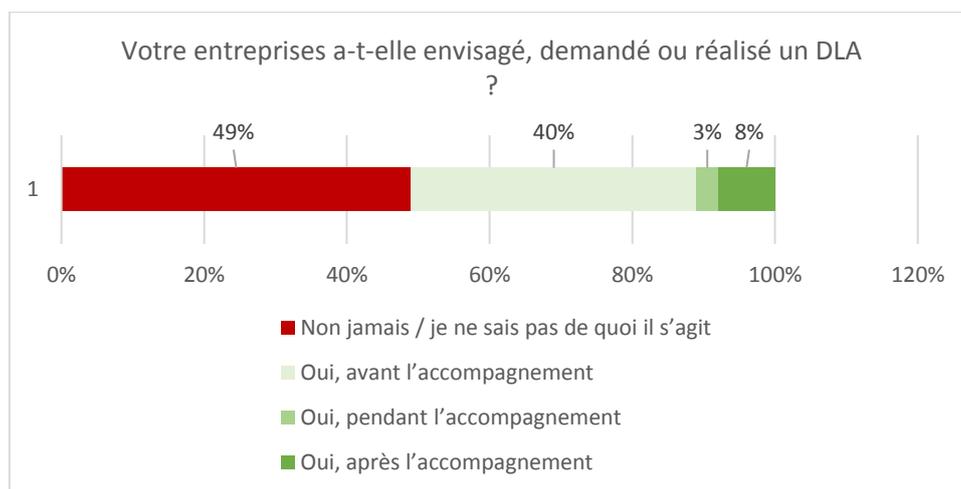
Au départ l'impression était bonne mais ensuite la personne nous a laissé en plan avec des outils financiers qu'il fallait manipuler sans trop nous expliquer. Du coup, cela n'a pas eu grand impact sur l'entreprise. Une entreprise bénéficiaire (enquête)

Peut-être attendions-nous une étude plus poussée et plus fine de notre structure qui ne peut pas être apportée dans ce cadre. Peut-être simplement le fait de poser les choses avec un tiers est-il suffisant ? L'idéal serait d'avoir un suivi à 3 mois/6 mois/1 an/18 mois pour garder la dynamique et enclencher les changements sans se faire reprendre par le rythme du quotidien. Une entreprise bénéficiaire (enquête)

Idéalement, une fois qu'on a réalisé l'accompagnement, il faudrait pouvoir faire un suivi et les accompagner dans la mise en œuvre, mais je n'ai pas le temps de faire ça. Mais la durée du dispositif est bonne, car on aurait du mal à mobiliser les gens sur plus long. Et si on a besoin, on peut toujours solliciter un DLA par exemple. Un prestataire

”

Pour poursuivre l'accompagnement, plusieurs acteurs (partenaires institutionnels et prestataires) suggèrent de mieux articuler l'AC-SV avec le DLA par exemple, et certains prestataires indiquent effectivement avoir, dans le cadre de certains accompagnements, informé et encouragé des entreprises à solliciter un DLA en complément de l'AC-SV, pour traiter une problématique spécifique identifiée et/ou accompagner la mise en œuvre de pistes d'actions proposées.



2.2.4 Malgré la pertinence du dispositif, une montée en charge qui reste limitée, des motifs de non-recours identifiés

↳ Globalement, un volume de bénéficiaires limité

Globalement, on observe que le volume de bénéficiaires de l'AC-SV est resté relativement limité au cours de sa mise en œuvre : au début du mois de septembre 2017, on enregistrait 219 bénéficiaires de l'AC-SV, principalement répartis dans 3 régions (IDF, AURA, PDL). Selon les données Afdas, la cible fixée par les partenaires était de 5 800 entreprises (bénéficiaires potentielles). Sur cette base, le « taux de recours » au dispositif peut être estimé à environ 4 %.

Le recours limité au dispositif peut apparaître paradoxal au regard de sa pertinence, exprimée par les différents acteurs impliqués dans la mise en œuvre et les bénéficiaires du dispositif, et qui n'a jamais été remise en doute au cours des échanges. Plusieurs éléments d'explications ont été mis en avant au cours des entretiens.

↳ La lisibilité du dispositif en question

Comme pointé *supra*, dans les régions étudiées, les actions de communication visant à promouvoir l'AC-SV ont été principalement portées par l'Afdas, qui s'est appuyé sur trois modalités :

- L'envoi de mails d'information à ses partenaires et aux entreprises du spectacle vivant ;
- L'organisation de journées de présentation du dispositif, en présence des partenaires et des prestataires ;
- L'organisation de web conférences à destination des entreprises.

Malgré ces initiatives et la part effectivement prise par la communication sur le dispositif effectuée par l'Afdas dans le recours au dispositif, l'AC-SV reste du point de vue des acteurs institutionnels et les prestataires rencontrés encore méconnu (notamment par rapport au DLA).

“

L'AC-SV reste beaucoup moins connu que le DLA, donc le message passe moins entre les acteurs. Par exemple, quand les structures sont en lien avec des collectivités, certains leur conseillent de faire un DLA, mais jamais l'AC-SV parce qu'il y a peu d'acteurs qui connaissent le dispositif. Une DR Afdas

On a un prestataire qui nous a assuré qu'il s'investirait sur la mission, mais ça ne décollait pas : ce qu'on a fini par comprendre, c'est qu'il est sur beaucoup d'autres missions et qu'il ne s'est pas mobilisé sur l'ACSV. Il aurait dû nous le dire clairement "je ne peux pas assumer, je me retire", mais il a plutôt laissé la situation pourrir. Il y a eu trop d'attente de sa part, une espèce de flottement, qui n'a été bon ni pour

”

le prestataire, ni pour le dispositif, parce que ça répand une image peu favorable. Une DR Afdas

Les prestataires rencontrés dans le cadre des études régionales et interrogés au cours des entretiens complémentaires ont développé différentes initiatives pour compléter ces initiatives institutionnelles : mailings auprès de leurs bases clients, démarchage téléphonique... Ils sont aujourd'hui le second canal de sourcing des entreprises bénéficiaires, derrière l'Afdas et devant les autres entreprises du secteur vivant. Pour autant, une partie d'entre eux estime que les efforts institutionnels de communication ont été insuffisants.

“ *Idéalement, il faudrait que l'Afdas fasse plus qu'envoyer des mails, ou organiser seulement une journée d'information, mais qu'elle essaye de passer des coups de fil ciblés sur des entreprises. Le problème, c'est qu'il y a trop d'outils de communication qu'on n'a pas le temps de lire. Il y a aussi eu des webinars mais je ne suis pas sûr que beaucoup aient regardé. Un prestataire*

”

En analysant de manière transversale les retours des prestataires, assez communs, sur le manque de communication institutionnelle, il apparaît que :

- Ce sont moins les efforts de communication en eux-mêmes qui sont pointés du doigt que les modalités de communication retenues : de leur point de vue, les opérations « collectives » (mails, invitations à des réunions d'information, documentation en ligne...) sont moins efficaces que la mobilisation individuelle. Or, le travail d'information « en face-à-face », de niche, réalisé par les conseillers Afdas dans le cadre de leurs missions d'accompagnement des entreprises comme de certains partenaires (Agences Régionales du Spectacle Vivant, Région sur un territoire ayant fait l'objet d'une étude régionale) n'est pas lisible pour eux.
- La mobilisation des entreprises pour participer à un AC-SV peut s'avérer être une tâche chronophage, qui ne fait pas partie du marché tel qu'il a été défini.
- Malgré l'article 1 du memento de mise en œuvre, remis aux prestataires, qui précise qu'une information « sera conjointement assurée par l'Afdas et les prestataires », des écarts de représentation existent entre les prestataires et les partenaires de l'EDEC concernant le « qui fait quoi » en matière de promotion du dispositif, ce qui génère des attentes insatisfaites de part et d'autre.

↳ **Le manque de disponibilité des professionnels et la constitution des groupes : deux freins entremêlés pour la montée en charge de dispositif**

La nécessité de constituer des groupes d'au moins 4 entreprises pour pouvoir démarrer l'accompagnement AC-SV a constitué, pour les prestataires, un frein significatif à la montée en charge du dispositif. La constitution d'un groupe peut prendre beaucoup de temps, en particulier dans des territoires étendus, ruraux, où relativement peu d'entreprises du spectacle vivant sont présentes. Des prestataires expliquent ainsi avoir fréquemment eu des difficultés à atteindre le seuil minimal de 4 entreprises :

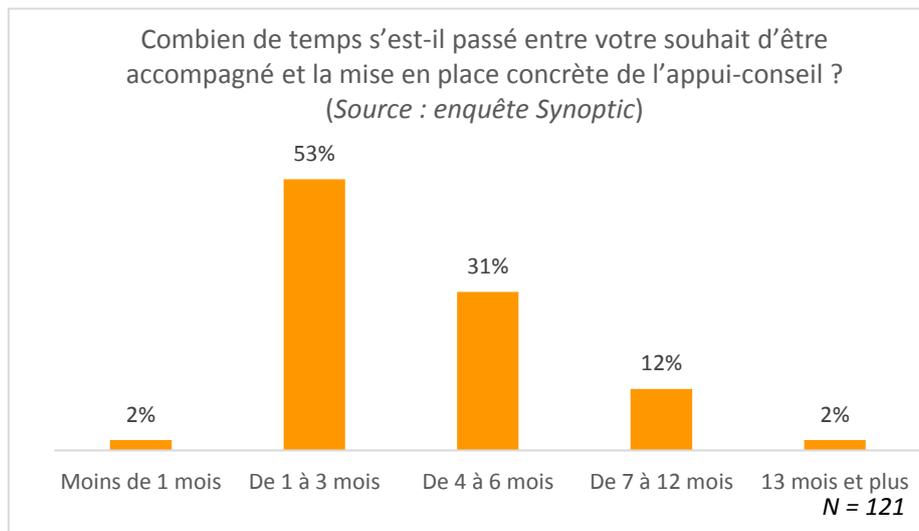
“ *Nous, on a réussi à constituer un groupe de 8 structures, parce qu'on est bien ancrés dans notre territoire, on a déjà travaillé pour beaucoup de structures. Par contre, l'autre prestataire vient de [...], et il n'a eu aucun groupe. Et nous-mêmes on n'a pas réussi à mobiliser en [...], je suis un peu déçu de ça. Un prestataire*

On n'a jamais pu démarrer une action d'accompagnement, il fallait un groupe de 4, mais on a plafonné à 2 candidats, 1 a abandonné entre temps et même si une autre structure s'est manifestée dans le [département] au début de l'été, ça restait toujours insuffisant. Un prestataire

”

Pour les bénéficiaires, les délais entre l'expression du souhait d'être accompagné et la mise en place concrète de l'appui-conseil a été plus ou moins longue. On note toutefois que pour 31% des entreprises

d'entre eux, ce délai a été entre 4 mois et 6 mois, et que pour 14% d'entre eux, il a été supérieur à 6 mois. La durée importante de ces délais a été relevée par les prestataires comme les DR Afdas comme une cause de frustrations ayant abouti, dans certains cas, à l'abandon de l'inscription de certaines entreprises.



Par ailleurs, de nombreux prestataires évoquent la faible disponibilité des professionnels du secteur comme une des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du dispositif : les salariés du secteur sont en effet fréquemment surchargés, « jonglent » en permanence entre différentes tâches et ont par conséquent des difficultés à dégager des disponibilités pour ces actions d'accompagnement.

Cette situation est problématique à plusieurs égards : l'Afdas et les prestataires rencontrent en premier lieu des difficultés à mobiliser, sur une même période, plusieurs entreprises disponibles pour un accompagnement. En deuxième lieu, l'indisponibilité des entreprises posent des difficultés dans le déroulement de la prestation, les prestataires ayant des difficultés à trouver des dates et lieux convenant à tous pour l'organisation des journées d'accompagnement collectif. Enfin, cette « latence » dans la mise en place de l'accompagnement entre en dissonance avec les attentes exprimées par les entreprises - fréquemment caractérisées par « l'urgence » de leur situation.



« Ils courent, courent... avec des journées d'enfer ! Cinq jours peuvent être un peu lourds à intégrer dans les agendas. » Un prestataire



↳ Des critères d'éligibilité trop restrictifs ?

La restriction de l'éligibilité au dispositif aux entreprises de 1 et 10 salarié a été mise en question par les DR Afdas et une majorité de prestataires interrogés, qui ont émis le souhait de pouvoir élargir la base de recrutement aux entreprises jusqu'à 15 à 20 employés, voire de moins d'un ETP. La « gestion des exceptions » mise en place par l'Afdas a permis de dispenser des dérogations, accordées au cas par cas, mais il est considéré qu'une éligibilité « de droit » faciliterait la communication sur l'ACSV et l'intégration effective d'entreprises sur le dispositif.

2.2.5 Des effets tangibles observés par la plupart des entreprises bénéficiaires sur leur fonctionnement et la professionnalisation de leurs personnels

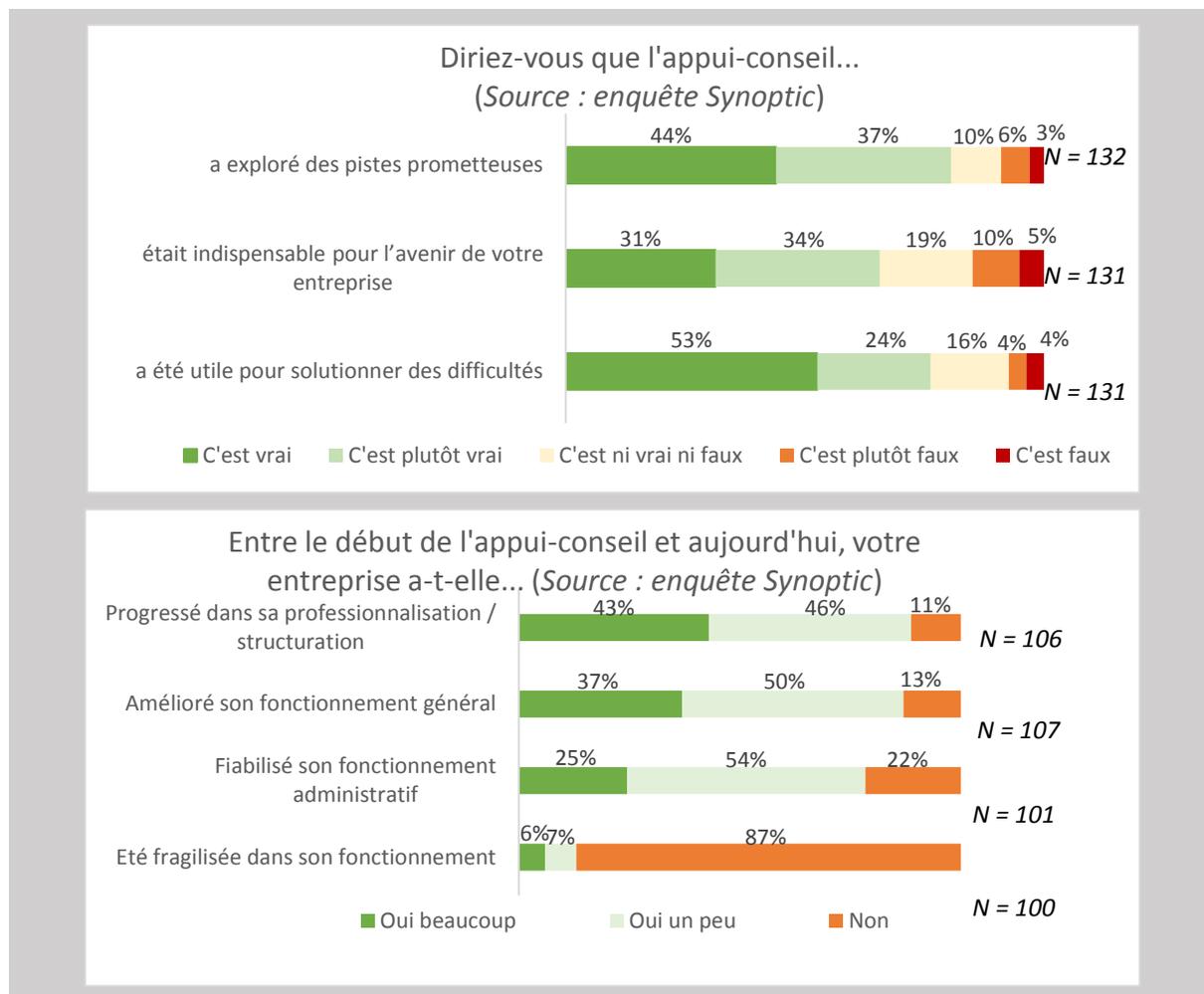
Les entreprises bénéficiaires identifient des effets du dispositif. On distingue d'une part :

- Des effets immédiats, qui découlent de la mise en place des outils et des méthodes proposées au cours de l'accompagnement ;
- De effets de plus long-terme, liées aux nouvelles perspectives de développement ouvertes par les ajustements opérés sur le projet et la stratégie de l'entreprise.

Dans leur ensemble, entre 65% et 85% des entreprises accompagnées considère que l'accompagnement a eu des effets, plus ou moins marqués, sur la mise en place de nouvelles solutions

et l'ouverture de nouvelles perspectives d'avenir, comme en témoigne le graphique ci-dessous. Le dispositif a également contribué à améliorer le fonctionnement et à professionnaliser les personnels pour plus de 80% des entreprises.

D'un point de vue général, on observe que le dispositif produit des effets très variés sur les trois volets du dispositif. Ces effets dépendent fortement de la situation de départ de l'entreprise accompagnée (situation financière, dysfonctionnements) et des besoins qui en découlent.



Cependant, une partie des entreprises, n'a pas observé d'effets véritables de sa participation au dispositif. Les principaux facteurs explicatifs avancés par les entreprises sont synthétisés ci-dessous.

- Des raisons liées à la dynamique interne à l'entreprise, avec d'abord un manque d'implication des dirigeants ou d'une partie des salariés dans l'accompagnement, parfois lié à des désaccords internes sur la démarche elle-même. Dans ces conditions, l'absence d'une véritable adhésion de l'entreprise au dispositif, notamment de la part des directeurs, aboutit souvent à un portage insuffisant de la mise en œuvre des pistes d'action une fois l'accompagnement terminé, limitant les ajustements effectivement réalisés.

Par ailleurs, une incapacité des professionnels à dégager le temps nécessaire à la poursuite de la réflexion et à la mise en œuvre des pistes d'action a été pointée. Cela est fréquemment lié à la charge de travail importante des salariés, qui, rapidement après la fin de l'accompagnement, sont repris dans « l'urgence du quotidien » et, malgré leur bonne volonté, ne parviennent pas à se donner les moyens d'agir, en l'absence d'un accompagnement externe.

- Des raisons liées au prestataire : dans le cadre de l'enquête en ligne, quelques rares entreprises soulignent que le prestataire qui les a accompagnées n'était pas à la hauteur de leurs attentes, et n'a pas été en mesure de proposer des solutions adaptées.

- La courte durée du dispositif, considérée par certains bénéficiaires comme insuffisante pour s'approprier les outils et accompagner la mise en œuvre des changements ; cela concerne en particulier des entreprises qui manquent des compétences ou de l'autonomie suffisante pour s'approprier par eux-mêmes les outils et recommandations proposées par le prestataire.

“

L'appui-conseil a soulevé des questions et pointé des problématiques vives dans notre fonctionnement, nos postes et fonctions ou plutôt l'absence de définition de nos postes et fonctions... Les travaux avec l'appui-conseil ont permis de se dire des choses importantes. Néanmoins, les pistes d'action proposées ont paru très ambitieuses ou très chronophages. Par exemple : renseigner un document intitulé "Qui fait quoi ?" allant du plus général à la plus petite des tâches réalisées par les salariés... cela n'a jamais été fait, car jamais été perçu comme réalisable, à la fois pour l'administratrice qui se voyait confier cela toute seule, ni nécessaire pour le directeur artistique. Une entreprise bénéficiaire

La présence et le retour des intervenants a été très intéressant sur la réflexion à mener autour de notre projet artistique et associatif. Cela a soulevé beaucoup d'interrogations et peu de réponses. Le temps de présence des intervenants étant très court, nous ne possédons pas toutes les clefs pour progresser concrètement et rapidement à l'issue du diagnostic. Une entreprise bénéficiaire (enquête)

Il n'y a pas eu de réels effets sur l'entreprise. C'est peut-être plus lié aux participants qui n'étaient pas prêts ou ouverts aux changements pour la plupart. Peut-être aussi que le bon point d'entrée n'a pas trouvé par les consultants. Donc le bilan est très mitigé. Une entreprise bénéficiaire

”

2.2.6 Une prise de hauteur des entreprises sur leur propre fonctionnement, leurs pratiques et leur projet

Les dispositifs d'appui-conseil aux entreprises du secteur du spectacle vivant permettent d'ouvrir un « espace neutre » dans le cadre duquel les professionnels peuvent « s'extraire des urgences quotidiennes » pour prendre du recul et mener une réflexion approfondie et collective sur leurs objectifs et leur fonctionnement.

“

On est la tête dans le guidon et on n'arrive pas à prendre de la hauteur pour voir où sont les problèmes, d'où l'intérêt d'avoir un professionnel qui voit ce qui ne va pas et apporte des réponses pertinentes. On a besoin d'avoir des regards extérieurs. Une entreprise bénéficiaire

Les temps en commun sont indispensables. Cet appui-conseil nous sort de l'isolement dans lequel on est quand on est une petite structure quant aux questions structurelles et de stratégie. Une entreprise bénéficiaire (enquête)

”

L'analyse globale de l'entreprise et les échanges qui en découlent favorisent ainsi des prises de conscience de différents ordres, qui pointent des dysfonctionnements, des opportunités d'évolution, l'image extérieure renvoyée par l'entreprise, etc.

Cette prise de conscience est favorisée par :

- L'apport d'expertise des consultants, qui leur fournissent des clés de lecture sur leur organisation, leurs pratiques et leur stratégie ;
- La perspective offerte par les retours des autres entreprises bénéficiaires lors des temps collectifs, qui permettent aux entreprises de se situer dans leurs pratiques et le cas échéant, de s'inspirer des pratiques des autres.

Par ailleurs, plusieurs bénéficiaires pointent la « libération de la parole » que favorise le dispositif : au cours de leurs interventions en accompagnement individuel, les consultants sollicitent fréquemment différents salariés et bénévoles, ce qui ouvre la voie à l'expression de certains non-dits. Cet effet est

considéré comme positif par les entreprises bénéficiaires, dont une a comparé au cours des échanges l'accompagnement à une « *thérapie de groupe* », et témoignent des tensions qui ont pu être libérées par l'exercice.

“ *Ça a été déclencheur d'un dialogue entre collègues. On a vidé notre sac. Il y a des choses qu'on n'ose pas se dire. Quand on est une toute petite équipe, c'est très difficile de dire « je suis ton chef ». Mais le consultant nous a fait comprendre que dans toute organisation, il y a forcément une hiérarchie, et qu'il fallait qu'on se positionne mieux... Une entreprise bénéficiaire* ”

2.2.7 L'outillage et la redéfinition des pratiques au sein des entreprises, dans les trois axes d'intervention du dispositif.

↳ Une redéfinition de l'organisation de l'entreprise et des pratiques de management

L'accompagnement DA-TPE-SV ou AC-SV permet d'ouvrir une réflexion sur l'organisation de l'entreprise, sur différents points clefs pour les entreprises du spectacle vivant, notamment :

- La répartition des responsabilités et la prise de décision : on observe fréquemment dans les entreprises du secteur des modes d'organisation fondés sur la prise de décision collégiale et sur une répartition diffuse des responsabilités, qui trouvent cependant leurs limites à mesure du développement de l'activité de ces entreprises (complexité de la prise de décision, répartition des rôles insuffisamment claire...).
- Les pratiques de management et la communication interne : les prestataires du dispositif pointent l'absence fréquente, au sein des entreprises, d'une réflexion et de méthodes en matière de management, en particulier concernant la prévision des tâches à accomplir et la coordination des équipes. Cela génère diverses difficultés (manque de communication entre les équipes, manque d'efficacité, surcharge de travail).
- La structuration juridique des entreprises : la plupart des entreprises du spectacle vivant ont le statut d'association, sans toutefois toujours maîtriser les opportunités et les freins que cela implique. Si beaucoup choisissent ce statut par facilité ou par opportunité - car cette forme permet notamment un recours aisé aux emplois aidés – la structuration en association peut constituer un frein au développement de l'activité de certaines entreprises. Elle implique par ailleurs des enjeux de gouvernance qui ne sont pas toujours maîtrisés par les porteurs de projets, ce qui peut générer des difficultés diverses (en matière de répartition des responsabilités, de prise de décision, de rapports entre salariés et bénévoles...).

“ *Les gérants de ces structures sont des gérants de fait, des intermittents qui, parce qu'ils portent le projet sont désignés comme gérants mais c'est deux choses bien différentes d'avoir un projet artistique et une structure à gérer. Ça se saurait si les artistes sortaient d'écoles de commerce ou de management, là ils sont très très éloignés de toutes ces questions-là, ils n'y trouvent aucun intérêt. Un prestataire*
C'est une notion beaucoup plus délicate à faire passer, on a beaucoup de passion dans le secteur et un engagement idéologique qui tourne parfois à l'autisme et qui façonne le secteur. Je vous assure, quand on écoute certains discours on se demande de quelle planète ils sortent, on est à des kilomètres de la structuration en entreprise. On est dans la passion, dans l'art, jamais dans le développement de compétence et dans la pérennisation de l'activité. Un prestataire ”

Les dysfonctionnements générés par cette insuffisante attention accordée à l'organisation interne amènent cependant des entreprises à prendre conscience des limites de leur modèle, et c'est dans ce cadre que certaines d'entre elles ont fait appel au DA-TPE-SV et à l'AC-SV.

Lors de leur intervention, les prestataires abordent ouvertement cette question avec les salariés et bénévoles, ce qui favorise la prise de conscience collective de l'importance d'une meilleure

organisation. Ils proposent ensuite un certain nombre d'outils et de méthodes visant à améliorer l'organisation de l'entreprise, notamment :

- Sur l'organisation générale : des tableaux mettant à plat l'ensemble des activités de l'entreprise ;
- Sur la posture des directeurs : des échanges visant à faire prendre conscience du rôle et des responsabilités d'un supérieur hiérarchique ;
- Sur la communication et la coordination interne : l'instauration de réunions mensuelles ;
- Sur l'anticipation des évolutions de l'activité : l'élaboration d'un rétroplanning.

Ces ajustements permettent de résoudre une partie des problématiques évoquées précédemment, et contribuent à promouvoir un changement de regard et des changements de pratiques des professionnels du spectacle en matière d'organisation et de management. Les principaux effets en la matière sont déclinés dans le schéma ci-dessous :

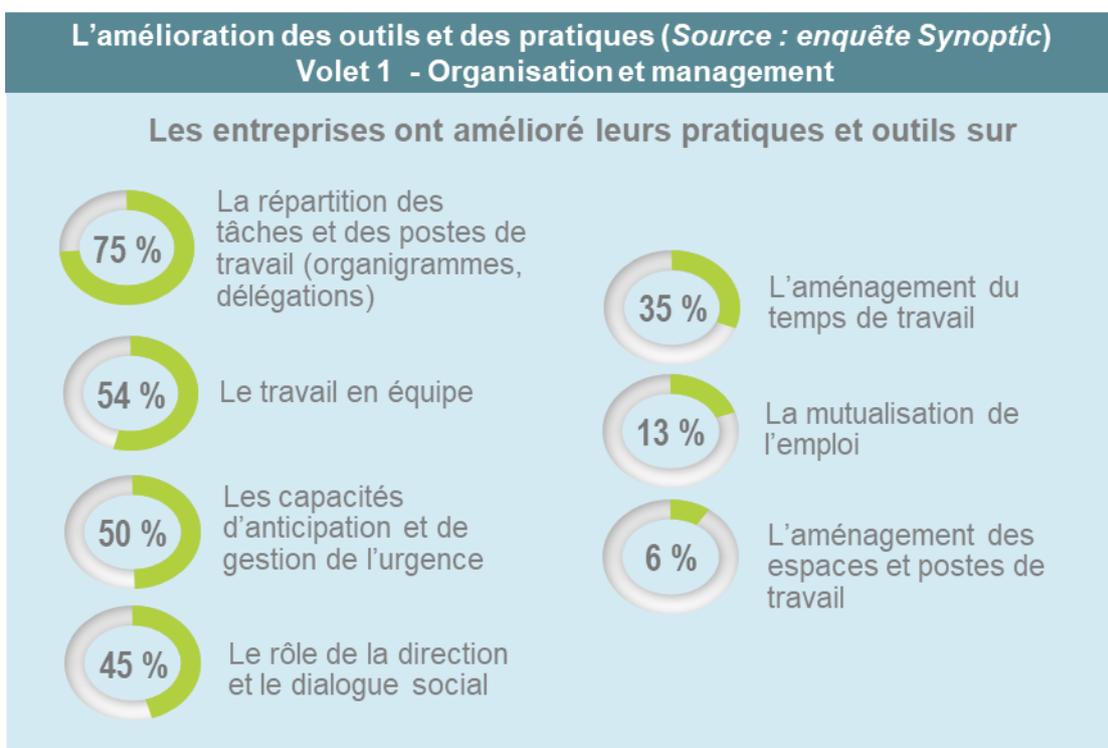


Illustration : un tableau de « mise à plat » des activités d’une entreprise sur la période 2016-2018

Activités	Sous-activités	2016	2017	2018
Création	Création principale	Diptyque "Sur les pas du petit chaperon Rouge" Volet 1 : "Un peu plus loin dans les bois" Nov. 2016	Diptyque "Sur les pas du petit chaperon Rouge" Volet 2 : "A petits pas dans les bois" Mars. 2017	
	Répertoire en tournée	Tournée des 2 volets Saison 2016/17 Monsieur M.		
	Petites Formes	Papelucho	Petits Poissons	
	Collaborations artistiques avec Cies régionales	Participation au projet "Tout dépend du temps" de la Cie Par les villages et Cie Ecorpsabulle	Participation au projet global artistique des Ateliers Intermédiaires	
	Evénements		Commande "Une nuit au Musée" Trident	
	Formation	Formation professionnelle		Mise en place d'un stage de formation professionnelle avec l'IUFM
Actions culturelles	Coopérations internationales	Réflexion et recherches de partenaires à l'étranger en collaboration avec le Conseil départemental de la Manche et le Trident.	Appel à projet au Rideau au Québec - Invitation au festival International de théâtre classique à Almagro (Espagne)	Invitation à participer au Festival Entepola dans le cadre d'un jumelage Cie Volando Volantines (Chili) - Prospection avec l'agence Activate en Angleterre.
	Actions culturelles en lien avec les spectacles	Actions culturelles autour de Monsieur M.		
	Enseignements artistiques	Actions de sensibilisation autour du Diptyque "Sur les pas du petit chaperon rouge"		
	Ateliers de pratiques artistiques	Interventions Option théâtre du lycée Millet à Cherbourg		
		Autres: Ecoles Élémentaires, Collège, Lycée, IME ...etc		
	Jumelages et autres dispositifs	Actions culturelles avec le SPIP et le CHRS le Cap (Cherbourg)/ Trident	Jumelage avec le CRÉAM et centre d'accueil pour enfants autistes à Dives sur mer	Autre
	Ateliers public spécifique	Réflexion et collaboration le Trident Jumelage avec le collège Cachin de Cherbourg	Projet avec l'EAT Randonnai (petits poissons)	
Vie associative et fonctionnement	Administration	Atelier de pratiques artistiques pour des travailleurs en ESAT de La Glacière		
	Production	Budgets - Suivi administratif - gestion du personnel- logistique de Tournées Créations et Petites Formes		
	Communication	Recherche de résidences - Montage de dossier répondant aux appels à projets Echanges avec les partenaires et les collectivités publiques		
	Diffusion	Préparation et Ecrits des dossiers de Communication et Diffusion (Dossiers spectacles et site internet) Travail global lié à la diffusion des spectacles: Réseau National et International (1er cercle de diffusion: théâtre, Festival)		
	Projets pédagogiques	Travail global lié à la diffusion des Petites Formes : Réseau National (2nd cercle de diffusion: Médiathèque, RAM, Ecole, centre de loisirs...etc)		
	Vie associative	Préparation, élaboration et écrits des outils		
		Relations avec le Conseil d'administration et les adhérents		

Illustration : un exemple d’accompagnement mobilisant un travail sur l’organisation de l’entreprise et le management

La structure et la demande	L’accompagnement réalisé
<ul style="list-style-type: none"> • Une association qui organise un festival (musique, Normandie) • 2 permanents au moment de l’accompagnement + un trésorier qui annonce son passage à la retraite (sans personne pour reprendre ses tâches) • Une entreprise en développement qui atteint ses limites en termes de fonctionnement, et dont la vie associative s’essouffle : la volonté de travailler sur la structuration de l’association et l’organisation du travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Un axe de travail sur la gouvernance et la vie associative : composition et rôle du bureau, relations aux bénévoles, motivation des membres, implication de plus jeunes... • Un axe de travail sur l’organisation de l’association et la répartition des tâches : renforcement de l’équipe pour soulager les bénévoles, répartition des tâches • Participation aux temps collectifs
Les effets	
<ul style="list-style-type: none"> • Des temps collectifs qui ont permis d’échanger avec d’autres sur « des problématiques qui restent les mêmes : on a tous des formats différents, mais on est la tête dans le guidon et on n’arrive pas à prendre de la hauteur pour voir où sont les problèmes » • Une première réflexion sur l’organisation de l’association, la division du travail et les relations salariés / bénévoles • Une embauche sur un profil comptable et administratif, afin de « libérer du temps pour développer des projets » 	

↳ Des outils et méthodes de gestion des ressources humaines permettant de redéfinir les responsabilités de chacun

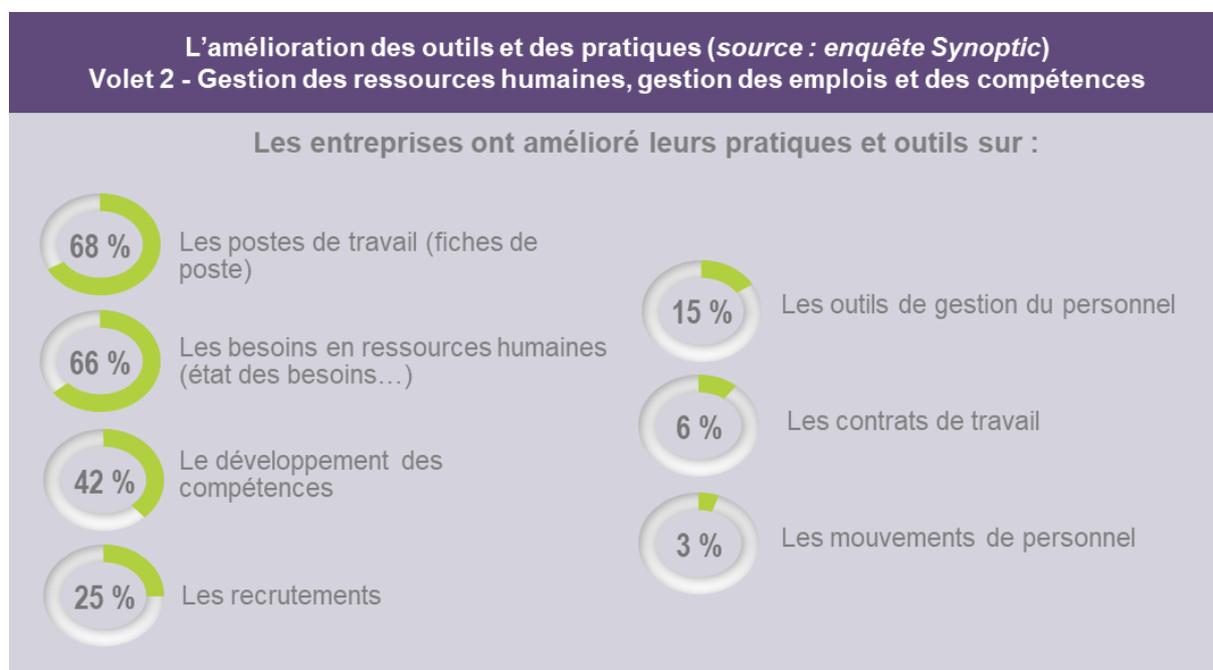
La gestion des ressources humaines constitue l'un des principaux axes d'intervention des prestataires dans le cadre des accompagnements DA-TPE-SV et AC-SV, en réponse à un besoin exprimé par 72% des entreprises avant l'accompagnement.

Les professionnels du secteur du spectacle vivant sont confrontés à des enjeux de taille en matière de gestion des ressources humaines. Dans une partie des petites entreprises, les compétences et repères sur le sujet sont insuffisants. Certains prestataires estiment cependant que les professionnels du secteur expriment de plus en plus d'intérêt pour ces questions, en réponse à diverses problématiques rencontrées (ex : surinvestissement d'une partie des salariés jusqu'à l'épuisement professionnel, volonté d'attirer des profils qualifiés et compétents ou encore volonté de pérenniser des postes pour pouvoir conserver des compétences en interne).

Lors de leurs interventions, les prestataires analysent les pratiques des entreprises et pointent les dysfonctionnements qu'ils observent. Ils proposent ensuite des outils visant à résoudre les problématiques identifiées, qui sont souvent en partie liées à une insuffisante définition des postes et de l'organisation interne.

Ils accompagnent notamment les entreprises à travers la formalisation de fiches de poste et d'organigrammes. L'appropriation de ces outils a des effets significatifs sur des entreprises auparavant peu outillées : par exemple, la définition d'un périmètre précis pour chaque poste contribue à réduire le surinvestissement de certains salariés. L'accompagnement permet également, dans certains cas, de repenser la composition des équipes (à travers le développement d'un nouvel organigramme), ainsi que d'envisager des recrutements supplémentaires.

Le schéma ci-dessous décline les principaux effets observés par les entreprises en matière d'acquisition de nouveaux outils et pratiques de gestion des ressources humaines :



“ Elle a tout de suite remarqué que je faisais des tâches pour lesquelles j'étais surqualifié - de la compta, secrétariat – et que je perdais du temps et de l'énergie là-dessus. Elle m'a encouragé à déléguer en embauchant, pour libérer du temps et me concentrer sur le développement de projets. Donc on a embauché un responsable administratif qui est arrivé il y a un mois. Une entreprise bénéficiaire ”

Après avoir échangé avec chacun d'entre nous, le prestataire nous a présenté un organigramme : on a découvert dans l'équipe, on était deux à être les principaux décisionnaires. Ces choses n'étaient pas dites, mais c'était un état de fait, une évidence, donc ça a été bien accepté. Vu qu'on n'avait pas de rôle établi, parfois, on prenait des décisions contradictoires entre nous/ L'organisation collégiale qu'on avait avant était une source de blocages, et le fait d'en parler ouvertement nous a permis de mieux répartir les rôles et les responsabilités. Une entreprise bénéficiaire

Nous avons deux problématiques, d'abord un manque de définition des rôles au sein de l'équipe. Je n'assumais pas mon rôle de directeur, et nous avons une division du travail pas définie, avec un peu trop de collaboratif – tout le monde a un droit de regard sur tout. Et puis on avait trop de travail, avec un sentiment d'épuisement général, on a pris trop de projets et cela devenait problématique. Cela devait se regarder par rapport à nos frais fixes – élevés. Nous avons eu deux intervenants très pertinents, très précis. Nous avons travaillé sur la définition des postes, sur l'analyse de notre activité, et il y a eu un moment un peu psychanalytique, le consultant a fait une réunion où il a réuni 25 personnes, et tout le monde a donné son ressenti sur son poste. Ça a permis vraiment de prendre de la hauteur, ce qu'on n'avait pas fait depuis super longtemps. L'ACSV ça fonctionne comme un moment pour sortir la tête du guidon et se poser les questions – qu'est-ce qu'on est en train de faire ? Quelle est la nature de nos interventions, qu'est-ce qui rapporte quoi ? Une prise de hauteur, cette dimension était très bien. Une entreprise bénéficiaire

Illustration : un exemple d'accompagnement comportant un travail sur les outils de gestion RH

L'entreprise et la demande	L'accompagnement réalisé
<ul style="list-style-type: none"> • Une compagnie de théâtre burlesque : un directeur artistique et 7 à 8 intermittents « noyau dur » • Une entreprise qui « tourne bien », mais des difficultés d'organisation suite au départ d'un chargé de production, dont l'administratrice de production a récupéré les tâches • Une demande de « prise de recul », en priorité sur l'organisation du travail et la répartition des tâches 	<ul style="list-style-type: none"> • Travail sur les fiches de postes de chacun • « Mise à plat » de l'organisation de l'entreprise et des modalités de la gestion comptable et logistique • Etablissement d'un budget prévisionnel et d'un plan de trésorerie • Sur les journées en collectif, un travail en « miroir » sur les points forts et points faibles des autres entreprises présentes
<h4>Les effets</h4>	
<ul style="list-style-type: none"> • Une prise de conscience partagée d'une clarification des rôles de chacun insuffisante, avec le poste d'administration et de chargé de production qui « partait dans tous les sens » • Mise en place de réunions d'équipes régulières • Répartition des tâches liées à la logistique • Définition de process et d'une « marche à suivre » pour le suivi comptable (centralisation et vérification des factures, des pièces justificatives pour les notes de frais...) • « Une vision sur deux ans » grâce au plan de trésorerie • L'embauche d'un stagiaire pour appuyer l'équipe sur une partie des aspects comptables 	



↳ Un outillage sur la gestion économique et financière, ainsi que sur la stratégie de développement des entreprises

L'accompagnement DA-TPE-SV et AC-SV permet enfin aux professionnels du secteur du spectacle vivant d'acquérir un premier niveau de compétences et de s'approprier des outils de gestion économique et financière. Cela constitue également un enjeu fort pour les entreprises du secteur, répondant à un besoin exprimé par 69% des entreprises bénéficiaires.

Les prestataires pointent en effet le manque de compétences des professionnels du secteur du spectacle vivant, qui se saisissent généralement insuffisamment de l'importance d'un suivi rigoureux en matière financière. D'après les prestataires, une part significative des professionnels accompagnés ont une compréhension limitée de leurs bilans comptables et ne disposent pas de *business plan*.

Lors de leurs interventions, les prestataires analysent les pratiques mises en place au sein de l'entreprise et forment, le cas échéant, les professionnels à l'utilisation d'outils de suivi et de prévision économique (budgets prévisionnels, gestion financière des projets, gestion de trésorerie). Ils prestataires alimentent également la réflexion des professionnels sur la stratégie de développement de l'entreprise.

Le schéma ci-dessous décline les principaux effets observés par les entreprises en matière d'acquisition de nouveaux outils et pratiques de gestion économique et financière :

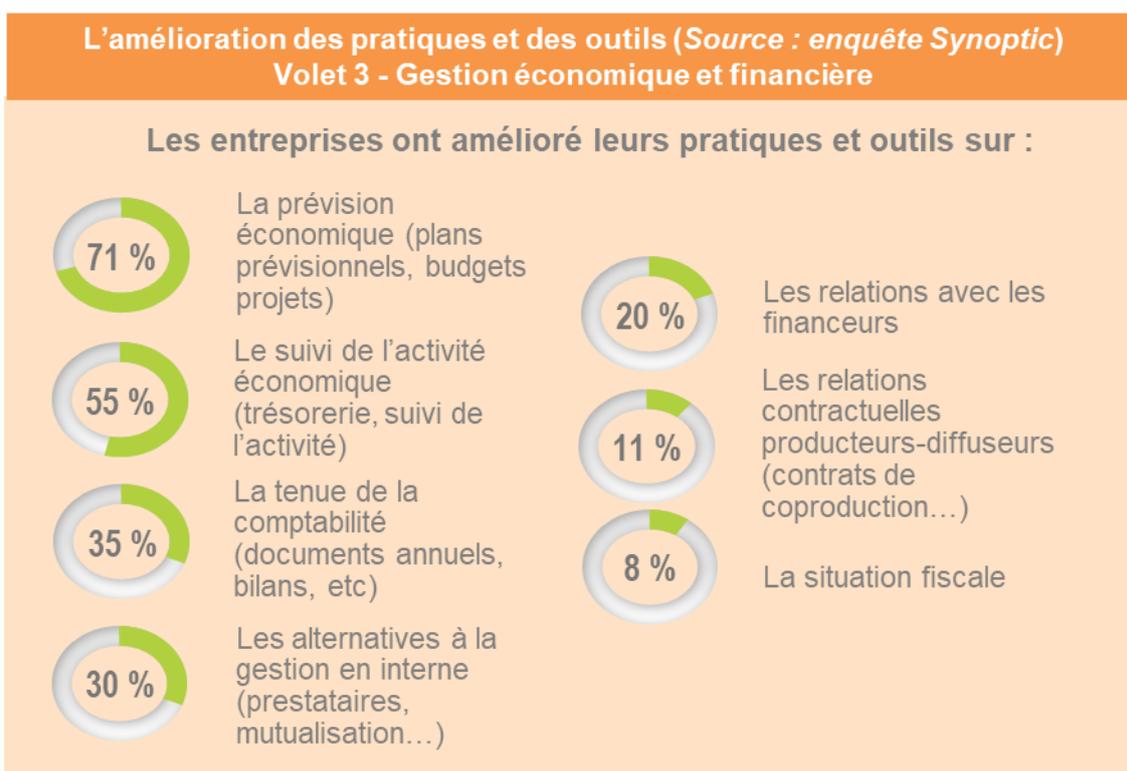


Illustration : un exemple d'accompagnement mobilisant une analyse de la situation financière de l'entreprise

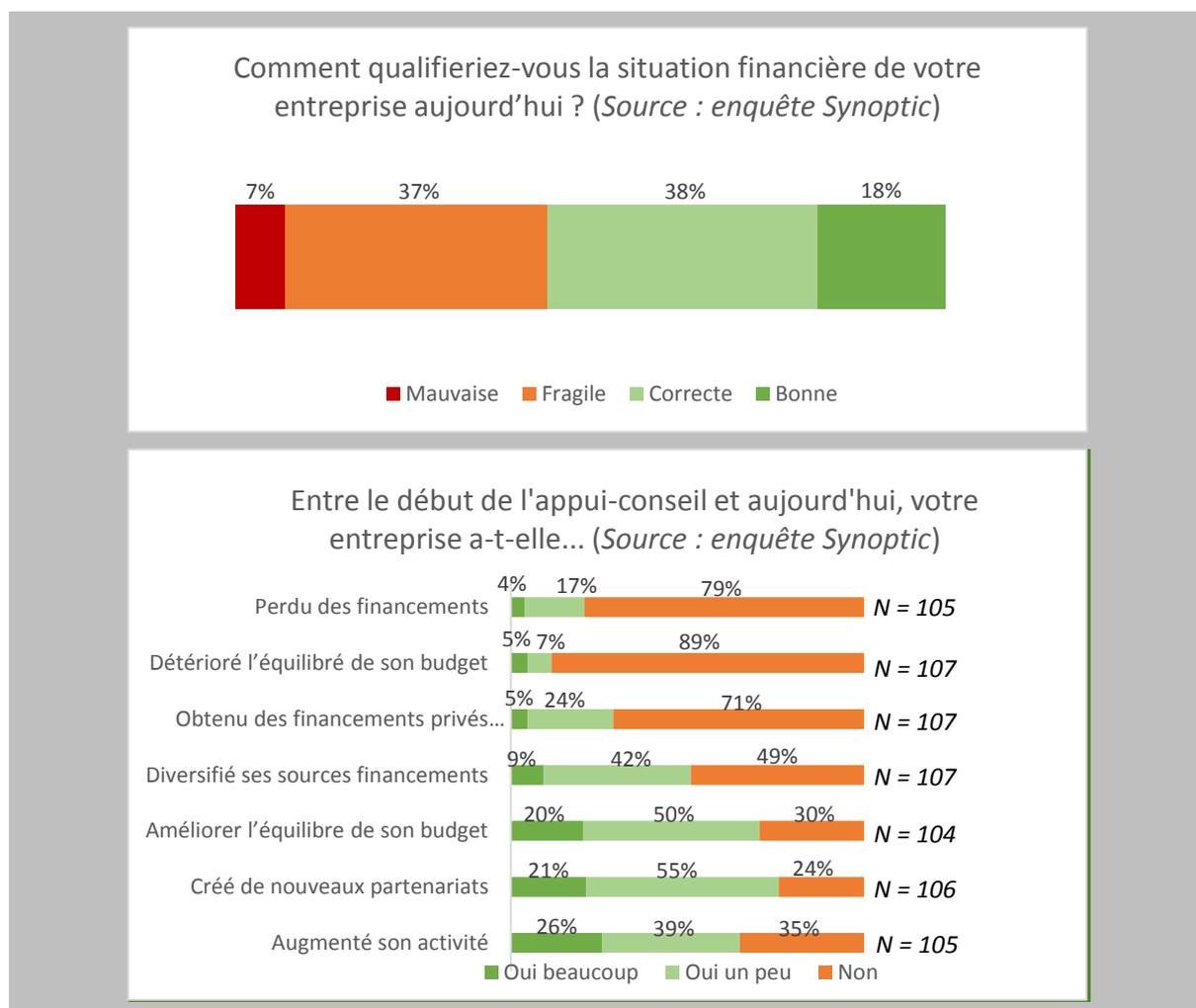
L'entreprise et la demande	L'accompagnement réalisé
<ul style="list-style-type: none"> • Compagnie de spectacle de rue (IDF), 30 collaborateurs réguliers (un CDI, intermittents, artistes en prestation) • Un épuisement général de l'équipe en lien avec le développement de nombreux projets, un manque de structuration de l'association (une approche très voire trop collaborative) 	<ul style="list-style-type: none"> • Une aide à la définition de postes, y compris dans la définition d'une fiche de poste pour une éventuelle embauche • Une séance en collectif (intra) pour construire un diagnostic partagé sur la situation d'épuisement • Une analyse financière de la situation de l'association
Les effets	
<ul style="list-style-type: none"> • Une redéfinition et une clarification du périmètre de responsabilités de la direction • Une priorisation des activités à développer – au regard de l'équilibre financier de l'association 	
Les attentes complémentaires	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>« Le reproche, c'est qu'on aurait besoin d'un accompagnement sur un an. Il y a une réflexion qui s'amorce, mais il manque quelque chose dans le suivi. Ça a duré sur quelques mois, nous finalement, on a un exercice annuel et des saisons. Donc la mise en pratique ne peut se faire que l'année suivante, et on n'a plus personne pour nous accompagner. »</i> 	

2.2.8 Une amélioration de la santé économique et une augmentation des emplois au sein des entreprises accompagnées

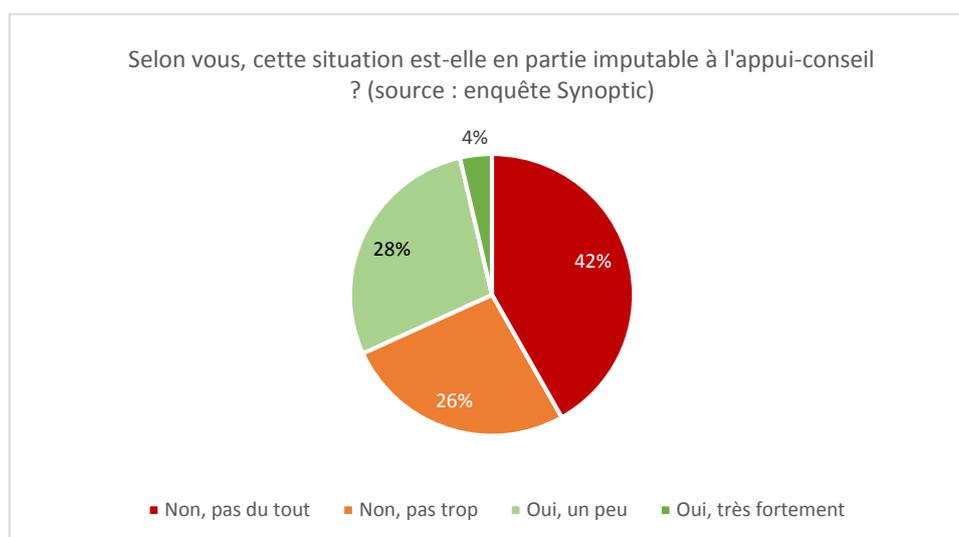
↳ Une amélioration de la situation financière des entreprises bénéficiaires, imputable à l'accompagnement pour un tiers des entreprises

On note une légère amélioration de la perception de leur situation financière par les entreprises accompagnées entre la période précédant leur accompagnement et la date de réponse à l'enquête, avec 2% d'entreprises supplémentaires considérant leur situation « bonne », et 4% supplémentaires considérant leur situation « correcte ». Par ailleurs, la plupart des entreprises bénéficiaires ont observé, dans des proportions variées, une augmentation de leur activité, une amélioration de leur équilibre financier et une diversification de leurs sources de financements.

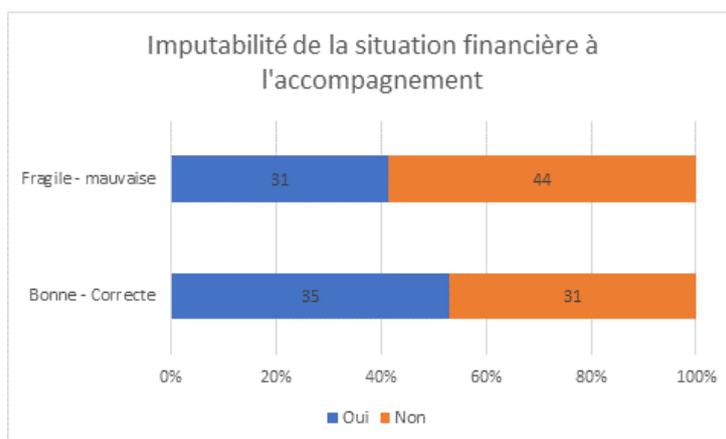
Cependant, les fragilités persistent chez une part importante de ces entreprises, dont la situation s'est dégradée au cours de la période. Ainsi, 44% des entreprises ayant bénéficié du dispositif jugent leur situation « fragile » ou plus à la marge « mauvaise » à la date de réponse à l'enquête.



Par ailleurs, les évolutions de la situation financière des entreprises ne peuvent qu'en partie être attribuées à l'accompagnement dont elles ont bénéficié. Seules 4% des entreprises ayant participé à l'enquête considère que leur situation actuelle est « très fortement » imputable à leur participation au dispositif, et 28% qu'elle est « un peu imputable » à celle-ci. Ainsi, 68% des entreprises considère que leur situation n'est pas ou peu liée au dispositif.



Sur 76 entreprises qui indiquent que leur situation financière est bonne ou correcte aujourd'hui, 35 estiment qu'elle est imputable à l'accompagnement (4 très fortement et 31 un peu), soit près de la moitié d'entre elles.



↳ Dans une part significative des entreprises bénéficiaire, la création et la consolidation d'emplois

Une part significative des entreprises bénéficiaires a créé ou consolidé des emplois dans la période suivant l'accompagnement DA-TPE-SV et AC-SV. On note en particulier que 46% d'entre elles ont créé de nouveaux emplois (en CDD ou CDDU) et que 43% ont sauvé des emplois.

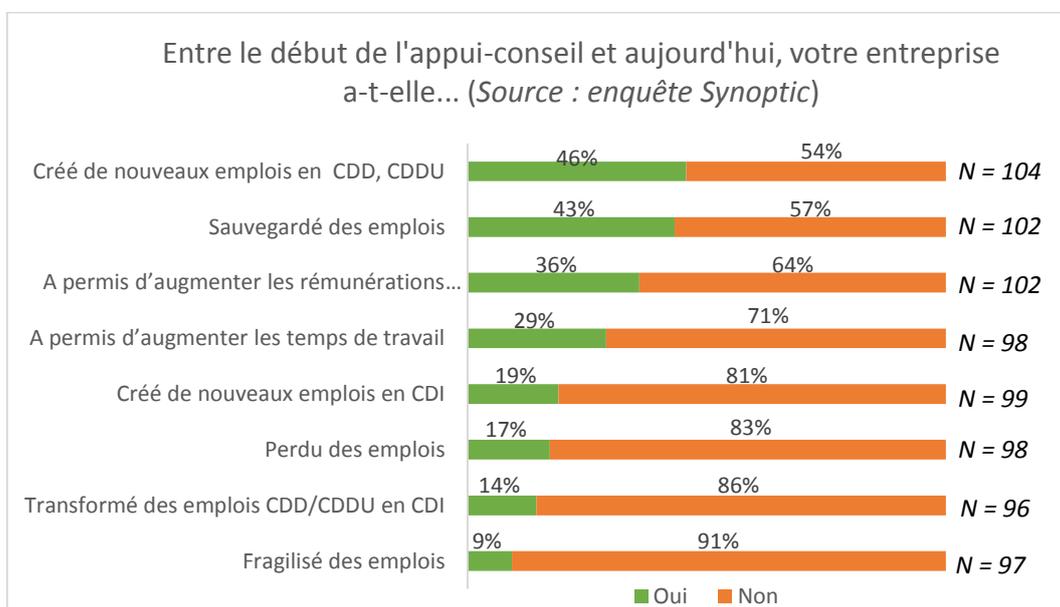


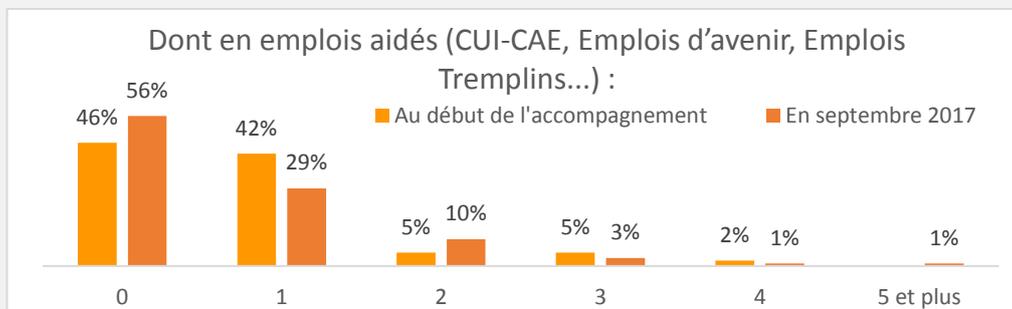
Illustration : les évolutions du nombre de salariés entre le début de l'accompagnement DA-TPE-SV / AC-SV et septembre 2017 (date du questionnaire)

On observe une légère augmentation du nombre de salariés au sein des entreprises bénéficiaires d'un accompagnement DA-TPE-SV / AC-SV, entre le début de l'accompagnement et septembre 2017 (date de l'envoi du questionnaire). Ces augmentations concernent les salariés permanents comme les salariés intermittents.

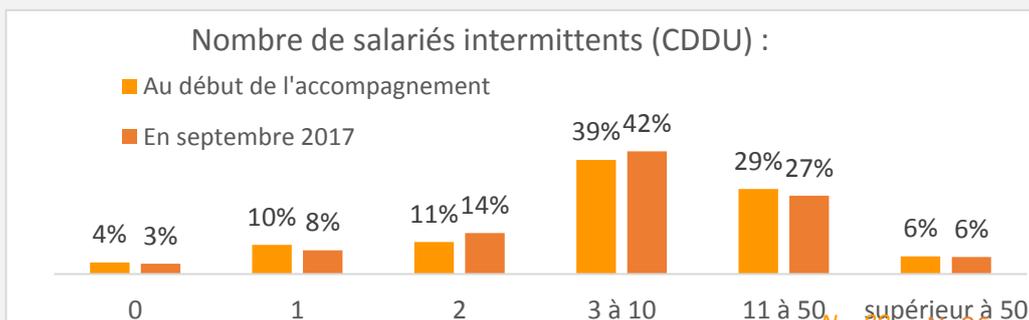
En effet, parmi le panel d'entreprises ayant répondu au questionnaire, entre le début de l'accompagnement DA-TPE-SV / AC-SV et septembre 2017, la proportion d'entreprises de 2 salariés et moins a légèrement baissé (-5%), tandis qu'a légèrement augmenté la proportion d'entreprises de 4 salariés et plus (+7%), indiquant un étoffement d'une partie de ces entreprises.



Parmi les salariés permanents, l'évolution du nombre de personnes employées en contrats aidés affiche en revanche un recul : on note une augmentation nette de la proportion d'entreprises n'ayant aucun employé en contrat aidé (+10%), ainsi qu'une baisse significative de la proportion d'entreprises ayant 1 salarié en contrat aidé (-13%). Si la proportion d'entreprises employant 2 contrats a légèrement augmenté (+5%), elle ne compense pas les baisses observées par ailleurs. On peut donc en déduire que l'augmentation du nombre de salariés permanents n'a pas été portée par des embauches en contrats aidés, mais par des recrutements en contrats de travail « ordinaires ».



Enfin, le nombre de salariés intermittents employés par les entreprises a également augmenté légèrement : si la proportion d'entreprises employant un seul salarié intermittent a légèrement baissé (-1%), ainsi que la proportion d'entreprises employant 11 intermittents et plus (-2%), la proportion d'entreprises employant 2 intermittents a augmenté (+3%), ainsi que celle des entreprises employant entre 3 et 10 intermittents (+3%). Au global, les entreprises employant à la base peu d'intermittents ont eu un recours plus important à ce type de contrat à la suite de l'accompagnement.

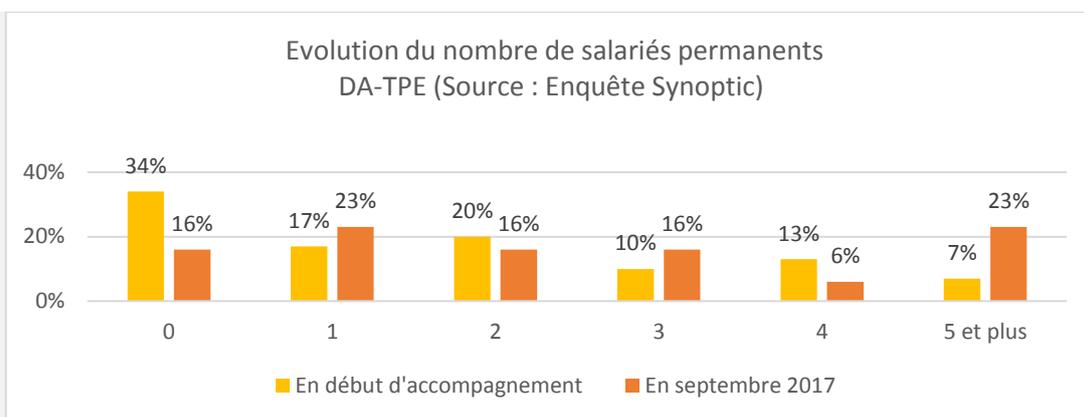


Comparaison entre les évolutions des entreprises bénéficiaires du DA-TPE-SV et de l'AC-SV

Evolution du nombre de salariés permanents parmi les bénéficiaires du DA-TPE-SV :

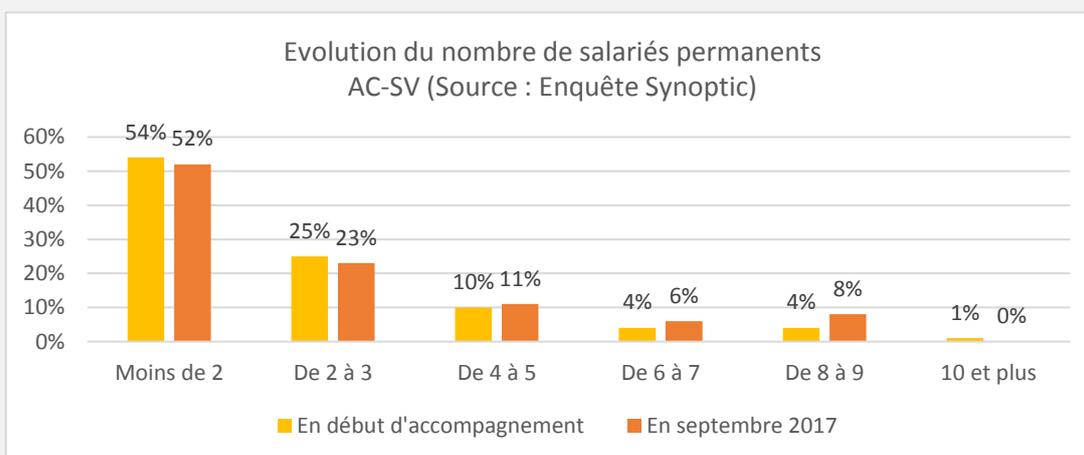
L'augmentation du nombre de salariés permanents a été plus marquée parmi les bénéficiaires du DA-TPE-SV que pour ceux de l'AC-SV.

En effet, on note parmi les entreprises bénéficiaires du DA-TPE-SV une nette réduction de la proportion de bénéficiaires n'ayant pas de salariés (-18%), au profit d'une augmentation de la proportion des entreprises de 1 salarié (+6%), de 3 salariés (+6%), ainsi qu'une augmentation très marquée des entreprises de plus de 5 salariés (+16%). La légère baisse de la proportion d'entreprises de 2 salariés (-4%) et d'entreprises de 4 salariés (-7%) ne compensent pas les augmentations observées. Cela indique que les bénéficiaires du DA-TPE-SV se sont, pour une part, étoffés au cours des années qui ont suivi leur accompagnement.



Evolution du nombre de salariés permanents parmi les bénéficiaires de l'AC-SV :

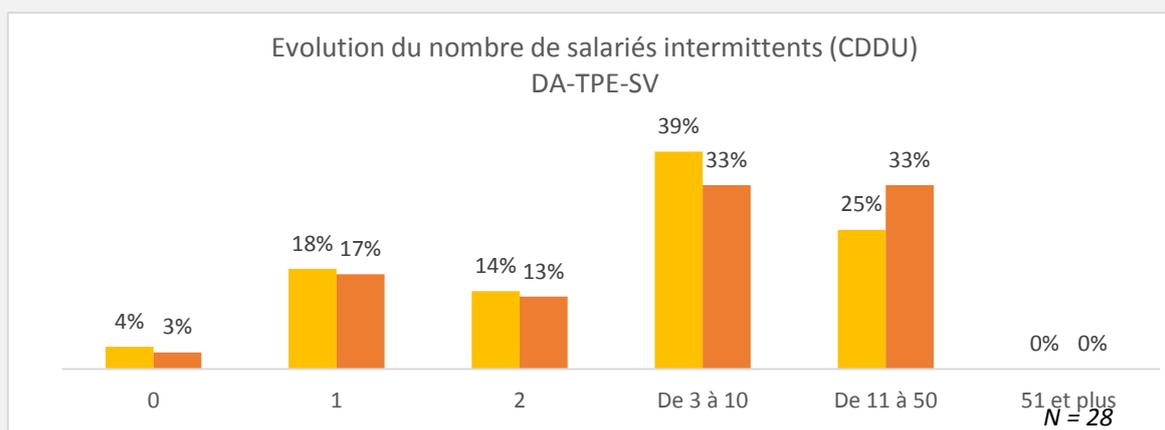
Les évolutions sont moins marquées parmi les bénéficiaires de l'AC-SV, dont l'accompagnement est plus récent. On note toutefois de légères augmentations des effectifs des entreprises : la proportion d'entreprises de moins de 2 salariés et de 2-3 salariés a diminué (-2% chacun), au profit des entreprises de 4-5 salariés (+1%), de 6-7 salariés (+2%) et de 8-9 salariés (+4%).



Concernant la proportion de salariés en contrats aidés, parmi les bénéficiaires du DA-TPE-SV, les proportions restent relativement stables entre les deux périodes. En revanche, elles sont en forte baisse pour les bénéficiaires de l'AC-SV (-21% d'entreprises employant 1 contrat aidé et +20% d'entreprises n'employant aucun contrat aidé).

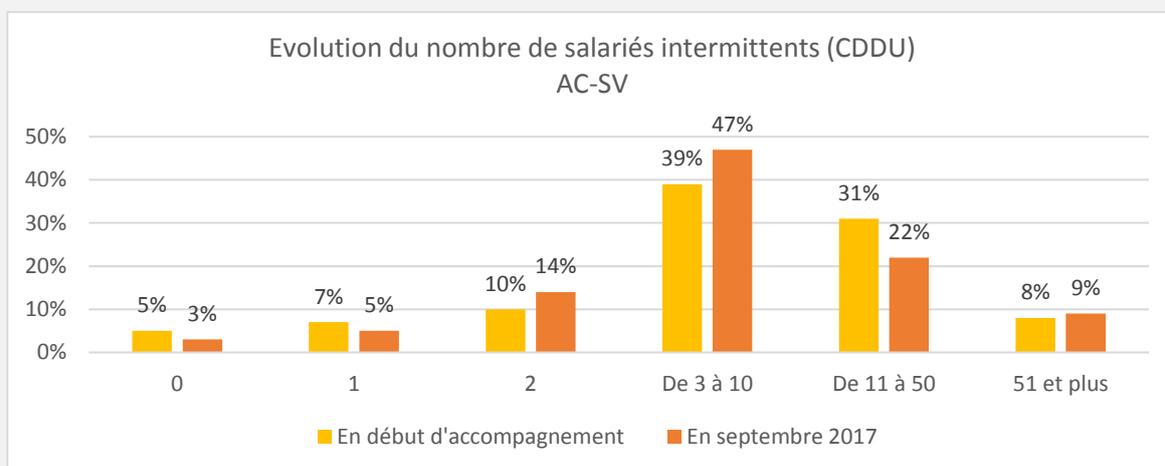
Evolution du nombre de salariés intermittents parmi les bénéficiaires du DA-TPE-SV :

On observe une tendance à l'augmentation de l'emploi des salariés intermittents chez les bénéficiaires du DA-TPE-SV, marquée par une baisse de la proportion d'entreprises employant de 3-10 salariés (-6%) au profit d'une augmentation significative de la proportion d'entreprises employant plus de 11 salariés (+8%).



Evolution du nombre de salariés intermittents parmi les bénéficiaires de l'AC-SV :

Parmi les bénéficiaires de l'AC-SV, on observe deux logiques convergentes : d'un côté, une baisse marquée de la proportion d'entreprises employant entre 11 et 50 salariés intermittents (-9%) au profit d'une augmentation de la proportion d'entreprises employant entre 3 et 10 salariés intermittents (+8%). Ceci indique une tendance à la réduction du nombre de salariés intermittents employés par ces entreprises.



2.3 Le bilan de compétence professionnel du spectacle vivant

2.3.1 Quelques points de repères sur le dispositif

↳ Les objectifs et contenus du DA – TPE SV et de l'ACSV

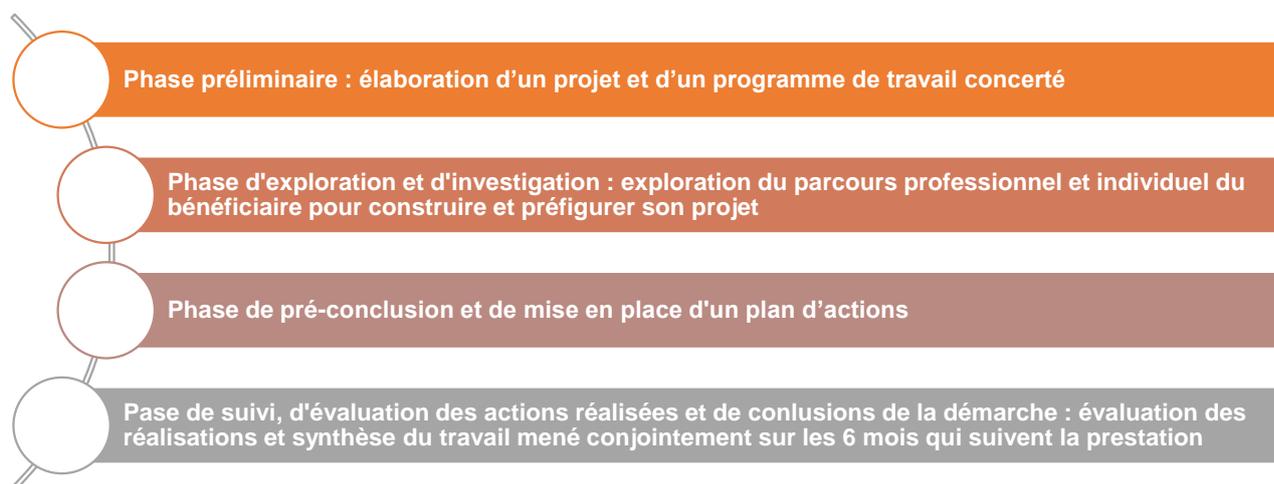
Expérimenté sur le précédent EDEC ce bilan de compétences « spécifique » a été identifié comme pertinent par les partenaires - pour des salariés intermittents ne bénéficiant pas de l'appui de services RH et pouvant se sentir isolés.

Le BCP-SV s'appuie sur le bilan de compétences « classique », sur son format de 24 heures comme ses fondements pédagogiques. Il s'appuie sur deux particularités par rapport au bilan de compétences classiques : des prestataires « experts » du secteur, un calendrier étendu pouvant aller jusqu'à 12 mois.

Du point de vue des partenaires de l'EDEC, les caractéristiques sectorielles suivantes justifient la mise en œuvre du BCP-SV :

- Le poids du salariat en CDD et de la pluriactivité – avec 16 % de salariés en CDI, 14 % en CDD, 70 % en CDDU ;
- Un marché du travail caractérisé par sa volatilité, des difficultés à « faire carrière » durablement dans le secteur pour la majorité des salariés ;
- Un enjeu fort de sécurisation des trajectoires professionnelles.

La prestation se décline en 4 étapes, synthétisées ci-dessous.



Le BCP-SV vise trois objectifs principaux pour ses bénéficiaires :

1. Identifier leurs compétences acquises durant leurs trajectoires professionnelles ;
2. Développer et/ou renforcer des compétences professionnelles pour le poste actuel occupé ;
3. Préparer un projet professionnel : une évolution ou bien une réorientation professionnelle dans un domaine autre que le spectacle vivant.

↳ Quelques éléments de bilan

En septembre 2017, d'après les données transmises par l'Afdas, 326 bénéficiaires de BCP-SV étaient recensés au niveau national.

Les dix premiers départements de résidence des bénéficiaires sont les suivants :

Département	Nombre de bénéficiaires
Paris	71
Rhône	30
Seine Saint Denis	24
Nord	23
Gironde	20
Val de Marne	18
Haute-Garonne	14
Bouches du Rhône	12
Isère	11
Hauts-de-Seine	11

Source : base de données Afdas

La région Ile-de-France concentre la majorité des accompagnements, devant Auvergne-Rhône-Alpes, les Hauts-de-France, l'Occitanie et enfin la Nouvelle Aquitaine.

La base de données transmise par l'Afdas recense 174 appellations de profession différentes, avec comme occurrences les plus fréquentes :

- Comédien (52),
- Artiste (chorégraphique, dramatique...) (45),
- Chargé-de production (22),
- Régisseur (21),
- Musicien (16),

- Attaché, chargé de relation (communication, relations publiques...) (15),
- Technicien (15),
- Direction (12),
- Danseur (11),
- Administration, administration de production (10).

30 prestataires sont recensés au sein de la base, lesquelles ont accompagné au titre du BCP-SV de 1 à 87 personnes. Les 10 prestataires concentrant les volumes d'accompagnement les plus significatifs sont présentés infra.

Prestataire	Nombre de personnes accompagnées
LA BELLE OUVRAGE	87
CREF LYON	40
HARMONIQUES	36
CENTRE INTER INSTITUTIONNEL	32
ABC CULTURE ET SPECTACLE	15
UNION CEPIERE ROBERT MONNIER	15
ADHOC	13
CNAM PAYS DE LA LOIRE NANTES	12
PK CONSULTANTS	12
CIBC ISERE	9

Source : base de données Afdas

2.3.2 Un dispositif qui touche sa cible... mais pas partout

↳ Un dispositif pour « *toutes les catégories de salariés du spectacle vivant* »

Le cahier des charges de la prestation stipule que le « *BCP-SV s'adresse à toutes les catégories de salariés du spectacle vivant, permanents en CDI/CDD et intermittents relevant du CDDU, et concerne tous les profils métiers* ».

↳ Une variété de profils bénéficiaires⁴

Les entretiens qualitatifs menés auprès des bénéficiaires témoignent d'une diversité de profils, en cohérence avec la cible du dispositif et la multiplicité des métiers observés au sein du secteur du spectacle vivant.

Les bénéficiaires interrogés au cours des entretiens sont majoritairement des femmes (28 bénéficiaires sur 36). Leur moyenne d'âge de 40 ans. Leur niveau de diplôme est plutôt élevé : 20 bénéficiaires ont au moins un diplôme de niveau II, soit l'équivalent d'un BAC+3 et d'un BAC+4, voire un diplôme de niveau I équivalent au moins à un BAC+5.

La majorité des bénéficiaires occupe actuellement un CDDU à temps partiel (18 bénéficiaires), avec bien souvent différents employeurs. 10 bénéficiaires ont un CDI, 7 bénéficiaires ont un CDDU à temps plein et seulement un bénéficiaire était demandeur d'emploi au moment de la réalisation du BCP-SV.

17 bénéficiaires étaient positionnés sur des métiers artistiques (comédiens, danseurs, musiciens...), 14 sur des fonctions administratives (directeur financier, assistant ressources humaines, chargé de communication, responsable accueil ou de billetterie...), et 5 sur des métiers techniques (maquilleurs, régisseur...).

⁴ La partie ci-dessous s'appuie sur les 36 entretiens menés auprès de bénéficiaires du BCP-SV.

↳ La répartition territoriale de l'offre en question

Si le dispositif touche globalement la cible attendue, la question de la couverture territoriale du dispositif a été fréquemment évoquée au cours des entretiens menés dans les études régionales.

- Les prestataires sont généralement situés dans les villes centre, et leur périmètre de « sourcing » s'étend peu au-delà de leur aire urbaine. C'est la question de l'accessibilité de l'offre qui est posée, laquelle peut générer du renoncement à suivre un bilan de compétences. Ainsi, un prestataire rencontré indiquait que trois personnes sur 15 reçues n'ont pas suivi la prestation en raison de leur éloignement géographique.
- Lorsqu'une « ex région » ne dispose pas de prestataire sur son territoire, ce phénomène est accentué (situation rencontrée sur une région). Lorsque tel est le cas, un « relai » peut être assuré par des prestataires du bilan de compétences classique, mais ils ne disposent pas nécessairement du même niveau de spécialisation dans le secteur du spectacle vivant que les prestataires du BCP-SV.
- L'Île-de-France échappe à cette règle, en raison du maillage territorial en transports notamment, et par la forte attractivité d'un prestataire en particulier, jouissant d'une forte renommée dans le secteur et ayant attiré des bénéficiaires d'autres régions – de Normandie et de PACA, notamment.

2.3.3 Des objectifs en adéquation aux attentes des bénéficiaires, des spécificités par rapport au bilan de compétence classique pas toujours lisibles

↳ Des objectifs en adéquation aux attentes des bénéficiaires

Les discours des prestataires interrogés comme des bénéficiaires permettent d'indiquer que le BCP-SV est généralement mobilisé par des salariés du spectacle vivant en questionnement sur leur parcours et leur avenir professionnel – comme le bilan de compétences classique. Ces questionnements apparaissent dans divers contextes :

- D'abord en raison d'une diminution de l'attrait pour son travail, l'apparition d'une forme de lassitude et d'une envie de changement – ce qui est une motivation classique pour le recours au bilan de compétence. Environ la moitié bénéficiaires interrogés ont fait part de ce sentiment et de cette potentielle envie de reconversion.

“ J'avais l'impression de ne plus évoluer, de ne plus rien apprendre, d'être dans un confort, de ne pas prendre de risques. Je ne voyais pas d'issue. J'avais peur de m'ennuyer, de m'éteindre, de ne plus savoir pourquoi je faisais ce métier. J'avais une remise en question sur mon poste. ”

Bénéficiaire du BCP-SV, en CDI en tant qu'assistante administrative depuis 8 ans

Une faible part a indiqué que le manque de motivation dans son travail et l'envie de changer de poste provenaient d'une dégradation des conditions de travail : pression plus importante, plus grande charge de travail, dysfonctionnements internes pesants, etc.

“ J'avais énormément de pression au travail, je n'en pouvais plus. Je voulais changer mais je ne savais pas quoi faire d'autre. J'avais besoin faire le point. ”

Bénéficiaire du BCP-SV, en CDI en tant que coordinatrice animatrice pendant 8 ans

- Puis, les bénéficiaires mobilisent le BCP-SV à la suite d'une baisse d'activité significative mettant en difficulté les salariés du spectacle vivant – il s'agit là d'une spécificité sectorielle, liée en partie à l'intermittence. Ils risquent de perdre leur « statut », subissent une instabilité financière et ont des difficultés à subvenir à leurs besoins. Bien souvent cette situation apparaît à la suite d'une réduction du nombre de contrats, d'un licenciement ou d'un

non renouvellement de contrat. Environ un tiers des bénéficiaires interrogés étaient concernés par cette situation. Pour les prestataires, il s'agit là d'une situation typique du recours au BCP-SV.

“ *Toutes les activités que j'avais et qui me faisaient vivre, ont réduit en même temps. Pendant 2 ans je cherchais à trouver du travail. Je me suis demandé s'il ne fallait pas que je change. Je me demandais comment je pouvais avancer professionnellement.*

Bénéficiaire du BCP-SV intermittent en tant qu'assistant mise en scène ”

- Enfin, environ un bénéficiaire sur 5 interrogé a fait part d'une perte de confiance en lien avec la montée en âge et le sentiment de déqualification.

“ *On a des collègues plus jeunes, donc j'ai eu une perte de confiance en moi [...] je ne savais plus si j'étais encore compétente, mais je ne savais pas quoi faire d'autre.*

Bénéficiaire du BCP-SV maquilleuse âgée de 46 ans ”

- Pour 4 femmes sur les 28 interrogées, ce questionnement sur leur avenir professionnel est directement lié à une maternité.

En engageant le BCP-SV, et ce peu importe les raisons, les salariés du spectacle s'attendent à faire le point sur leur trajectoire professionnelle, les compétences acquises et à définir un projet professionnel.

“ *L'idée était de prendre du recul sur la vie professionnelle en général, de prendre un temps pour se poser et faire le point sur ses compétences, les possibilités de formations dans l'éventualité de changer de branche.*

Bénéficiaire du BCP-SV régisseur intermittent depuis plus de 10 ans ”

Etant dans une phase de questionnement, ils ont quelques pistes mais sont rarement certains de réaliser une reconversion et sont traversés par de nombreuses craintes et doutes. Ainsi, une faible part a défini clairement un projet de reconversion et réalisé le BCP-SV dans le but d'acquérir des outils pour mettre en place ledit projet (seulement 2 bénéficiaires). Par ailleurs, ils sont également peu nombreux à mobiliser le BCP-SV dans l'optique de développer des compétences dans le cadre de leur poste actuel (seulement 2 bénéficiaires) – au début de l'accompagnement.

“ *Je voulais savoir ce qui me plairait d'autre. J'aime le corps, le mouvement, le bien être. Mais aussi la décoration. Mais c'était lourd de changer totalement, reprendre des études. Je ne me voyais pas arrêter la danse et la musique. C'était plus facile de rester dans mon univers. Je voulais y voir plus clair, savoir dans quelle direction aller.*

Bénéficiaire du BCP-SV, artiste chorégraphe

Je n'avais pas de problème particulier, mais besoin de faire un point et un bilan pour savoir comment me développer. J'avais besoin de faire le point sur tout ça, puis voir aussi comment stabiliser mon salaire en voyant si d'autres espaces pouvaient se créer pour moi. Notamment, ce qui m'intéressait, ce n'était pas de travailler avec un seul type de public : je voulais plus les publics, scolaires, associations, publics spécifiques comme les hôpitaux, les entreprises... pour ça il me fallait un projet de formation.

Bénéficiaire du BCP-SV chanteuse et danseuse ”

Les attentes vis-à-vis du BCP-SV sont diverses en fonction de la réflexion engagée par le bénéficiaire sur son projet professionnel. Les bénéficiaires n'ayant pas d'idées précises concernant leur projet

professionnel, ont des attentes vis-à-vis du BCP-SV qui consistent principalement à faire le point sur leur trajectoire et les compétences acquises ainsi que les aider à formuler leurs aspirations pouvant potentiellement se tourner vers d'autres métiers.

“ *J'avais besoin de prendre du recul et de faire le point sur ce que je savais faire, mes compétences pour un autre poste, dans ou hors du spectacle vivant.*

Bénéficiaire du BCP-SV coordinatrice animatrice

”

Pour les quelques bénéficiaires ayant des idées de reconversion ou de domaines de reconversion précises, leurs attentes sont très spécifiques vis-à-vis du BCP-SV : identifier une formation, mobiliser un réseau, identifier les métiers leur permettant de poursuivre leur activité et de mobiliser leurs savoirs ou compétences acquises lors de leurs expériences professionnelles.

“ *L'idée, c'était de voir si je pouvais retrouver une filière en lien avec ma première formation scientifique et en même temps utiliser mon expertise corporelle acquise en tant que chorégraphe.*

Bénéficiaire du BCP-SV chorégraphe depuis 25 ans

”

↳ Une valeur-ajoutée par rapport au bilan de compétences classique pas toujours lisible

Les prestataires rencontrés dans le cadre de la mission sont agréés par l'Afdas à la fois sur le bilan de compétences classique, et le BCP-SV. La question des « frontières » entre les deux dispositifs a été fréquemment évoquée au cours des entretiens.

La pratique la plus courante est, lorsqu'un bénéficiaire potentiel prend contact avec une structure, de lui laisser le choix entre les deux dispositifs. Le choix des bénéficiaires semble alors davantage dicté par leur projet initial que par les spécificités du BCP-SV : il reste perçu comme un outil « spécialisé » sur le secteur, pour travailler des projets de mobilité dans le secteur, plus que comme un outil mis en œuvre par des prestataires spécialisés pour les salariés du secteur, avec des latitudes en termes de temporalité.

“ *Quand un intermittent vient vers nous pour un bilan de compétences, on lui présente les deux dispositifs [le bilan de compétences et le BCP-SV] et on lui laisse le choix. Plusieurs fois, des gens m'ont dit « je préfère un bilan de compétence normal parce que je ne veux pas rester dans le spectacle vivant, je veux me reconvertir ». On a du mal à faire comprendre aux gens qu'ils vont pouvoir aussi travailler sur des projets à l'extérieur du spectacle vivant. Il faudrait peut-être changer le nom de ce dispositif.*

Une DR Afdas

”

Du point de vue des bénéficiaires, il apparaît naturel de se tourner vers un organisme de bilan de compétences spécialisé dans le domaine du spectacle vivant plutôt qu'un organisme non spécialisé. Le choix d'un interlocuteur, ayant connaissance du milieu voire ayant déjà travaillé dans le domaine et maîtrisant les enjeux ainsi que les problématiques liés au secteur est primordial. Bien souvent, les salariés du spectacle vivant ont débuté leur BCP-SV sans avoir connaissance des autres dispositifs connexes et n'avaient pas cherché à recueillir des informations sur ces derniers.

Au terme du BCP-SV, se dessinent deux cas de bénéficiaires considérant que leur BCP-SV n'était pas spécifique et que la couverture de leurs besoins aurait pu se faire par l'accompagnement d'autres dispositifs connexes :

- Les bénéficiaires ayant un poste dit « classique » dans l'administration ou les ressources humaines et n'étant pas spécifique au domaine du spectacle vivant.

“ *Je n'avais finalement même pas besoin d'un BCP-SV parce que mon poste n'a rien de très spécifique au SV, des RH il y en a partout, mon emploi est finalement classique.*

”

Bénéficiaire du BCP-SV, attachée en ressources humaines

- Les bénéficiaires ayant été accompagnés par des consultants ayant peu de connaissances dans le secteur du spectacle vivant – ce qui reste une situation marginale (voir *infra*).

“

Au final je me dis que j'aurais très bien pu faire un BCP classique, je me demande bien où est la différence. En tant qu'outil de conseil professionnel, le BCP était pertinent mais pas en tant qu'outil spécialisé pour le spectacle vivant.

Bénéficiaire du BCP-SV régisseur intermittent (souhaitant réaliser une reconversion)

”

2.3.4 Des modalités d'accompagnement souples, et adaptées aux besoins des salariés

Les modalités d'accompagnement dans le cadre du BCP-SV apparaissent très personnalisées et adaptées aux attentes des bénéficiaires, en fonction de l'analyse faite par le prestataire de l'accompagnement. Les bénéficiaires du BCP-SV n'émettent en effet pas de besoins précis au début du dispositif en termes de modalités d'accompagnement par les prestataires. Ils acceptent de façon positive, la majeure partie du temps, les recommandations et modalités proposées par le consultant.

“

Je me laissais un peu bercer, je n'avais pas trop d'idées.

Bénéficiaire du BCP-SV, comédienne

”

Les bénéficiaires suivent leur bilan à un rythme ajusté, avec une fréquence de rendez-vous, une durée d'entretiens, et une durée du dispositif qui diffèrent d'un bénéficiaire à un autre. On peut tout de même, grâce aux entretiens réalisés auprès des bénéficiaires, dégager un parcours assez courant : un BCP-SV inscrit sur une durée de 6 mois, avec environ un entretien tous les 15 jours, d'une heure et demie, deux heures.

Dans les faits, la durée du BCP-SV va de 3 mois à un an. La durée de 3 mois étant très courte et dense, elle est peu courante. La fréquence varie aussi de façon considérable : de nombreux bénéficiaires suivent les entretiens de façon hebdomadaire, d'autres toutes les 3 semaines, et enfin d'autres de façon mensuelle seulement. Certains bénéficiaires suivent enfin des entretiens de trois heures, une durée supérieure à la moyenne. Enfin, le nombre de séances et le nombre d'heure varie fortement selon les cas : on dénombre de 6 à 24 séances pour les bénéficiaires. Le BCP-SV s'adapte donc aux besoins spécifiques de ces derniers et à leur planning.

“

J'étais géographiquement un peu loin donc j'avais rendez-vous juste une fois toutes les 3 semaines au début, ensuite on a fait une pause pour me donner le temps de réfléchir, d'aller voir à droite à gauche, faire des enquêtes auprès des différents métiers. Ensuite on a fait un bilan du bilan, puis une nouvelle pause de 6 mois, et enfin un dernier entretien pour faire le point.

Bénéficiaire du BCP-SV, chanteuse

Le rythme était adaptable. J'avais parfois plusieurs séances dans le mois, et parfois non : il y a eu un mois où on ne se voyait pas car j'avais des choses à faire de mon côté. Enfin ça restait souple.

Bénéficiaire du BCP-SV

”

La fréquence des entretiens est généralement plus intense au début du dispositif qu'à la fin. Les bénéficiaires font souvent remarquer que le dispositif est source d'un travail personnel important. Il leur demande en effet un long et dense travail d'introspection, de remise en question, ainsi que de nombreux démarchages, recherches de formations ou emplois. Les séances sont donc couplées avec un travail personnel incontournable.

Enfin, il a été remarqué que quelques bénéficiaires (très à la marge), qui ont du mal à mettre en œuvre leur plan d’actions ou n’ont pas pu élaborer de projet précis, n’assistent pas aux dernières séances prévues.

“ *Il devait y avoir un dernier échange, que l’on n’a pas fait parce que je ne l’ai pas contacté. Je ne savais pas très bien, j’avais une gêne de pas venir la voir avec un truc clair.*

Bénéficiaire du BCP-SV, chanteuse

”

2.3.5 Un fort niveau d’expertise sectoriel, quelques rares accompagnements échappant à la règle

↳ [Un fort niveau d’expertise sectoriel...](#)

Les prestataires du BCP-SV rencontrés dans le cadre de la mission disposent d’une expertise double, en matière d’accompagnement des transitions professionnelles, d’une part, et sur le secteur du spectacle vivant, d’autre part.

Illustration : portraits de prestataires du BCP-SV

Prestataire 1 : Cette association loi 1901 existe depuis plus de 10 ans. Ses 2 membres sont spécialisés sur le secteur de la culture et surtout sur le spectacle vivant (musique, danse, théâtre), l’audiovisuel et le cinéma.

Ce prestataire intervient notamment pour les dispositifs suivants :

- Les bilans de compétences et actions de formation financées par l’Afdas en tant qu’OPCA, qu’OPACIF et pour l’EDEC (BCP-SV)
- Le soutien à la création d’activité, sous le label « Lyon ville entreprenante (LVE) »,
- Les DLA
- L’accompagnement RH de la Direccte
- L’appui conseil (15-20 structures accompagnées).

Prestataire 2 : Le prestataire interrogé dans le cadre de la mission est spécialiste du secteur du spectacle vivant. Créé à l’initiative de professionnels du secteur, le cabinet a développé une offre de services complète proposant de l’accompagnement collectif de structures, de la formation en inter, et des accompagnements individuels des trajectoires individuelles – offre au sein de laquelle se décline le bilan de compétences. Près de l’intégralité du chiffre d’affaire du cabinet est réalisée en lien avec des professionnels du spectacle vivant.

Parallèlement, une psychologue du travail a été recrutée pour développer particulièrement les activités liées aux bilans de compétences, elle a apporté sa connaissance méthodologique de ce type de prestations, et sa pratique a été enrichie de l’expertise « métiers » de ses collègues, comme des outils spécifiques à la structure. Par exemple, un référentiel métiers sectoriel – propre à la structure - est enrichi en continu par les consultants, au gré des différentes fiches de poste qu’ils collectent. Le phasage de la prestation suit les attendus du cahier des charges, avec un entretien initial toujours un peu long, afin de bien évaluer les attentes de la personne.

Cette double expertise est saluée par les bénéficiaires. Ainsi, une grande majorité d’entre eux déclare avoir apprécié la façon dont le bilan s’est déroulé, et apprécié notamment l’approche transversale du consultant : d’abord, une approche psychologique importante et une grande capacité d’écoute. Les consultants sont décrits comme étant compréhensifs, réussissant à cerner les personnalités et les compétences, et parviennent donc à construire une relation de confiance et dans le long terme avec la personne qu’ils suivent. Il s’agit là du point positif le plus reconnu par les bénéficiaires.

“ *La conseillère était super. Elle avait l’habitude d’accompagner les artistes. Pour faire ce métier il faut un côté psychologique et elle l’avait. Elle voyait les chemins de réflexion, elle me guidait. J’avais confiance en elle, ça s’est fait tout seul.*

”

Bénéficiaire du BCP-SV, maquilleuse

Dans le même temps, cette approche transversale s’appréhende également par une connaissance technique et précise du secteur du spectacle vivant – les échanges menés avec une majorité de bénéficiaires corroborant l’expertise sectorielle des prestataires. Cela permet de rassurer les bénéficiaires et de leur proposer des pistes pertinentes.

“ *La personne connaissait le secteur, ses enjeux et ses difficultés, par rapport à d’autres entreprises, ça m’a rassuré. Elle pouvait comprendre la façon dont j’ai vécu les choses, les conditions de travail, le type de projet.*

Bénéficiaire du BCP-SV, régisseur de production

”

Quelques entretiens ont même montré que certains consultants avaient déjà exercé un métier proche de celui des bénéficiaires. Ces consultants permettent ainsi d’ouvrir des portes aux bénéficiaires, de leur fournir une base de réseau ou au moins des indications pertinentes. Quelques consultants ont par ailleurs déjà effectué, eux-mêmes, une reconversion, ce qui s’avère très utile pour les bénéficiaires cherchant à se reconvertir avec une idée précise en tête ou non.

“ *Mon interlocuteur a été vraiment au-delà de ce que j’attendais, ça m’a ouvert des portes, de par ses conseils j’ai pu faire de bon choix, solliciter les bonnes personnes, il m’a par exemple envoyé les numéros de personnes de son réseau que j’ai pu contacter et ainsi monter mon projet de court métrage.*

Bénéficiaire du BCP-SV, comédienne

Son approche était bonne, il avait une certaine sensibilité à mon profil. Il venait de ce secteur (image et spectacle), il avait fait une reconversion

Entretien avec une bénéficiaire du BCP-SV, animatrice radio

”

L’expertise des consultants, reconnue par une majorité de bénéficiaires, concerne donc à la fois leurs connaissances techniques et professionnelles, mais aussi leur approche psychologique et leur capacité d’écoute et d’échange.

Un point négatif qui a parfois été soulevé est celui du changement de consultant en cours de bilan : quelques rares bénéficiaires ont en effet vu un nouveau conseiller venir auprès d’eux, ce qui peut avoir un impact négatif sur le bon déroulement du dispositif.

↳ [... quelques rares situations échappant à la règle](#)

Sur les régions étudiées, seule une situation de prestataire « généraliste » recruté sur le BCP-SV a été évoquée. Il n’a toutefois pas déclenché d’accompagnement, ce qui ne permet donc pas de statuer sur sa réelle capacité à faire.

Parmi les bénéficiaires interrogés, seuls 5 remontent une insatisfaction sur le niveau d’expertise du consultant les ayant accompagnés. A noter que les prestataires concernés enregistrent également des retours positifs, et qu’il peut donc s’agir d’une question de personnes ou de ressources disponibles à un moment donné. Certains bénéficiaires, dans un premier cas, s’étonnent d’avoir été suivis par un consultant ayant une approche spécialisée sur un autre secteur que le leur. Ils notent ainsi un décalage par rapport à leurs attentes.

“ *Elle ne comprenait pas trop ma situation. Elle n’était pas très renseignée sur les modalités pour entrer dans mon école.*

Bénéficiaire du BCP-SV, administratrice

Je trouvais que certaines des questions étaient à côté de la plaque. C’était beaucoup trop large, ça ne permettait pas de définir le travail qu’on voulait faire. Quelques

”

réserve sur la connaissance du métier de ma formatrice. J'ai douté de ce qu'elle me disait, ce n'était pas la réalité.

Entretien avec un bénéficiaire du BCP-SV, régisseur

Un deuxième cas est celui de l'incompréhension entre le bénéficiaire et le consultant ; il arrive que le bénéficiaire trouve ce dernier flou, abstrait, dans ses demandes. Il va alors avoir l'impression de ne pas être guidé, de ne pas savoir où aller, de manquer d'objectifs précis.

“ *Une ou deux fois je me suis retrouvée un peu perdue, elle m'a demandé des choses qui n'étaient pas claires, je ne comprends pas où elle voulait en venir : c'était peut-être un peu trop théorique, conceptuel, il y a des moments où je décrochais un peu, le discours est un peu d'un certain niveau intellectuel, on sent qu'il y a de la matière derrière mais parfois il faut rester simple.* ”

Bénéficiaire du BCP-SV, régisseur de production

2.3.6 Les principaux effets du bilan de compétences

Lors du BCP-SV, les bénéficiaires ont généralement toujours un temps consacré à l'identification des compétences acquises, un temps sur la définition d'un projet professionnel ainsi qu'un temps sur l'élaboration d'un plan d'action. L'accompagnement est personnalisé en fonction des attentes des bénéficiaires et de leurs besoins. Ainsi, le temps passé sur chacun des aspects est adapté : le temps consacré à la définition d'un projet peut être plus prégnant au cours de l'accompagnement, notamment si le bénéficiaire se questionne principalement sur une potentielle reconversion.

“ *Elle a été moins présente pour la définition d'un plan d'action. En fait, on a passé beaucoup plus de temps sur où j'en étais, sur la définition de mon projet.* ”

Bénéficiaire du BCP-SV, scénographe

Puisque la majorité des bénéficiaires du BCP-SV interrogés réalise une analyse de leur trajectoire professionnelle avec leur consultant afin d'identifier les compétences acquises au cours de leur parcours, un bon nombre d'entre eux sont capables de citer les compétences identifiées. Cette introspection de leur parcours participe à valoriser les acquis des bénéficiaires et à leur donner confiance au travail ou dans leur recherche de travail.

“ *J'ai vu que j'avais beaucoup d'acquis valorisables en termes d'expression, d'organisation, de connaissance du secteur, du relationnel.* ”

Bénéficiaire du BCP-SV, responsable de production

De manière générale, que les bénéficiaires aient une vague idée de reconversion ou aucune idée, le BCP-SV leur permet de dégager des aspirations professionnelles.

- D'abord, le retour sur leur parcours professionnel permet aux bénéficiaires de définir, en partie, leurs aspirations professionnelles : la taille de la structure, le fonctionnement, les aspects appréciés et ceux moins appréciés, les missions, l'environnement de travail, etc. Ces constats permettent généralement de confirmer, aux bénéficiaires, leur besoin de poursuivre leur métier dans leur structure ou dans une structure différente, ou bien de changer totalement ou seulement partiellement de métier.

“ *Donc finalement je suis partie sur l'idée de rester sur le même métier mais avec des conditions de travail différentes, une organisation différente. On a finalement décidé qu'il ne fallait pas que je change de travail mais d'organisation du travail.* ”

Bénéficiaire du BCP-SV, régisseur général

- Ensuite, la réalisation de tests de personnalité et les nombreux échanges avec les consultants permettent effectivement aux bénéficiaires de clarifier leurs projets professionnels voire, bien souvent, plusieurs projets professionnels - de l'ordre de deux ou trois.

“ Elle m’a demandé de répertorier toutes mes expériences professionnelles, de noter ce que j’avais aimé et moins aimé. C’était intéressant. [...] Elle m’a fait faire des tests pour définir à quel type je correspondais (réaliste, investigateur, social, artiste, etc.). J’étais plus de type social (contact avec les autres, aider, éduquer, informer, soigner, etc.). Je me reconnaissais bien. »

Bénéficiaire du BCP-SV, artiste dramatique

”

Dans la majorité des cas, tout ou partie de ces projets se concrétisent à travers la déclinaison d’un plan d’actions. Ils ne se concrétisent pas lorsque les bénéficiaires ne se sentent pas prêts ou empêchés par des contraintes d’ordre conjoncturelles, temporelles, familiales ou géographiques.

“ Le cœur de cible qu’on a défini ensemble c’était peintre illustrateur. C’était une évidence avec ma personnalité, suite à nos échanges. Mais j’ai du mal à le croire, je n’aurais pas le courage de me lancer avec la conjoncture. Pour elle c’était clair que c’était ça. Elle a essayé de me stimuler (faire des peintures, trouver des galeries).

Bénéficiaire du BCP-SV, assistante scénographe

”

Néanmoins, même lorsque les projets ne sont pas mis en œuvre, les bénéficiaires déclarent majoritairement se sentir « mieux armés » ou du moins « plus sereins » et « plus confiants » à la fin du BCP-SV. Et ce principalement, grâce à la valorisation des compétences acquises mais aussi l’identification de leurs aspirations professionnelles.

“ A la fin du bilan, je me sentais confiant et avec l’énergie, la volonté d’avancer et des ambitions, ce qui me faisaient défaut auparavant. Ça m’a aidé à me sentir capable de me battre.

Bénéficiaire du BCP-SV, artiste chorégraphique

”

Les quelques bénéficiaires n’arrivant pas à concrétiser leur projet et mettre en place leur plan d’actions, voire restant en questionnement, font part d’un besoin de suivi après le bilan de compétences. Un suivi consistant principalement à recentrer les priorités, à les aider dans les recherches (de formation notamment) et leur procurer un soutien.

“ J’ai plus de nouvelles avec ma consultante, c’était de nouveau flou, je travaillais, je ne voulais plus faire de plans. C’est un peu décevant. Je me retrouve presque au point de départ. Il n’y a pas l’année de suivi. Ça aurait été bien. Ça peut aider.

Bénéficiaire du BCP-SV, assistante scénographe

”

2.3.7 Typologie des trajectoires professionnelles des bénéficiaires du BCP-SV

L'analyse des entretiens avec les bénéficiaires a permis de dégager plusieurs parcours types, comme autant d'illustrations des différentes trajectoires professionnelles. Elles permettent d'approcher les effets du BCP-SV sur les trajectoires professionnelles des bénéficiaires, synthétisés dans le tableau *infra*.

17 situations de maintien en emploi	10 avec des évolutions « positives »
	7 avec encore des doutes sur leur avenir professionnel, sans plan d'actions précis
13 mobilités en dehors du secteur accomplies ou en cours	9 sur des activités différentes
	4 sur une activité « connexe » (enseignement)
6 mobilités au sein du secteur, accomplies ou en cours	3 sur une activité identique (changement d'employeur)
	3 sur une activité différente

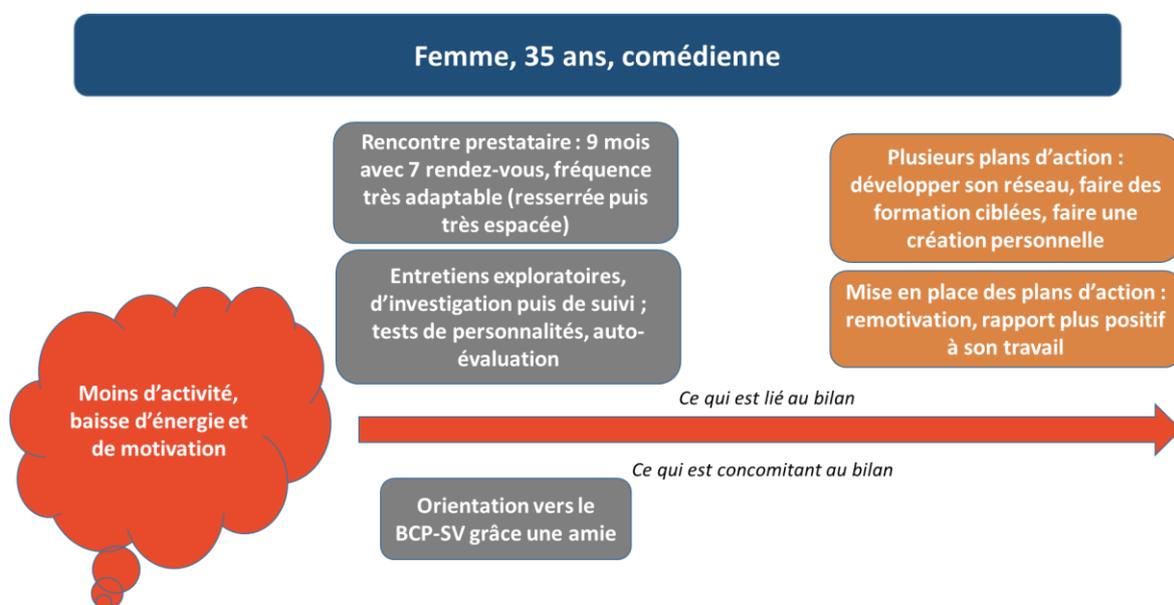
↳ Pour une moitié de bénéficiaires, un BCP-SV qui accompagne le maintien sur leur emploi initial

La première catégorie mise en exergue concerne les bénéficiaires s'étant maintenus sur leur emploi initial. Sur 36 personnes interrogées, 17 (soit environ la moitié) ont gardé leur emploi. Cette catégorie se divise en deux sous-ensembles de bénéficiaires très différents : les personnes ayant bénéficié d'une évolution positive dans leur métier d'une part, et les personnes n'ayant pas pu améliorer leur situation, restant dans le doute.

Des évolutions positives, sur le même métier et le même poste

Cette sous-catégorie ne témoigne pas de changement de métier ni d'entreprise, mais d'améliorations qualitatives significatives, reconnues par les bénéficiaires : cela peut concerner un renforcement des compétences, une activité complétée, diversifiée, plus intense, une meilleure appréhension de son travail ou de méthodes de travail, une plus grande confiance en soi... Ce cas concerne 10 bénéficiaires sur les 36 interrogés, soit le cas le plus courant.

- Cette catégorie rassemble quatre hommes et six femmes. On compte autant de moins de 40 ans que de plus de 40 ans. L'âge et le genre ne sont donc pas des critères déterminants.
 - On compte une majorité de bénéficiaires détenant un diplôme de niveau II ou III pour une minorité de niveaux IV et V.
 - On dénombre enfin six artistes en CDDU à temps partiel, deux postes administratifs en CDI et deux postes techniques (l'un en CDDU à temps partiel, l'un en CDI).
 - La moitié des bénéficiaires souhaitait faire le point sur leur situation professionnelle en début de bilan, l'autre moitié explicitait clairement vouloir compléter leur activité.
- ⇒ Le bénéficiaire typique de cette catégorie est un artiste souhaitant renforcer son activité et ses compétences. Les évolutions positives peuvent être liées à l'accompagnement en lui-même (développement du réseau, transmission de contacts pertinents...) ou à des facteurs conjoncturels – notamment « *de nouveaux cachets* » qui permettent de relancer son activité.

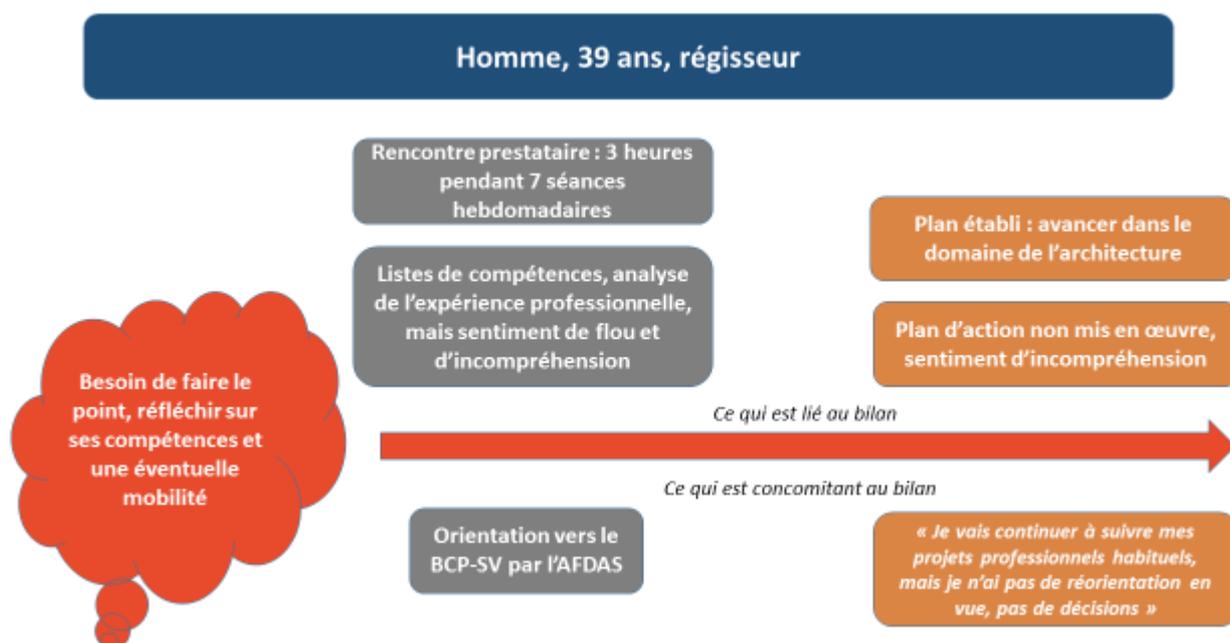


Exemple d'une comédienne ayant complété son activité et développé un nouveau projet

Un bilan sans plan d'actions précis, pour environ 1 bénéficiaire sur 5

Cette sous-catégorie rassemble les personnes s'estimant « *toujours perdues* », dans le doute, à l'issue du bilan, sans avoir un projet bien défini. Les bénéficiaires se définissent toujours dans le flou, et ceux ayant défini un plan d'action doutent de celui-ci et ne le mettent pas en place. On note également un bénéficiaire ayant eu des soucis familiaux, l'ayant contraint à interrompre la réflexion puis la mise en place de son plan d'action. Ce cas représente en tout 7 personnes sur 36.

- Ces bénéficiaires sont essentiellement des femmes (six pour un homme) ; quatre ont entre 30 et 40 ans, trois ont plus de 45 ans. Une majorité est à haut niveau de diplôme : 5 personnes de niveau I et II, contre seulement deux personnes de niveau IV et V.
 - Les situations initiales de ces bénéficiaires sont très diversifiées : un poste administratif en CDI, un demandeur d'emploi auparavant en poste administratif, un artiste à temps partiel, et enfin quatre postes dans le domaine technique (un CDI, deux CDDU à temps plein et un CDDU à temps partiel). Aucune tendance majoritaire ne semble se dégager.
 - Toutefois, il s'agit généralement de personnes n'ayant pas d'idées précises au début de leur bilan : cinq souhaitent « faire le point », une seulement évoque la volonté de changer de secteur (mais sans idées précises, en étant demandeur d'emploi), et une de compléter son activité.
- ➔ A l'issue du bilan, la situation professionnelle des 7 personnes de cette catégorie n'a pas évolué.



Exemple d'un régisseur pour qui le plan d'action n'a pu être mis en œuvre

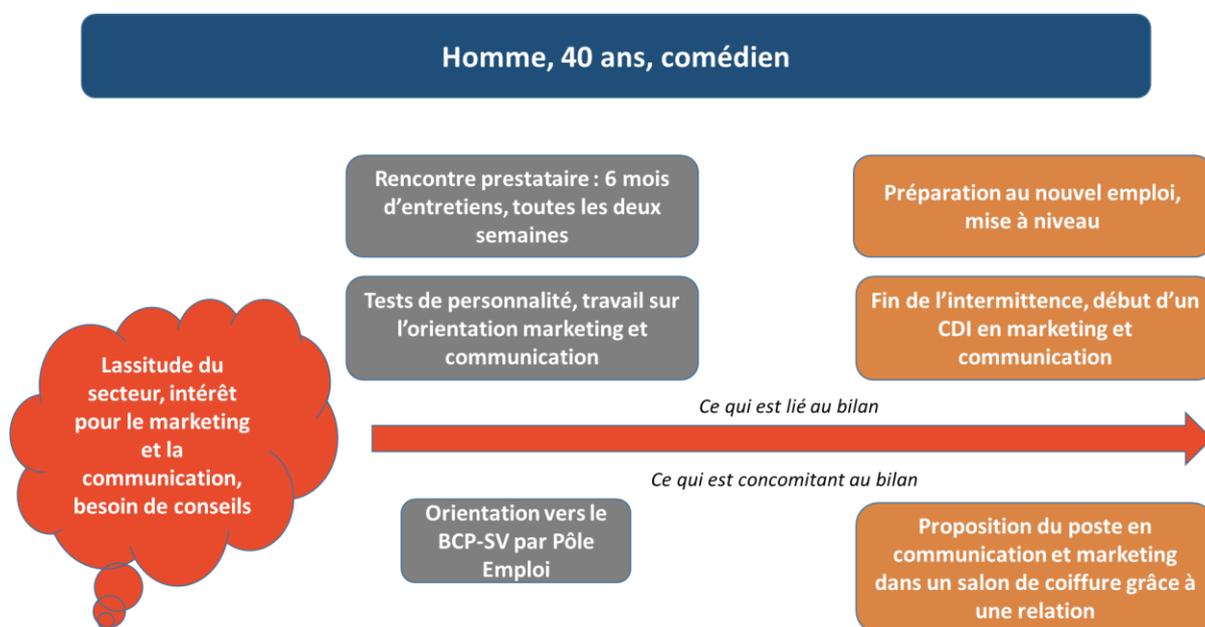
↳ Environ un tiers de mobilité en dehors du secteur

La seconde catégorie relevée est relative aux personnes ayant changé de secteur à l'issue du BCP-SV : ils sont 13 dans ce cas (un peu moins d'un tiers). Les personnes ayant changé de secteur se divisent en deux sous-ensembles : celles ayant changé de secteur pour une activité différente, et celles ayant changé pour une activité connexe et liée à leur ancien métier.

Un BCP-SV qui accompagne les transitions professionnelles vers des métiers différents

On dénombre 9 bénéficiaires sur 36 exerçant une activité différente, dans un nouveau secteur professionnel, à l'issue du bilan de compétences. Certains sont toujours en train d'effectuer ce changement et recherchent encore des formations, attendent des réponses d'examens, d'entretiens. Cela représente un quart des bénéficiaires interrogés dans le cadre de la mission.

- ➔ Cette catégorie regroupe essentiellement des femmes (sept pour deux hommes), de tous âges : de 29 à 53 ans.
- ➔ Ces bénéficiaires sont tous diplômés de l'enseignement supérieur, du niveau I à III, exceptée une personne de niveau V bis / VI.
- ➔ Initialement, on comptait cinq artistes, deux personnes dans le domaine technique et deux dans l'administratif. Une majorité est en CDDU à temps partiel (quatre artistes et un poste technique), mais certains sont également en CDDU à temps plein (un poste technique et un poste administratif) et en CDI (un artiste et un poste administratif).
- ➔ Les deux tiers de ces personnes souhaitaient une mobilité hors du secteur initial, mais les trois derniers annonçaient d'une manière plus vague vouloir faire le point ou compléter leur activité.
- ➔ Ainsi, le profil typique de personnes concernées par la mobilité vers un autre secteur professionnelle est celui des artistes à temps partiel, orientés vers une activité nouvelle et plus stable. Au final, on ne compte plus que 2 artistes (qui sont en future reconversion), 3 personnes dans un nouveau poste administratif et plus aucun poste technique. Les activités nouvelles les plus prisées sont ainsi les activités administratives, la communication, ou des domaines encore plus éloignés du spectacle vivant, comme l'ergonomie ou la tapisserie.

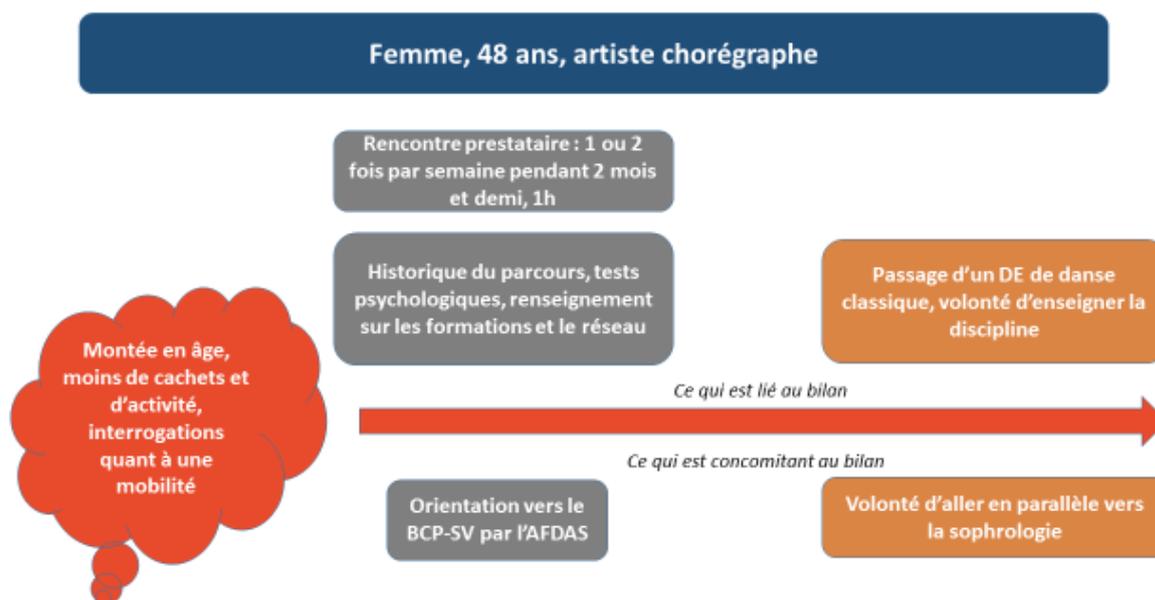


Exemple d'un comédien reconverti dans le marketing et la communication

Des mobilités en dehors du secteur, sur des activités connexes

Ce cas représente les bénéficiaires exerçant une activité connexe à leur précédent métier, mais dans un nouveau secteur. Le bénéficiaire cherche alors à valoriser ses anciennes compétences pour les exercer dans un nouveau contexte, comme l'enseignement, cas le plus courant. On compte 4 bénéficiaires sur 36 dans ce sous-ensemble, soit 11% de l'échantillon.

- Ces bénéficiaires sont quatre femmes âgées de 32 à 48 ans.
 - On distingue deux tendances entre ces quatre personnes. D'abord, deux bénéficiaires ayant un diplôme de l'enseignement supérieur de niveau I et occupant des postes techniques, en CDDU à temps plein. Les deux autres sont des artistes en CDDU à temps partiels (de niveau de diplôme II et V).
 - Toutefois, tous ces bénéficiaires avaient des projets initiaux différents : deux personnes souhaitaient faire le point, l'une souhaitait une mobilité dans le spectacle vivant, et la dernière en dehors de ce secteur.
- ➔ Au final, trois bénéficiaires sur quatre ont pour projet de travailler dans l'enseignement, dans une optique liée à leur maîtrise d'un art, comme la danse.
 - ➔ Une seule bénéficiaire a changé de secteur en passant d'un poste administratif à un autre.



Exemple d'une artiste chorégraphe effectuant une reconversion dans l'enseignement de la danse

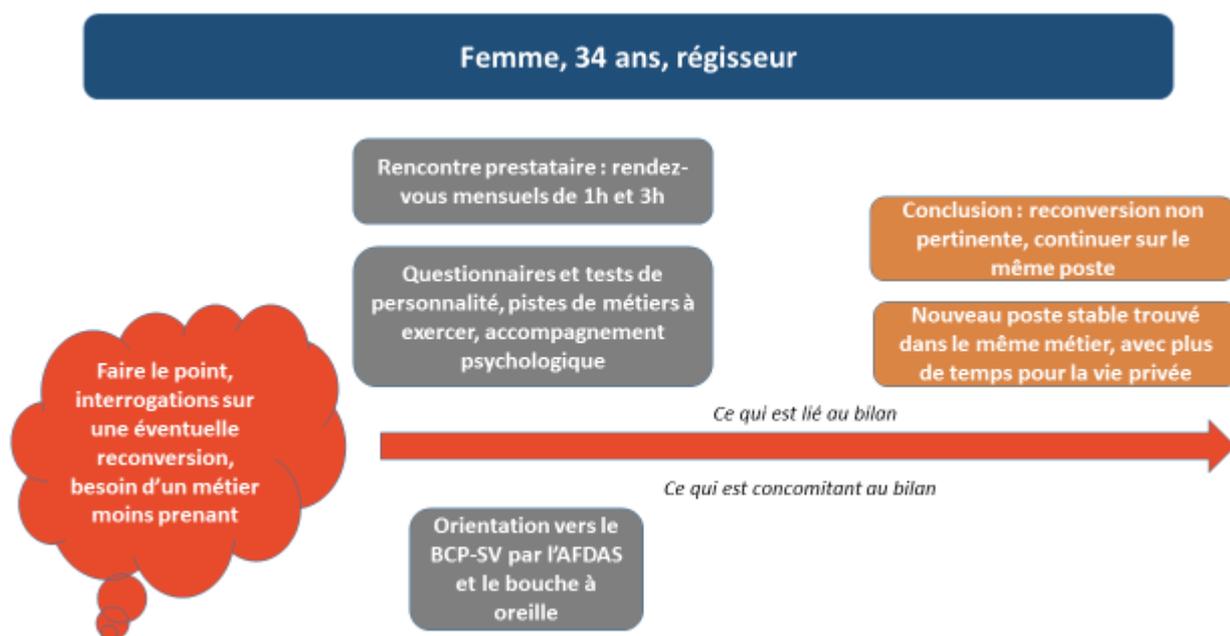
↳ Une mobilité professionnelle au sein de du secteur pour 2 personnes sur 10

La troisième catégorie ressortie est celle des personnes ayant eu une mobilité professionnelle dans le secteur du spectacle vivant, soit seulement 6 personnes. Cette troisième catégorie présente elle aussi deux cas distincts : les bénéficiaires en changement de structure mais effectuant le même métier ou un métier similaire, et les bénéficiaires en changement de métier, toujours dans le spectacle vivant.

- Ces bénéficiaires sont essentiellement des femmes (5 sur 6), et sont âgés de 28 à 46 ans, on ne distingue donc toujours pas d'âge particulier.
 - Cinq personnes sont titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur de niveau I à III, et occupaient initialement un poste technique (3 CDI, 1 CDDU temps plein et 1 CDDU temps partiel) ; la dernière se démarque en étant initialement artiste en CDDU partiel, de diplôme de niveau V bis /VI
 - Les projets initiaux de ces bénéficiaires étaient très diversifiés : faire le point sur sa situation, engager une reconversion dans un autre secteur, compléter son activité... Au final, tous sont restés dans le même secteur d'activité, la moitié en changeant simplement de structure, les autres en changeant de métier.
- ➔ Sur les trois personnes ayant changé de métier, deux sont restées sur des postes techniques, et le bénéficiaire initialement artiste a pris un poste technique.

Un changement de structure, une activité similaire pour une personne sur 10

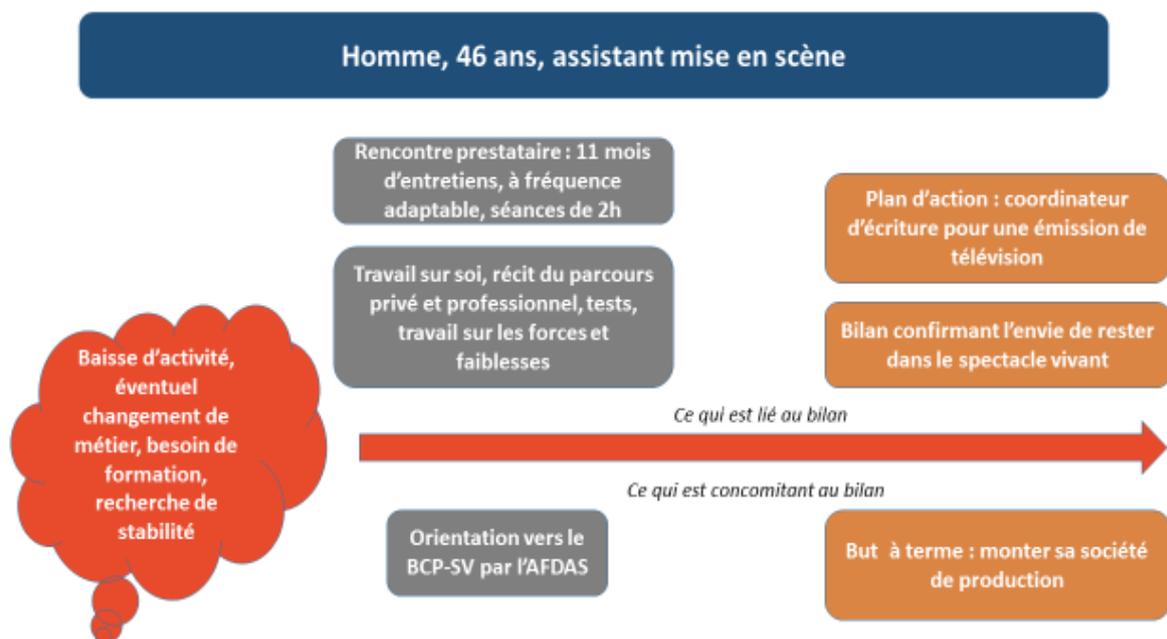
Ces bénéficiaires restent, à l'issue du bilan, dans le même secteur, avec le même métier, mais dans une nouvelle structure, avec un ou de nouveaux employeurs. Dans ces situations, c'est souvent une insatisfaction sur les conditions de travail ou les relations de travail qui ont motivé la réalisation du BCP-SV. On compte trois bénéficiaires dans ce cas.



Exemple d'une régisseuse ayant effectué un changement de structure avec le même métier

Un changement de métier au sein du secteur du spectacle vivant, pour un bénéficiaire sur 10

Ce dernier cas rassemble les bénéficiaires effectuant un métier différent mais restant dans le même secteur professionnel. Il représente la même part de l'échantillon que le cas précédent : 3 bénéficiaires.



Exemple d'un assistant mise en scène ayant effectué un changement de métier tout en restant dans le spectacle vivant

3 NOS CONCLUSIONS ET PROPOSITIONS

3.1 Conclusions

➤ **Le BCP-SV sécurise la trajectoire professionnelle de la majorité des bénéficiaires.**

Le BCP-SV permet aux bénéficiaires de faire le point sur leurs acquis et les compétences détenues, de clarifier leurs aspirations professionnelles, et de définir des plans d'actions – adaptés et pertinents pour la majorité d'entre eux. Une partie des bénéficiaires (1 sur 5) reste cependant dans le doute à l'issue de la prestation.

Le BCP-SV accompagne d'abord le maintien sur une même activité ou un même poste, en apportant des évolutions qualitatives pour environ 1/3 des bénéficiaires. Parmi eux, les artistes complètent leurs activités à l'issue du BCP-SV, parfois en lien avec des facteurs contextuels (nouveaux cachets / contrats), mais plus fréquemment grâce aux pistes identifiées avec le prestataire (nouveaux contacts, stratégies de prospection...).

Le BCP-SV accompagne ensuite, de manière presque contre-intuitive au regard du positionnement de l'outil, les mobilités en dehors du secteur du spectacle vivant. Les métiers (ou projets) sont soit très différents, soit « connexes » à l'activité initialement exercée – avec des projets de reconversion sur les métiers de l'enseignement.

Enfin, le BCP-SV accompagne les mobilités au sein du secteur, avec des changements de structure ou de métiers.

➤ **Le BCP-SV est un outil pertinent et adapté aux besoins des salariés du spectacle vivant, mais ses spécificités sont insuffisamment lisibles et sa couverture territoriale est imparfaite.**

Le BCP -SV touche, de manière qualitative, une cible large – en cohérence avec les objectifs du cahier des charges. En revanche, la couverture territoriale du BCP-SV n'est pas suffisante pour assurer une égalité d'accès à cette offre d'accompagnement spécialisé : certaines régions ne disposent pas d'un prestataire dédié, quand les prestataires sur les autres territoires peinent à sourcer des bénéficiaires au-delà des villes-centres au sein desquelles ils sont implantés (sauf pour ce qui concerne l'Ile-de-France).

Les objectifs du BCP-SV sont comparables à ceux du bilan de compétences classique, et répond aux attentes et besoins d'accompagnement de ses bénéficiaires. De manière spécifique au secteur, il est un outil pertinent pour répondre aux problématiques particulières des intermittents, pour qui le recours au BCP-SV est suggéré par une situation d'urgence, liée à une réduction du volume d'emploi, une baisse de revenus, voire une crainte de perdre ses droits sociaux.

Dans ses contenus, la spécificité du BCP-SV n'est pas toujours lisible pour les bénéficiaires. Mis en œuvre par les mêmes prestataires que le bilan de compétences « classique » - lesquels sont référencés sur les deux prestations, le BCP-SV est plus souvent perçu comme un outil au service des mobilités uniquement au sein du secteur. L'attention portée à la sélection de prestataires experts du secteur, fins connaisseurs de ses spécificités et de ses métiers, apparaît moins connue.

Pour autant, l'expertise des prestataires positionnés sur la prestation est globalement avérée : les organismes rencontrés et sélectionnés par l'Afdas disposent d'une expertise double – en matière d'accompagnement des transitions professionnelles, d'une part, et sur le secteur du spectacle vivant, d'autre part. A la marge, quelques situations ponctuelles d'une insuffisante spécialisation est pointée par quelques bénéficiaires, et présente moins de valeurs-ajoutées pour quelques profils (notamment administratifs). Cette double expertise permet aux prestataires de mettre en œuvre des accompagnements toujours adaptés aux attentes et

possibilités d'organisation (déplacement, travail personnel entre deux séances...) des bénéficiaires.

➤ **Le dispositif ACSV est efficace pour les entreprises qui en ont bénéficié, et des besoins d'accompagnement perdurent pour les plus fragilisées d'entre elles.**

Les accompagnements dispensés dans le cadre de l'ACSV apportent des bénéfices aux entreprises bénéficiaires. D'un point de vue global, elles ont progressé dans leur professionnalisation, leur structuration, la fiabilisation de leur fonctionnement, et la moitié des entreprises définissant leur situation économique comme « bonne ou correcte » à l'issue de l'accompagnement l'expliquent en tout ou partie par le recours à un ACSV. Les effets sur l'emploi sont également perceptibles, plus encore pour les entreprises bénéficiaires du DA-TPE dont les effectifs ont plus significativement progressé depuis la fin de l'accompagnement que les bénéficiaires de l'ACSV.

Sur les différents thèmes de l'ACSV, le dispositif renforce l'outillage et les pratiques des entreprises, notamment en matière de répartition des tâches et des postes de travail, de prévision économique, de précision des fiches de poste.

Enfin, la durée de l'accompagnement et l'absence de possibilité de « complément », pour un appui à la mise en œuvre du plan d'actions sont inadaptés pour une partie des entreprises, notamment les plus fragilisées d'entre elles, mais également pour des entreprises plus structurées qui ne parviennent pas à décliner l'ensemble du plan d'actions défini. A l'issue des accompagnements, des besoins peuvent perdurer, et les situations financières d'une partie des entreprises se sont détériorées.

➤ **L'organisation et les contenus de l'ACSV sont pertinents, et des marges d'amélioration sont perceptibles.**

Les objectifs et contenus de l'ACSV coïncident bien avec les problématiques et besoins d'accompagnement des entreprises, tels qu'ils sont analysés par les partenaires institutionnels et les prestataires et remontés par les entreprises. Un décalage existe cependant entre un discours dominant présentant des « structures fragilisées » et les résultats de notre enquête, qui montre de manière simplifiée que les entreprises bénéficiaires connaissent pour la moitié d'entre elles des situations financières complexes et souhaitent être accompagnées sur ce point, quand l'autre moitié estime ne pas rencontrer de difficulté en la matière, et porte des attentes en lien avec la structuration de l'activité et de l'organisation.

La mise en œuvre de l'ACSV s'appuie sur des prestataires compétents, disposant quasiment tous d'une double expertise sectorielle – le spectacle vivant ou plus largement le champ culturel – et méthodologique – l'accompagnement de petites structures, ou de projets. La procédure de sélection pilotée au niveau national a permis de sécuriser cet aspect. Ayant développé leur propre expertise et outillage, et partant toujours de l'existant au sein des entreprises en la matière, ils se saisissent inégalement du guide TPE, même si cet outil reste « un repère partagé » pour la mise en œuvre de la prestation. En termes d'outillage national, « l'autodiagnostic » est à la fois utile et trop complexe pour être approprié par les entreprises, quand la structuration d'une trame homogène de livrable fait défaut. Plus globalement, le caractère à la fois « cadré » (avec des repères partagés par tous les prestataires) et « souple » (avec une latitude laissée au prestataire concernant la nature de l'accompagnement à prodiguer, au regard des enseignements du diagnostic) apparaît comme un atout du dispositif ACSV, qui permet l'adaptation des accompagnements aux situations toujours particulières des entreprises.

Le « phasage » de la prestation est pertinent, en revanche l'organisation du temps collectif pose question à plusieurs titres. Alors que le dispositif peinait à monter en charge, il a induit des renoncements à la prestation en raison des temps de latence entre la prise de contact et le lancement effectif de la prestation qu'il a induit. Ce système entre par ailleurs en forte dissonance avec les besoins exprimés par une partie des entreprises bénéficiaires, régis par

une forme « *d'urgence* ». Enfin, l'analyse de la pertinence de ces temps n'est pas partagée par les entreprises bénéficiaires, et leur niveau de satisfaction est relativement faible par rapport aux autres facettes de l'accompagnement.

➤ **La mobilisation et le pilotage partenarial sont effectifs au niveau national, en revanche le déploiement opérationnel est inégal au niveau régional.**

Les partenaires de l'EDEC se sont mobilisés au niveau national pour accompagner le déploiement des deux outils, notamment à travers une communication au sein de chacun de leur réseau sur l'existence et les objectifs de l'ACSV comme du BCP-SV. En revanche, au niveau régional, les dispositifs n'ont pas bénéficié d'un dispositif d'animation / coordination partagé, et leur mise en œuvre a principalement mobilisé les services de l'Afdas - dans un rôle d'information sur le dispositif, de suivi administratif et financier des prestations financés. Parmi les partenaires signataires, les DRAC, Direccte et partenaires sociaux se sont inégalement investis dans le déploiement du dispositif au niveau infranational – en lien avec des contraintes organisationnelles et de temps qui s'imposent à eux. Néanmoins, étant donné l'ancrage territorial des entreprises du spectacle vivant, elles sont connues et repérées de ces institutions comme d'autres partenaires (les Régions, les agences régionales culture / spectacle vivant, Pôle Emploi Scène et Image...) dont la mobilisation coordonnée serait sans doute un support pour un sourcing plus large – voire une mise en complémentarité des différents outils d'accompagnement disponibles. Sur ce point, l'expérimentation suivie en AURA, visant à articuler l'ACSV avec les autres outils disponibles, sera sans doute riche d'enseignements. C'est ainsi la question des modalités de territorialisation des actions de l'EDEC qui est soulevée.

➤ **Le déploiement de l'ACSV a pâti d'une stratégie de communication et de promotion du dispositif, d'une part, de sourcing des entreprises, d'autre part, insuffisamment partagée et clarifiée.**

La montée en charge du dispositif ACSV a été relativement lente, et la moitié de l'objectif fixé à la signature de l'accord a été atteint en septembre 2017. Si tous les partenaires de l'EDEC ont effectivement communiqué sur le dispositif auprès de leur réseau, ce sont les initiatives de l'Afdas qui s'imposent comme les plus efficaces en termes de sourcing de bénéficiaires sur l'ACSV. Mais globalement, l'ACSV souffre encore d'un déficit de lisibilité, en lien avec sa faible antériorité et également par des efforts de communication et de repérage des bénéficiaires sans doute insuffisamment partagés. Des écarts de représentation existent concernant le « qui doit faire quoi » en matière de promotion du dispositif, voire de repérage des bénéficiaires potentiels, ce qui génère des attentes insatisfaites pour les différents protagonistes (entre partenaires entre eux, entre prestataires entre eux). Cette absence de stratégie de communication coordonnée a très probablement généré du non-recours en raison d'une non-connaissance du dispositif. Par exemple, les prestataires se sont engagés dans cette communication, mais en limitant le sourcing à leur réseau ou leur portefeuille de clients, sans ouvrir à une cible plus large.

3.2 Et demain ?

3.2.1 En matière de pilotage et de coordination d'ensemble

- ➔ Maintenir un pilotage partenarial au niveau national, avec des réunions incluant systématiquement des présentations d'exemples d'accompagnements réalisés pour les deux dispositifs (de manière anonymée) dans une logique d'illustration, en complément du point (contractualisé) sur la montée en charge des dispositifs cofinancés
- ➔ Définir une stratégie et un plan de communication partagés et de mise en œuvre impliquant l'ensemble des partenaires concernés, en s'appuyant sur une diversité de canaux (communication institutionnelle par mail et réunions dédiées, réseaux sociaux, blogs sectoriels influents, argumentaires à destination de l'ensemble des partenaires potentiellement au contact d'entreprises / salariés du secteur bénéficiaires potentiels des dispositifs...)
- ➔ Définir une stratégie de territorialisation (incluant la communication, le déploiement de l'AC-SV et du BCP-SV), en prenant en compte les ressources et les possibilités d'engagement opérationnel de chacun des partenaires aux échelons régional et infrarégional
 - S'appuyer sur les acteurs présents au niveau régional (Afdas, fédérations professionnelles...) et leurs partenaires (services de l'Etat, Région, agences, Pôle Emploi...)
 - Définir une stratégie partagée en matière de sourcing des candidats (quels partenaires mobiliser, en priorité) pour développer la communication « en face-à-face – pour les deux dispositifs
 - Organiser la remontée d'informations et le partage d'informations entre partenaires sur les pratiques / expérimentations / outils... déployés sur les territoires. Par exemple, suivre les enseignements de l'expérimentation menée sur le territoire AURA, pour identifier le cas échéant les enjeux, les limites (notamment en termes d'efficience) et les valeurs-ajoutées d'une articulation de l'ACSV avec les autres outils – notamment pour renforcer les accompagnements des entreprises les plus fragiles

3.2.2 Concernant l'ACSV

- ➔ Privilégier le recrutement de prestataires disposant de locaux sur les territoires d'exercice, afin de favoriser le déploiement de la prestation
- ➔ Aménager les bornes d'éligibilité au dispositif
- ➔ Envisager de décliner en ACSV à deux niveaux :
 - Un niveau « souple » pour les entreprises fragilisées, avec une enveloppe de jours et un délai de mise en place plus important ;
 - Un niveau plus « ciblé », pour des entreprises plus structurées, avec une situation économique plus favorable.
- ➔ Envisager les « suites possibles » de l'accompagnement
 - A minima, en cartographiant les dispositifs d'accompagnement disponibles pour les entreprises du spectacle vivant : DLA, outils des Direccte et des Régions... afin de s'assurer d'une connaissance partagée par l'ensemble des prestataires
 - Le cas échéant, envisager la possibilité, sous conditions, de déclencher un volant de jours pour l'accompagnement à la mise en œuvre du plan d'actions

- ➔ Positionner le dispositif tel un outil d'accompagnement des entreprises de manière individuelle, en supprimant l'obligation d'un nombre minimal d'entreprises pour lancer les accompagnements (a minima, en réduisant le nombre requis)
- ➔ Maintenir l'organisation de temps collectifs, en les décorrélant du calendrier de l'accompagnement individuel, en les positionnant sur des thématiques transversales et en laissant les entreprises choisir dans quel groupe s'inscrire
- ➔ Mettre à disposition des prestataires et des entreprises bénéficiaires, à l'échelle de chaque région, un espace numérique (plateforme...) afin de favoriser les échanges sur les pratiques, et entre entreprises du spectacle vivant
- ➔ Interroger les modalités d'accès au dispositif
- ➔ Harmoniser les livrables à transmettre à l'Afdas pour tous les prestataires, en formalisant une trame commune, simple, qui facilitera les analyses transversales
- ➔ Inclure dans les axes de travail de l'ACSV l'analyse des impacts de la digitalisation sur l'organisation, les métiers et les compétences attendues au sein des entreprises accompagnées

3.2.3 Concernant le BCP-SV

- ➔ Veiller à une couverture territoriale équilibrée pour favoriser l'accessibilité du service dans la sélection des prestataires, le cas échéant en proposant des modalités d'accompagnement en distanciel
- ➔ Proposer une communication autour du BCP-SV qui lève les ambiguïtés sur sa finalité (qui ne porte pas strictement sur la mobilité au sein du secteur, par exemple en mettant en avant la diversité des parcours des bénéficiaires de la prestation (témoignages vidéo sur les sites institutionnels, plaquettes de présentation des transitions professionnelles...))
- ➔ Cibler en priorité les profils de publics « les plus fragilisés », pour lesquels la double spécialisation des prestataires amène une réelle valeur-ajoutée (en priorité les intermittents, dont les artistes en difficulté économique...), afin d'améliorer la lisibilité de l'outil
- ➔ Renforcer les articulations et complémentarités du BCP-SV avec l'accompagnement proposé par l'Afdas dans le cadre du Conseil en Evolution Professionnelle, d'une part, et le bilan de compétences classique – d'autre part