



cpnef : sv
COMMISSION PARITAIRE NATIONALE
EMPLOI FORMATION SPECTACLE VIVANT

Afdas.



Evaluation de l'Accord-cadre national portant Engagement de Développement de l'Emploi et des Compétences dans le Spectacle vivant 2014-2017

Synthèse du rapport d'évaluation – 31 janvier 2018



Bureau Paris : 115 rue du Faubourg du Temple, 75010
Siège social Lyon : 1 cours Verdun Gensoul, 69002
Tél. 04 78 28 15 00, pluricite@pluricite.fr, synoptic@synoptic.pro

L'Accord-cadre portant Engagement de Développement des Emplois et des Compétences du spectacle vivant 2014-2017

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 et des compétences.

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, CPNEF-SV, Afdas, Audiens) 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 plusieurs objectifs :

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

Deux dispositifs déployés dans le cadre de l'accord national

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

La prestation d'Appui Conseil aux petites entreprises du Spectacle Vivant (ACSV)

L'ACSV (qui succède au Dispositif d'Accompagnement des TPE du secteur – DA-TPE -, et en est fortement inspiré) est un dispositif d'appui-conseil aux très petites entreprises de 1 à 10 salariés qui souhaitent développer leur activité et ont besoin de renforcer leur organisation.

L'ACSV est structuré autour de trois volets thématiques :

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

D'une durée initiale de 6 jours augmentée à 7 en cours de mise en œuvre concernant l'ACSV, ce dispositif est conduit par des prestataires agréés et est entièrement gratuit pour les TPE.

Le Bilan de Compétences du Spectacle Vivant, pour les salariés

Le BCP-SV est un bilan de compétences s'adressant spécifiquement aux salariés du spectacle vivant (toutes les catégories de salariés et tous métiers confondus).

Son format de 24h et ses fondements pédagogiques sont similaires au bilan de compétences « classique », mais il comporte deux particularités : des prestataires « experts » du secteur du spectacle vivant et un calendrier étendu pouvant aller jusqu'à 12 mois.

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, d'évolution ou de réorientation dans un domaine autre que le spectacle vivant.

Les objectifs de l'évaluation

L'évaluation 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'ACSV ;
- 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 ;

Les questions évaluatives

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 ?

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
5 Etudes de cas régionales	5 DR Afdas ; Partenaires institutionnels : 2 DRAC, 1 agence Pôle Emploi Scène et Image, 1 Direccte ; 10 prestataires ACSV (2 par région) ; 5 prestataires BCP-SV ; 9 entretiens avec des entreprises bénéficiaires de l'ACSV
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

La prestation d'Appui Conseil aux petites entreprises du Spectacle Vivant (AC-SV)

Un dispositif taillé pour répondre aux besoins des très petites entreprises du spectacle vivant

Les objectifs de la prestation d'appui-conseil aux petites entreprises du spectacle vivant (ACSV) coïncident bien avec les problématiques et besoins d'accompagnement des entreprises, tels qu'ils sont analysés par les partenaires institutionnels et les prestataires. Les entreprises bénéficiaires énoncent comme besoin prioritaire le management et la gestion des ressources humaines, devant le développement de l'entreprise par un appui au projet et à une réflexion stratégique, et en troisième lieu la structuration financière et l'équilibre économique de l'activité.

Un décalage existe cependant entre l'analyse faite par les partenaires institutionnels – mettant d'emblée en avant des situations de fragilité économique et des besoins sur le champ de la gestion économique – et le profil des bénéficiaires du dispositif : en effet, les entreprises bénéficiaires connaissent pour la moitié d'entre elles des situations financières complexes et souhaitent être accompagnées sur ce point, mais l'autre moitié ne rencontre pas de difficulté en la matière, et porte des attentes qui sont davantage en lien avec la structuration de l'activité et de l'organisation.

Profil des entreprises bénéficiaires

92% des bénéficiaires sont des associations

86% d'entreprises de moins de 5 salariés

3 secteurs principaux

- Diffusion
- Création
- Production

Des situations économiques contrastées

48% des entreprises bénéficiaires disent avoir une situation fragile ou mauvaise

52% disent avoir une situation correcte ou bonne

Source : enquête Synoptic

Des modalités d'intervention à la fois cadrées et souples, apportant satisfaction aux entreprises

La structuration en cinq phases de l'ACSV est adaptée : le temps du diagnostic est particulièrement investi par les prestataires et apprécié des bénéficiaires, les phases d'accompagnement individuel (2 et 3) emportent une importante satisfaction, et les étapes de restitution et de suivi n'appellent pas de commentaire particulier. De manière transversale, 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 majeur du dispositif ACSV.

Une satisfaction élevée des entreprises quantifiée par l'enquête

Les entreprises bénéficiaires du DA-TPE-SV et de l'ACSV portent une appréciation globalement positive sur les deux dispositifs, quantifiée dans l'enquête à travers un indice de satisfaction moyen de **3,95/5**. 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.

A l'issue de l'accompagnement :

91% Des entreprises considèrent que les consultants leur ont proposé des solutions adaptées et réalistes.

Source : enquête Synoptic

Cependant, quelques points d'amélioration sur la structuration du dispositif méritent d'être relevés :

- La durée de l'appui conseil est jugée trop courte pour une partie des entreprises bénéficiaires - l'accompagnement par un consultant générant une prise de conscience sur le niveau de structuration des entreprises, et générant des nouveaux besoins ;
- En lien avec le point précédent, l'absence d'accompagnement à la mise en œuvre des plans d'actions freine une partie des entreprises dans le passage à l'acte, faute d'une appropriation suffisante des orientations dégagées ou d'une capacité suffisante à prendre le temps pour impulser le changement ;
- Enfin, la pertinence des temps collectifs est questionnée par une partie des entreprises bénéficiaires. Si ces temps satisfont la moitié des entreprises, qui soulignent l'intérêt de bénéficier de regards extérieurs, de se comparer, voire de développer leur réseau, l'autre moitié porte un jugement mitigé sur le collectif, mettant en cause la composition du groupe ou, dans une moindre mesure, la qualité de l'animation.

La prestation d'Appui Conseil aux petites entreprises du Spectacle Vivant (AC-SV)

Des prestataires expérimentés, disposant d'une expertise dans l'accompagnement des structures du spectacle vivant

Le processus de sélection mis en place par les partenaires a permis de sélectionner 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. Ils ont en particulier construit leur positionnement et expertise à travers la mise en œuvre du DA-TPE SV et/ou d'accompagnements dans le cadre des Dispositifs Locaux d'Accompagnement.

Au gré de leurs expériences respectives, chaque prestataire a développé une méthodologie et boîte à outils qui lui sont propres (fiches de postes et organigrammes types, méthodes d'animation collectives / créatives pour faire travailler sur les projets des entreprises, outils d'analyse économique et de gestion des entreprises...). Les outils mis à leur disposition à travers le « guide TPE » sont appropriés de façon plus inégale par les prestataires. Enfin, ces derniers s'adaptent également à l'outillage disponible au sein des entreprises, qu'il s'agit de compléter ou de consolider.

Des objectifs quantitatifs partiellement atteints, en raison de plusieurs facteurs ayant freiné la montée en charge du dispositif

L'ACSV n'a que partiellement atteint ses objectifs d'un point de vue quantitatif. Avec 268 entreprises ayant bénéficié du dispositif, soit environ la moitié de l'objectif fixé initialement.

D'un point de vue partagé par les différents partenaires, un premier facteur permet d'expliquer ce constat : une lisibilité encore insuffisante du dispositif, en lien avec sa faible antériorité, et également avec des efforts de communication et de repérage des bénéficiaires potentiels sans doute insuffisamment partagés. Ces tâches ont été inégalement investies par les partenaires sur les territoires, de même que par les prestataires. Cette absence de stratégie de communication coordonnée a très probablement généré du non-recours en raison d'une non-connaissance du dispositif.

Parallèlement, l'obligation de constituer des groupes (à partir de 4 entreprises) est un frein à la montée en charge de l'ACSV. Les délais liés à l'attente de nouvelles inscriptions peuvent être longs (44 % des entreprises bénéficiaires ont patienté 4 mois et plus), et cela génère du renoncement à la prestation. En effet, une partie des entreprises du secteur exprime des demandes « en urgence » (suite à une perte de subvention, le départ d'un salarié...) qui s'accommodent mal de ces délais imposés.

De manière subsidiaire, deux autres freins ont été repérés :

- Des critères d'éligibilité trop restrictifs – avec des seuils imposés en matière d'effectifs (de 1 à 10) ;
- Le fonctionnement des entreprises et de leurs dirigeants, souvent « *la tête dans le guidon* » et pas toujours enclins à aménager leurs agendas afin de prendre du recul sur leurs activités.

Des effets positifs sur l'outillage et les pratiques professionnelles au sein des entreprises bénéficiaires

Le temps de l'accompagnement constitue un cadre propice à la prise de hauteur et de recul, pour des entreprises dont le fonctionnement quotidien est fréquemment marqué par le sentiment de travailler en permanence dans l'urgence. Un premier effet notoire de l'ACSV est ainsi de permettre aux dirigeants et salariés à minima de prendre conscience voire de mieux formaliser les problématiques de l'entreprise.

Sur le volet 1 de l'ACSV - Organisation et management - les accompagnements dispensés par les prestataires permettent aux entreprises d'améliorer leurs pratiques et outils sur la répartition des tâches et des postes de travail (75 %), le travail en équipe (54 %), les capacités d'anticipation et de gestion de l'urgence (50 %), le rôle de la direction et le dialogue social (45 %). Ces enseignements de l'enquête sont confortés par les analyses qualitatives, qui ont globalement montré une forte appétence des entreprises à travailler et animer leur projet artistique, et une appétence moindre à la structuration interne des activités : l'ACSV est un outil permettant de retravailler ce deuxième point.

Sur le volet 2 de l'ACSV - Gestion des ressources humaines, gestion des emplois et des compétences - les accompagnements ont des effets positifs sur les pratiques et outils liés aux fiches de poste (pour 68 % des entreprises bénéficiaires) et aux analyses des besoins en ressources humaines (66 % des bénéficiaires). Le travail sur les fiches de poste permet d'aboutir à une réflexion plus globale sur l'organisation de l'entreprise, la répartition du travail et des rôles en son sein.

Sur le volet 3 de l'ACSV - Gestion économique et financière - 71 % des entreprises bénéficiaires ont amélioré leurs pratiques et outils en matière de prévision économique (plans prévisionnels, budgets, projets), et 55 % en matière de suivi de l'activité économique. Les entretiens menés auprès des prestataires comme des entreprises confirment cette tendance, en rappelant également que les enjeux économiques et de gestion ne peuvent être travaillés indépendamment du projet global de l'entreprise.

La prestation d'Appui Conseil aux petites entreprises du Spectacle Vivant (AC-SV)

Des effets notables sur la structuration des entreprises

Les entreprises bénéficiaires d'un accompagnement (DA-TPE ou ACSV) estiment à :

89% avoir progressé dans leur professionnalisation

87% avoir amélioré leur fonctionnement général

79% avoir fiabilisé leur fonctionnement

Par ailleurs, **76%** des entreprises bénéficiaires estiment que l'accompagnement a été utile pour solutionner des difficultés.

Source : enquête Synoptic

Des effets sur la situation économique et les emplois au sein des entreprises bénéficiaires

A la fin de l'accompagnement, les entreprises expriment en tendance une situation économique proche de celle du départ avec une légère amélioration dans leur perception : elles sont 56 % à estimer avoir une situation financière « bonne ou correcte » (52 % en amont de l'accompagnement), et 44 % à voir une situation « mauvaise ou fragile » (48 % en amont de l'accompagnement). La moitié des entreprises ayant une situation « bonne ou correcte » relie directement cette situation à l'accompagnement ACSV – preuve de son efficacité.

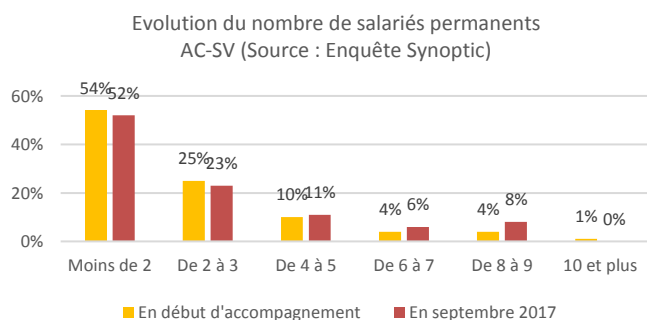
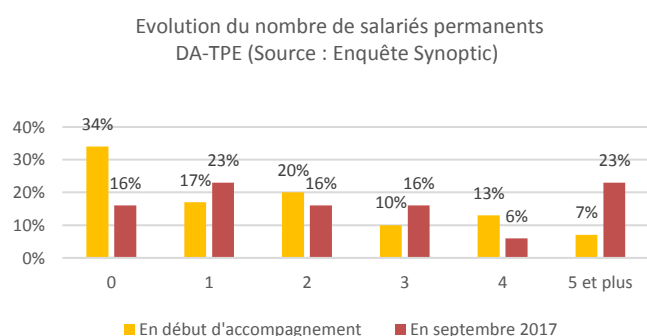
Plus précisément, les accompagnements dispensés au titre de l'ACSV ont eu les effets suivants sur la structuration économique des entreprises : augmentation de l'activité (pour 65 % d'entre elles), création de nouveaux partenariats (76 %), amélioration de l'équilibre de leur budget (70 %), diversification des financements (51 %).

En ce qui concerne les emplois, les entreprises accompagnées déclarent pour près de la moitié d'entre elles (46 %) avoir créé de nouveaux emplois, en CDD ou en CDDU, 19 % créé des emplois en CDI, et 14 % transformé des CDD / CDDU en CDI. En effet, la part des entreprises de moins de 2 salariés permanents diminue au profit des entreprises de 4 salariés et plus. La création d'emplois concerne les salariés permanents comme intermittents, et exclue en revanche les contrats aidés – dont la proportion a baissé entre les débuts d'accompagnement et la date de réponse à l'enquête. L'augmentation du nombre de salariés a été plus marquée par les bénéficiaires du DA-TPE-SV (accord précédent) que pour ceux de l'ACSV. Cela peut sans doute s'interpréter à l'aune de l'antériorité de l'accompagnement (le temps lui ayant laissé la possibilité de produire davantage d'effets).

Des besoins d'accompagnement qui perdurent pour les plus fragilisées d'entre elles

Malgré ces effets positifs des accompagnements, on ne peut passer sous silence le fait que 1 entreprise sur 5 a perdu des financements sur la période, et 12 % ont vu leur équilibre budgétaire se détériorer. Par ailleurs, 17 % des entreprises ont perdu des emplois, et 9 % estiment que ces derniers ont été fragilisés. Pour une catégorie des entreprises – sans doute les plus fragiles d'entre elles –, il semble que l'ACSV ait rencontré certaines limites et que des besoins d'accompagnement perdurent. Pour autant, seuls 8 % des entreprises ont envisagé mobiliser un Dispositif Local d'Accompagnement à l'issue de l'ACSV.

L'évolution des emplois au sein des entreprises accompagnées



Source : enquête Synoptic

Le Bilan de Compétences Professionnel du Spectacle Vivant (BCP-SV)

Un dispositif qui atteint son public cible, malgré une couverture géographique inégale

Le BCP-SV cible de manière large tous les salariés du secteur, et il touche effectivement une cible diversifiée, notamment en termes d'âge et de métier exercé.

Des bénéficiaires aux caractéristiques diversifiées

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

La base de données transmise par l'Afdas recense 174 appellations de profession différentes, avec comme occurrences les plus fréquentes, plus ou moins détaillées : les comédiens (52) ; les artistes (chorégraphique, dramatique...) (45) dont les musiciens (16) et les danseurs (11) ; les personnels de direction (12), les administrateurs (10) les chargés de production (22) les attachés et chargés de relation (communication, relations publiques...) (15), les régisseurs (21) ; les techniciens (15).

Source : données de suivi Afdas

Si le dispositif touche globalement la cible attendue, en revanche, la couverture territoriale du BCP-SV n'est pas suffisante pour assurer une égalité d'accès à cette offre d'accompagnement spécialisé :

- 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.
- 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.

Un dispositif qui répond aux attentes des salariés du spectacle vivant et s'adapte à leurs besoins spécifiques

Les objectifs du BCP-SV correspondent aux attentes et besoins d'accompagnement des bénéficiaires. De manière classique, les salariés bénéficiaires sont en réflexion sur leur trajectoire professionnelle, voire sur un projet de reconversion, face à une lassitude de leur contexte d'emploi actuel. De manière plus spécifique au secteur, les intermittents font part de problématiques particulières : 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. Prendre du recul, faire le point sur ses compétences, explorer d'autres pistes professionnelles sont les principaux axes de questionnement des bénéficiaires, à l'entrée dans le dispositif.

Les accompagnements sont dispensés dans le cadre du cahier des charges du BCP-SV, qui constitue un repère pour l'action des prestataires. Cependant, chacun d'entre eux, voire chacun des consultants, adapte le rythme des entretiens, les tests et exercices réalisés... en fonction des bénéficiaires, de leurs attentes et de leurs projets. Si le rythme d'accompagnement s'inscrit en général dans une durée de 6 mois, avec environ un entretien tous les 15 jours, d'une heure et demie à deux heures, les variations repérées sont importantes.

Une valeur-ajoutée avérée mais des spécificités insuffisamment lisibles

A part quelques situations pour lesquelles la non-spécialisation du prestataire BCP-SV a été pointée, 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. Cette double expertise constitue une réelle valeur-ajoutée, d'abord en termes de mise en confiance, puis en termes de réflexion sur les possibilités d'évolution professionnelle – dans la branche ou en dehors.

Cependant, du point de vue des bénéficiaires, la valeur-ajoutée du BCP-SV par rapport au bilan de compétence classique n'est pas toujours lisible. Si la majorité d'entre eux n'envisagerait pas de s'adresser à un prestataire qui n'est pas du sérail, une minorité n'identifie pas de particularités propres au BCP-SV. Le BCP-SV est par ailleurs fréquemment perçu comme un outil au service des mobilités uniquement au sein de la branche – et n'étant donc pas adapté pour les personnes en questionnement « global » sur leur avenir professionnel.

Un accompagnement qui favorise, dans une très large majorité de cas, une avancée dans le parcours professionnel des bénéficiaires

Le premier effet du BCP-SV est de permettre aux bénéficiaires de réaliser un travail d'identification de leurs acquis, des compétences développées, en posant des termes sur ce qu'ils « savent faire ». Ensuite, les échanges avec les consultants permettent d'identifier leurs aspirations professionnelles – notamment en envisageant une mobilité, dans la branche ou en dehors, ou un maintien sur l'activité actuelle.

C'est à partir de l'identification de ces aspirations que les plans d'actions sont déclinés : sur 36 bénéficiaires interrogés, 29 avaient décliné ou étaient en cours de déclinaison de leur plan d'actions, et seulement 7 (soit 1 sur 5) restaient « *dans le doute* » face à leur avenir professionnel. Les bénéficiaires peinant à passer « à l'action » ne se sentent pas prêts, « *n'ont pas le courage* » d'engager le processus de reconversion identifié, ou encore rencontrent des contraintes personnelles.

Pour les bénéficiaires qui avaient décliné ou étaient en cours de déclinaison de leur plan d'actions, le BCP-SV accompagne d'abord des maintiens sur la même activité / en poste (10

situations), avec des évolutions qualitatives significatives du point de vue des bénéficiaires. Parmi eux, les artistes sont surreprésentés : le BCP-SV est pour eux l'occasion de renforcer leur activité, par le développement de leur réseau, la transmission de contacts pertinents...

Le BCP-SV accompagne ensuite les mobilités en dehors de la branche (13 situations). Pour une partie de ces mobilités, le métier à l'arrivée (ou le projet) est différent du métier exercé dans la branche du SV : les artistes sont les plus nombreux dans cette catégorie, ils cherchent à quitter l'intermittence pour une activité plus stable. Pour l'autre partie de ces mobilités, le métier est l'arrivée est connexe à l'activité exercée au départ : c'est l'enseignement qui s'impose comme le débouché le plus prisé, pour des professionnels techniques comme des artistes.

Enfin, le BCP-SV accompagne de manière plus rare les mobilités au sein du secteur (6 situations) – ce qui entre en dissonance avec l'image qui reste attachée à cet outil. Les mobilités peuvent consister à changer d'entreprise (lorsque l'insatisfaction provient d'une organisation ou une ambiance de travail qui ne convient pas / plus à la personne), ou changer de métier au sein du secteur.

Un pilotage partenarial effectif au niveau national

Les partenaires se sont mobilisés au niveau national dans le cadre d'un comité de pilotage réuni environ deux fois par an, avec des relations globalement définies comme « *consensuelles* ». La mobilisation a été plus forte au lancement de ce second EDEC, avec un important temps de travail consacré aux cahiers des charges des dispositifs, puis des temps de rencontres moins réguliers.

Le dispositif ACSV a bénéficié d'un engagement partenarial plus marqué que le BCP-SV, dans la mesure où l'ensemble des acteurs ont contribué à la sélection des prestataires. Pour le BCP-SV, la sélection des prestataires a été opérée par l'Afdas, une modalité qui a convenu à la majorité des partenaires – à l'exclusion d'une organisation.

Le suivi du dispositif a été opéré par l'Afdas, avec un dispositif de suivi structuré en interne pour l'ACSV, mais une communication sur les réalisations qui reste perfectible du point de vue des partenaires rencontrés.

Si l'ensemble des partenaires nationaux a effectivement déployé une information et une communication au sein de ses réseaux sur les dispositifs financés dans le cadre de l'EDEC, c'est la promotion opérée par l'Afdas, en cohérence avec ses missions en qualité d'organisme relais qui a été la plus efficace : elle s'impose comme le principal canal de sourcing des entreprises bénéficiaires de l'ACSV comme des salariés positionnés sur le BCP-SV.

Un rôle majeur de l'Afdas en matière de communication auprès des bénéficiaires

Pour les entreprises bénéficiaires de l'ACSV, 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 et les autres relais d'informations. En deuxième et troisième positions se trouvent les prestataires et les autres entreprises du secteur, qui ont chacun été à l'origine de 15% des informations réalisées auprès des entreprises ayant finalement bénéficié du dispositif.

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

- Un peu plus d'un tiers des bénéficiaires interrogés, soit 13 bénéficiaires, ont déclaré avoir pris connaissance du BCP-SV par l'Afdas ;
- 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 ;

- 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.

Sources : enquêtes Synoptic et Pluricité

Un déploiement opérationnel inégal au niveau régional

Au niveau régional, les dispositifs financés dans le cadre de l'EDEC n'ont pas bénéficié d'un dispositif d'animation/coordination partagé. Cela n'était pas prévu dans les termes de l'accord, mais peut-être interrogé au regard des capacités de repérage dont disposent un certain nombre d'acteurs à cette échelle.

- Les entreprises du spectacle vivant sont en effet des actrices / partenaires des politiques culturelles au niveau régional et territorial. A ce titre, elles sont connues et repérées des DRAC, des Régions, des agences du secteur culturel / spectacle vivant, ainsi que des Direccte.
- S'agissant des salariés du spectacle vivant, les liens partenariaux avec Pôle Emploi peuvent également contribuer à développer l'information sur le dispositif auprès des bénéficiaires potentiels.

L'engagement opérationnel des partenaires au niveau régional a été très inégal, et a reposé en priorité sur les services de l'Afdas, dans un rôle d'information sur le dispositif d'une part, et de suivi administratif et financier des prestations financées d'autre part.

Les services des Direccte ont été rencontrés mais ont peu investi le projet, quand les DRAC ont de leur côté marqué une forme de désengagement par rapport à la période antérieure du DA-TPE – au cours de laquelle elles ont davantage contribué au repérage d'entreprises pouvant bénéficier du dispositif, ce qui s'analyse à l'aune de contraintes organisationnelles rencontrées par cette administration sur la période récente. C'est ainsi la question des modalités de territorialisation des actions de l'EDEC qui est soulevée.

Conclusions

Les analyses réalisées permettent d'aboutir aux conclusions suivantes :

1. Le BCP-SV sécurise la trajectoire professionnelle de la majorité des bénéficiaires.
2. 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.
3. 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.
4. L'organisation et les contenus de l'ACSV sont pertinents, et des marges d'amélioration sont perceptibles.
5. La mobilisation et le pilotage partenarial sont effectifs au niveau national, en revanche le déploiement opérationnel est inégal au niveau régional.

Propositions

En matière de pilotage et de coordination d'ensemble

1. Maintenir un pilotage partenarial au niveau national, avec des réunions incluant systématiquement des présentations d'exemples d'accompagnements réalisés pour l'AVSC et le BCP-SV (de manière anonymée) dans une logique d'illustration, en complément du point (contractualisé) sur la montée en charge des dispositifs cofinancés
2. 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...)
3. 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
 - i. S'appuyer sur les acteurs présents au niveau régional (Afdas, fédérations professionnelles...) et leurs partenaires (Région, agences, Pôle Emploi...)
 - ii. 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
 - iii. 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'efficacité) et les valeurs-ajoutées d'une articulation de l'ACSV avec les autres outils – notamment pour renforcer les accompagnements des entreprises les plus fragiles

Conclusions et propositions

Les propositions pour l'ACSV

1. Privilégier le recrutement de prestataires disposant de locaux sur les territoires d'exercice, afin de favoriser le déploiement de la prestation
2. Aménager les bornes d'éligibilité au dispositif
3. Envisager de décliner en ACSV à deux niveaux :
 - i) Un niveau « souple » pour les entreprises faiblement structurées et en situation de fragilité, avec une enveloppe de jours et un délai de mise en place plus important ;
 - ii) Un niveau plus « ciblé », pour des entreprises plus structurées, avec une situation économique plus favorable.
4. Envisager les « suites possibles » de l'accompagnement
 - i) 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
 - ii) 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
5. 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)
6. 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 sur quel groupe s'inscrire
7. 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
8. Interroger les modalités d'accès au dispositif
9. Harmoniser les livrables à transmettre à l'Afdas pour tous les prestataires, en formalisant une trame commune, simple, qui facilitera les analyses transversales
10. 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

Les propositions pour le BCP-SV

1. 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
2. Proposer une communication autour du BCP-SV qui lève les doutes sur sa finalité (qui ne porte pas strictement sur la mobilité au sein du spectacle vivant), 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...)
3. 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 visibilité de l'outil
4. 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