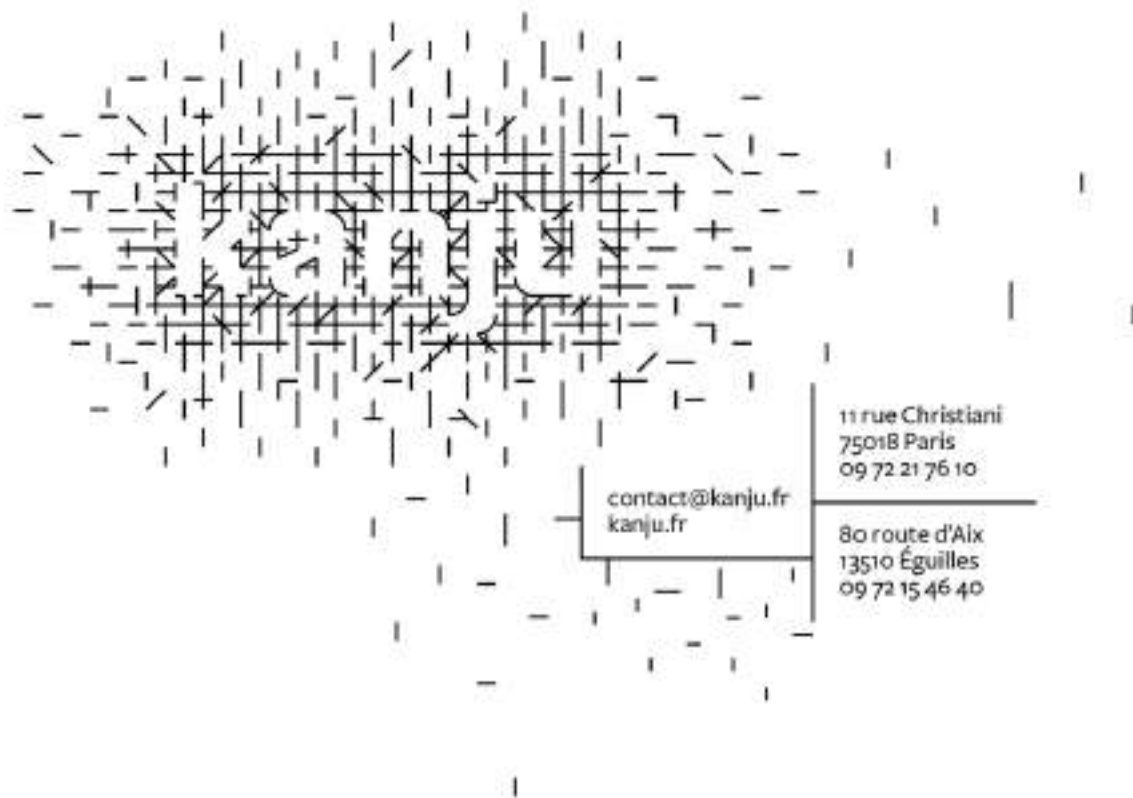




Étude de la production artistique en France dans le secteur du spectacle vivant - DGCA

Rapport final - 2022

Préface au rapport Kanju par Christopher Miles	3
Introduction	4
1. Contexte et méthodologie de l'étude	6
1.1 Le contexte de la mission	6
1.1.1 Un planning à la fois contraignant et évolutif	6
1.1.2 La définition du périmètre de l'étude	6
1.2 La méthodologie	7
1.2.1 L'analyse des études précédentes abordant les sujets liés à la production	7
1.2.2 Les contributions écrites	8
1.2.3 Les ateliers de travail	8
1.2.4 Les questionnaires	9
2. Les difficultés identifiées	13
2.1 Les carences en matière de recueil et d'analyse de données	13
2.1.1 Les problèmes d'Ethnos	13
2.1.2 Une absence de cadre commun aux disciplines du spectacle vivant	13
2.1.3 Des cadres propres à chaque collectivité publique	14
2.2 Un financement de la production faible et inégalitaire	14
2.2.1 Des apports en coproduction faibles	14
2.2.2 Des réalités régionales contrastées	24
2.3 Un embouteillage tout au long de la chaîne de production	27
2.3.1 La question des lieux de répétitions	28
2.3.2 La question du temps de plateau	30
2.3.4 La question de la diffusion	34
2.3.5 La question du stockage	37
2.3.6 Face à l'embouteillage : un besoin de ralentir	38
2.4 Une situation de tension dans les métiers de la production	40
2.4.1 Les problèmes de recrutement	40
2.4.3 Un problème social latent mais fort	46
2.5 La question de la place de l'artiste dans les labels	48
2.5.1 Les labels de création et la production	48
2.5.2 Les scènes nationales et la production	49
2.5.3 Les compagnies, ensembles artistiques et l'institution : la méfiance	50
3. Inventer de nouvelles formes de collaboration ?	52
3.1 Artistes et territoires	52
3.2 Multiplier les dispositifs et lieux collaboratifs	53
3.2.1 Les réseaux territoriaux institutionnels	54
3.2.2 Les réseaux à l'initiative des acteurs culturels	55
3.3 Prendre à bras le corps les mutations écologiques et sociales	56

3.3.1	La mutation numérique	59
3.3.2	La transition écologique	60
3.3.3	Les mutations sociales	62
Annexe 1 – Contributions écrites		66

Préface au rapport Kanju par Christopher Miles

Le présent rapport répond à une commande de la direction générale de la création artistique, qui a souhaité disposer d'une sorte de photographie instantanée de l'état des forces de la production artistique dans notre pays dans le domaine du spectacle vivant.

Nous avons demandé au cabinet Kanju de procéder à un coup de sonde le plus large possible pour pouvoir disposer d'éléments de dialogue avec l'ensemble de celles et ceux qui coopèrent à la vitalité du spectacle vivant, sur l'ensemble des territoires.

Il était à l'origine envisagé de délivrer ce diagnostic à l'occasion des BIS de Nantes, dans un délai assez rapproché, ce qui explique la méthodologie retenue, croisant un questionnaire envoyé aux structures et aux directions régionales, des entretiens libres avec des acteurs de la production, une approche plus exhaustive dans deux DRAC pilotes.

Vous tenez aujourd'hui en main l'analyse et la restitution que Kanju a pu opérer à partir des données récoltées.

Avec toutes les imperfections que cet exercice nécessairement parcellaire peut avoir, il est riche de nombreux enseignements qu'il nous appartient désormais, à la DGCA, de partager avec l'ensemble des acteurs de la production artistique : employeurs, salariés, financeurs, labels et réseaux pris en charge par la DGCA, compagnies et ensembles artistiques, producteurs publics et privés.

Si certains constats ne surprendront pas, car ils valident beaucoup d'intuitions déjà exprimées par les professionnels et nos services déconcentrés, d'autres sont plus inédits et doivent susciter une attention nouvelle. Je remercie l'ensemble de professionnels et des structures qui ont bien voulu participer à cet exercice, ainsi que les services déconcentrés du ministère de la Culture. Je remercie le cabinet Kanju d'avoir accepté cette « mission impossible ».

Ce document est l'un des éléments qui participent de l'élaboration du plan d'action pour la création artistique que la direction souhaite élaborer et présenter pour la prochaine mandature présidentielle. Il sera enrichi prochainement des travaux internes à la direction et, je l'espère, d'un exercice de prospective consacré au secteur de la création artistique. Les travaux de la cour des comptes contribuent également à la réflexion qui est ici ouverte.

Je vous en souhaite une bonne lecture, en espérant que les constats ici rassemblés et les perspectives esquissées puissent contribuer à la qualité des échanges autour de l'évolution, de la vitalité et de la transformation de notre secteur artistique après l'épidémie COVID 19 qui l'a profondément affecté.

Christopher Miles

Directeur général de la création artistique

Introduction

La DGCA a décidé de lancer une étude sur la production artistique du secteur du spectacle vivant sur le territoire national, qu'elle a confiée à Kanju pour sa construction et la mise en œuvre méthodologique. Cette étude est donc une première étape d'un processus de concertation plus vaste qui doit s'engager sur ces questions.

La DGCA souhaitait disposer d'un état des lieux des forces productives du spectacle vivant afin de permettre aux artistes de rester le pilier de la politique culturelle en répondant avec efficacité aux besoins de structuration des mécanismes de production et en anticipant leurs évolutions.

Ce travail devait se concentrer sur le cycle complet de la production d'une œuvre, de sa création à sa première représentation publique. Il s'inscrit à la fois dans une tendance structurelle de fragmentation des moyens, accentuée par des cycles de création et de représentation qui se raccourcissent et dans un contexte particulier, celui de la crise sanitaire qui s'est traduit par des mesures exceptionnelles de soutien au spectacle vivant et pose la question de la gestion de l'après.

Dans un délai contraint, Kanju s'est emparé de ces questions en tentant une approche multidirectionnelle de recueil et analyse de données, qui sera détaillée dans la partie 1 du document.

Les différentes personnes participantes à l'étude se sont attachées à identifier les difficultés les plus saillantes, en les situant dans une perspective de long terme qui atteste de leur caractère structurant, mais aussi en tentant de mettre en lumière les effets possibles de la crise sanitaire.

Elles ont dégagé plusieurs problématiques, que nous avons tenté d'articuler en 5 axes :

- Les carences en matière de recueil et d'analyse de données et ses conséquences
- Un financement de la production faible et inégalitaire
- Un embouteillage à chaque étape de la chaîne de production
- Une situation de tension dans les métiers de la production
- La question épineuse et centrale de la place de l'artiste dans son rapport aux lieux de production.

Ce travail ne constitue que la première phase d'un plus vaste chantier conduit par la DGCA. Une seconde étape plus prospective suivra afin de définir des scénarios d'évolution des conditions de la production artistique et donc, des solutions à encourager pour s'adapter sur le long terme.

Enfin, ce bilan structurel doit également être mis en perspective des effets actuels et à venir d'une crise sanitaire et économique aux conséquences durables.

En effet, la crise Covid a provisoirement mis à l'arrêt, dans un premier temps de confinement, la production artistique, puis de façon plus durable et aigüe la diffusion, portant à son paroxysme le problème de déséquilibre entre les œuvres prêtes à être présentées aux publics et les capacités existantes de les diffuser. Ce « grand embouteillage » constitue une réalité douloureuse pour les compagnies et les ensembles artistiques, et cela d'autant plus que le tissu productif a fait l'objet d'une politique de soutien par l'Etat d'une ampleur sans équivalent.

Par ailleurs, si les aides massives de l'Etat et de soutien des autres collectivités publiques ont permis la survie de l'écosystème culturel, trois questions se posent pour lui permettre de retrouver un mode de fonctionnement habituel :

- La question de la bonne mobilisation et de l'équité dans l'usage de l'ensemble de l'appareil productif du spectacle vivant ;
- La question de la fin des aides et de la gestion de l'atterrissage du modèle économique en 2022 et 2023 ;
- La question de la mutation des pratiques des spectateurs, déjà à l'œuvre depuis de nombreuses années, mais qui peut connaître une évolution plus radicale vers moins de présentiel et plus de numérique.

C'est dans ce cadre de grande incertitude que la mission commandée par la DGCA entend donner quelques clés de compréhension et de projection pour la production artistique du secteur du spectacle vivant.

1. Contexte et méthodologie de l'étude

1.1 Le contexte de la mission

1.1.1 Un planning à la fois contraignant et évolutif

La mission a été lancée en novembre 2021 avec un objectif de restitution durant les Bis de Nantes, soit les 20 et 21 janvier 2022. Cette contrainte forte de calendrier avait d'ailleurs constitué un axe structurant de la méthodologie, notamment pour le sujet des questionnaires.

L'annulation des Bis fin décembre a rendu cette échéance caduque, sans pour autant appeler à modifier la méthodologie déjà largement mise en œuvre. Elle a simplement permis de desserrer la contrainte pour permettre une représentativité plus importante.

Cette étude s'est donc structurée en 2 étapes :

- La première du 8 novembre au 21 décembre 2021, selon le cadre méthodologique initial, prévoyant une livraison début janvier 2022 ;
- La seconde du 3 janvier au 28 février 2022, se fondant sur un allongement des délais pour le questionnaire, dans un contexte de redéfinition des attendus de la mission.

1.1.2 La définition du périmètre de l'étude

Entre la volonté d'obtenir un panorama le plus large possible de l'écosystème productif du spectacle vivant et la nécessité de travailler sur un échantillon cohérent, permettant une analyse et une comparaison légitime des données, l'étude s'est attachée à définir un cadre précis, ciblant à la fois les équipements dans leur diversité et les secteurs dans leur importance, pour obtenir un paysage le plus représentatif possible de la réalité.

- Les différents champs du spectacle vivant doivent être abordés, à l'exception de la production des musiques actuelles répondant à des spécificités propres ; la DGCA initiera prochainement une démarche d'état des lieux dédiée pour ce secteur.
- Les structures iront des opérateurs publics aux compagnies et ensembles artistiques, en passant par les labels et les festivals. La question des structures non subventionnées a donné lieu à un traitement spécifique¹.
- La globalité des moyens de production, que ce soient les apports financiers ou en industrie, seront envisagés.

¹ Cf 1.2.4 Questionnaires

1.2 La méthodologie

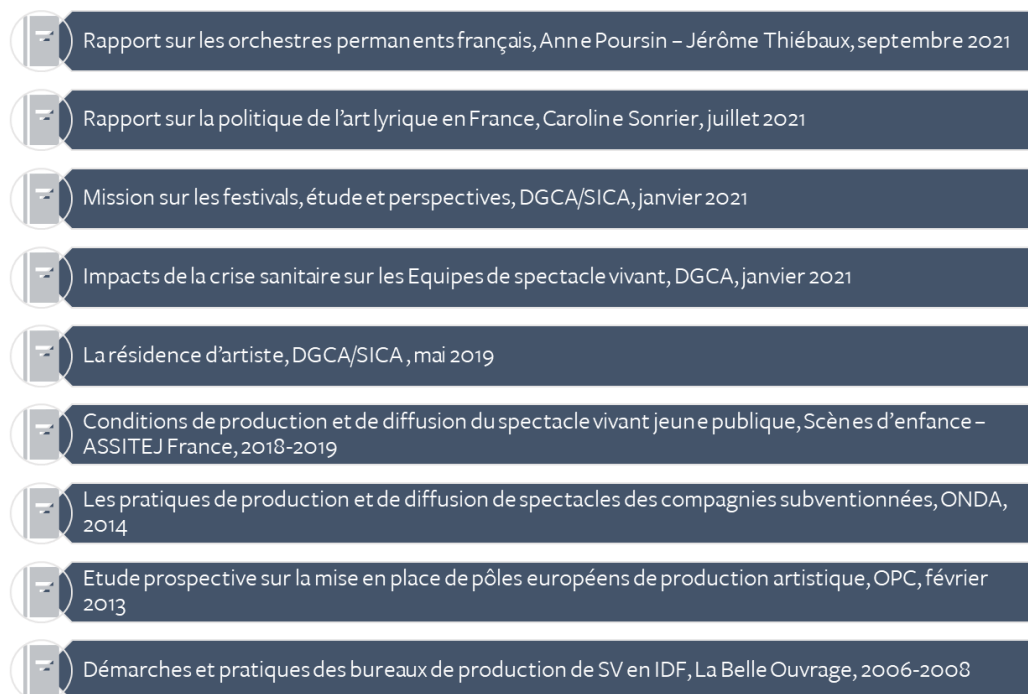
Nous allons détailler les 4 modalités d'analyse que nous avons utilisées pour cette étude, en n'omettant pas les difficultés rencontrées, qui peuvent en elles-mêmes fournir des enseignements non négligeables sur l'articulation des politiques publiques.

- L'analyse des études précédentes abordant les sujets liés à la production ;
- Une demande de contributions écrites, notamment à des centres de ressources ou des têtes de réseaux ;
- L'organisation d'ateliers de travail avec des professionnels, impliqués au quotidien dans ces processus de production ou disposant d'une expertise sur ces questions ;
- L'envoi de deux questionnaires, l'un à destination des structures, l'autre à destination des équipes artistiques, regroupant les compagnies et ensembles musicaux et vocaux, concernant l'année 2019.

1.2.1 L'analyse des études précédentes abordant les sujets liés à la production

La question structurante de l'optimisation et du partage des outils de production, au service d'une création de qualité qui disposera des moyens de rencontrer son public, constitue une préoccupation constante du ministère de la Culture, que la crise actuelle ne peut que renforcer.

Notre étude s'est donc attachée à d'abord prendre en compte les nombreuses études directement ou indirectement liées à la question de la production sur les 10 dernières années, dont la liste figure ci-dessous.



Nous y avons ajouté le récent ouvrage écrit par Bernard Latarjet et Jean-François Marguerin, « Pour une politique culturelle renouvelée » paru chez Actes Sud, qui nous semble rassembler un certain nombre de constats instructifs, étayés par des expériences et témoignages solides.

1.2.2 Les contributions écrites

Nous avons sollicité un certain nombre d'acteurs afin qu'ils puissent apporter leur contribution à l'étude. Malheureusement, soumis nous-mêmes à un planning contraint, le peu de temps accordé pour l'élaboration de ces contributions n'a pas constitué un atout favorable à leur rédaction.

Pour autant, nous avons reçu des contributions écrites, qui sont en annexe 1 du présent document.

Par ailleurs, certaines structures contactées ont préféré participer à des ateliers de travail à l'instar de l'ONDA et de Reditec et leurs apports sont donc intégrés dans le paragraphe suivant.

Association d'administrateurs de Cie	LAPAS	Contribution écrite
Musique	AFO	Entretien
Danse	CND	Contribution écrite
Musique	FEVIS	
Marionnettes	Réseau Latitude Marionnette	
Musique	Futurs composés	Contribution écrite
Théâtre	ARTCENA	Contribution écrite
Festival	France Festivals	
Diffusion	ONDA	Participation atelier travail
Technique	Reditec	Participation atelier travail

1.2.3 Les ateliers de travail

Nous avons organisé 4 ateliers de travail, avec pour objectifs d'aborder les thèmes suivants :

- L'économie de la production, les prises de risque, le fractionnement des soutiens ;
- Les processus de production, calendrier, résidences, répétitions, outils mutualisés, relation de la production au territoire et à la société civile ;
- Les partenaires de production, les lieux ressource, la relation des ensembles artistiques et compagnies aux institutions ;
- Les métiers de la production, leur évolution, la disponibilité des compétences sur chaque territoire ;
- Les évolutions de long terme qui se dessinent et qu'il convient d'anticiper, au-delà même de la crise sanitaire.

Ces ateliers ont rassemblé 29 personnes, sur 4 séances :

Atelier 1 22 décembre 21	• Nicolas Roux – Président Otto Productions en collaboration avec le Théâtre Garonne • Charlotte Rondelez – Metteuse en scène, Ex-directrice Théâtre Poche Montpennasse • Alice Couzellas – Administratrice Victoire chose – cirque contemporain, théâtre contemporain • Pierre-Yves Lenoir – Codirecteur Les Célestins • Joël Brouch – Directeur de l'Office Artistique de la Région Nouvelle Aquitaine (OARA) • Thierry Pariente – Conseiller Culture et Solidarité Cabinet de la Région PACA • Victor Leclère – Codirecteur production, diffusion et développement international à La Magnanerie (bureau de production)
Atelier 2 5 janvier 22	• Julie Bertin et Jade Herbulot – Metteuses en scène, cie Le Birgit Ensemble • Jean-Jacques Monier – Directeur technique du Théâtre National de Strasbourg, président de l'association Réditec • Eugénie Tesson – Administratrice de production • Mathieu Maisonneuve – Directeur de L'Usine et président de l'association des CNAREP • Romane Daunier et Camille Barnaud – Directeur général et directrice adjointe du Phoenix SN (Valenciennes) • Madeline Lagier et Alexandra Lacroix – Chargée d'administration et directrice artistique de la cie MPDA • Vincent Baudriller – Directeur du Théâtre Vidy-Lausanne
Atelier 3 6 janvier 22	• Virginie Sozzy – Membre du comité de direction de l'écosystème d'Arty Farty (Lyon) • Marthe Lemut – Directrice chez Or Not, bureau de production musicale • Jacky Ohayon et Marie Bataillon – Directeur général et directrice adjointe du Théâtre Garonne (Toulouse) • Francesca Polonati et Caroline Guichard – Directrice générale et directrice de production, adjointe à la programmation du Zef SN (Marseille)
Atelier 4 7 janvier 22	• Maëlle Grange et Marie Lenoir – Directrices de la production-administration et production-diffusion, cie 8 Avril, Thomas Quillardet • Antoine Blesson – Directeur de production chez Le Grand Gardon Blanc, bureau de production • Hortense Archambault – Directrice de la MC93 • Bernard Borghino – Secrétaire général de l'ONDA • Eva Antonini – Conseillère danse à la DRAC PACA
Entretiens individuels	• Anne Tanguy – Directrice des 3 Scènes à Besançon, projet co[opéra]tive • Philippe Fanjas – Directeur de l'Association Française des Orchestres (AFO) • Adeline Ferrante – Tout ça pour ça, Directrice de production pour Vimala Pons et Tsinhaka Harivel • Françoise Benhamou – Economiste spécialiste de l'économie de la culture et des médias • Salvador Garcia – Directeur de la SN Bonlieu-Annecy

Plusieurs personnes qui ne pouvaient pas participer aux ateliers ou transmettre une contribution écrite ont par ailleurs été consultées lors d'entretiens individuels pour compléter l'approche qualitative :

1.2.4 Les questionnaires

Deux questionnaires ont été conçus spécifiquement pour cibler les deux acteurs majeurs de la production : les lieux de création et les compagnies et ensembles artistiques.

L'élaboration de ces questionnaires a dû être effectuée selon un calendrier serré mais s'est toutefois attachée à mettre en œuvre des processus de co-construction et cela à plusieurs échelles :

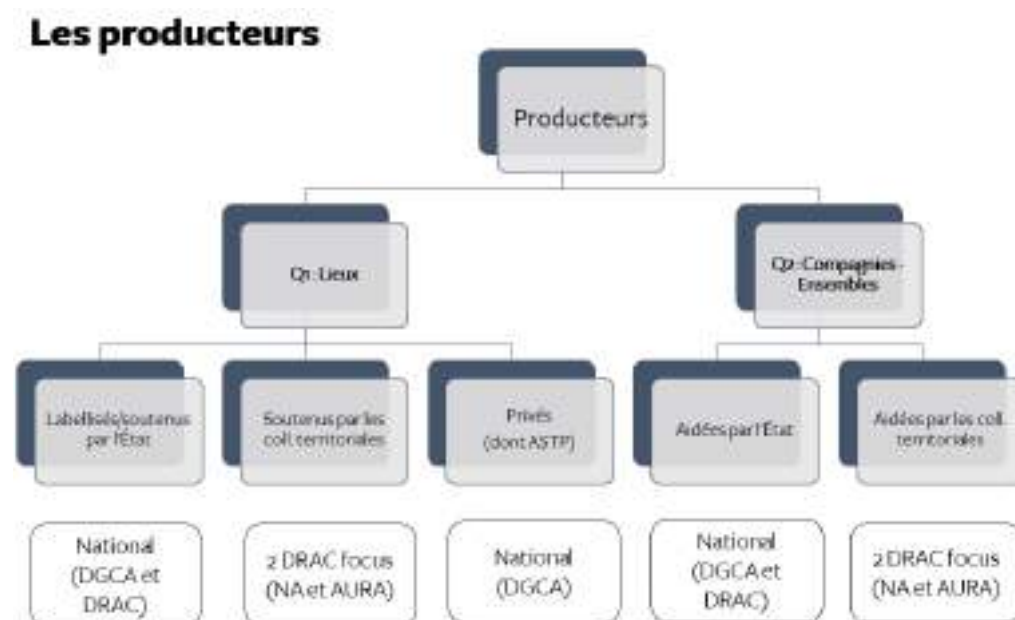
- Avec les équipes de la DGCA, en particulier les différentes délégations et le département de la diffusion pluridisciplinaire ;

- Les réseaux, comme l'ACDN, l'ACCN et l'association des scènes nationales, afin d'être au plus près de la réalité des acteurs culturels.

La gestion de l'envoi des questionnaires a été prise en main par le ministère de la Culture, au niveau DGCA et DRAC. La feuille de route comportait deux modalités distinctes :

- Pour l'ensemble des DRAC : envoi aux lieux ainsi qu'aux compagnies et ensembles artistiques soutenus par l'Etat ;
- Pour 2 DRAC focus (Nouvelle Aquitaine et Auvergne Rhône Alpes) : envoi à l'ensemble des lieux et compagnies/ensembles artistiques identifiés sur le territoire, soutenus par les collectivités territoriales uniquement, ou ne bénéficiant pas d'un soutien d'une collectivité publique.

Cette deuxième cible fut naturellement plus difficile à atteindre, ces objectifs étant par nature moins identifiés par les DRAC. Elles ont travaillé conjointement avec les 2 agences régionales afin de permettre la création d'un fichier rapprochant leurs contacts.



De même, les questionnaires envoyés aux structures privées n'ont pas reçu de nombreuses réponses permettant d'obtenir une vision de leur poids dans les processus de production.

Néanmoins, au-delà des biais inhérents à ce type d'étude, basée pour partie sur la bonne volonté des répondants, on constate un taux de réponse intéressant, qui permet de considérer les enseignements issus des questionnaires, sinon comme totalement représentatifs de la réalité des forces et moyens de production sur le territoire, du moins comme révélateurs de problématiques intéressantes à explorer et questionner.

	DESTINATAIRE	PARTICIPATION
Q1 Lieux	Niveau National Envoi à tous les réseaux labellisés + lieux de production hors labels (dont festivals) + scènes conventionnée (environ 400 structures)	380
	DRAC focus Tous les lieux de spectacle (chiffre non communiqué)	
Q2 Compagnies et ensembles	Niveau National Toutes les compagnies soutenues par l'Etat (2500 environ)	465
	DRAC focus Toutes les compagnies identifiées par DRAC (chiffre non communiqué)	

Pour le questionnaire Q1-Lieux, la représentativité est variable suivant les labels, mais nous semble satisfaisante pour la plupart d'entre eux. Bien évidemment, au sein de chaque label, il existe une grande diversité de types de structures, donc le pourcentage important de répondants ne peut garantir que la moyenne obtenue représente la moyenne réelle. C'est un biais inhérent à ce type d'analyse qu'il convient de garder à l'esprit pour considérer que les chiffres extraits des questionnaires ne sauraient refléter parfaitement la réalité d'une situation, mais permettent néanmoins de dégager des tendances fiables.

	Nbre réponses	Nb total label	% répondants	Budget total
CCN	8	19	42%	23 907 655 €
CCR	5	10	50%	9 295 020 €
CDCN	10	13	77%	12 210 643 €
CDN	23	38	61%	104 881 194 €
CNAREP	12	14	86%	15 761 570 €
CNCM	8	8	100%	5 717 933 €
Théâtres nationaux (1)	3	5	60%	75 954 039 €
Opéra national	4	7	57%	101 618 540 €
Autres opéras et Gd festivals lyriques	13			142 182 552 €
PNC	10	14	71%	15 923 082 €
SN	60	76	79%	225 165 980 €
Autre	77			89 265 557 €
Sans label	147			192 751 128 €
Total	380			1 014 634 893 €

(1) incluant le Théâtre National de Chaillot, Théâtre National de la Danse

Tableau 1- Réponse au questionnaire par labels

Dans les catégories « Autre » et « Sans label », nous trouvons 52 scènes conventionnées d'intérêt national, et des équipements du réseau subventionné (Théâtre du Gymnase, de la Tempête, Grand Théâtre de Provence ...) ou privé (Théâtre Montparnasse, Ranelagh, Hébertot ...).

Pour le questionnaire Q2, l'échantillon est composé de compagnies et ensembles artistiques de toutes tailles que nous avons, dans un premier temps, classés selon leur niveau de budget global.

	Nbre réponses	En % des répondants	Budget total des compagnies	Budget moyen compagnie
Budget total non communiqué	41	9%	- €	- €
Budget < 100 K€	157	34%	7588 380 €	48 334 €
Budget entre 100 et 500 K€	225	48%	54575 405 €	242 557 €
Budget entre 500 et 1 M€	34	7%	21 140 756 €	621 787 €
Budget > 1 M€	11	2%	20 868 626 €	1 897 148 €
Total	468		104 173 167 €	243 965 €

Tableau 2 - Réponses au questionnaire des compagnies et ensembles par niveau de budget global

Pour les deux DRAC focus, la présence de compagnies ou ensembles artistiques non conventionnés est beaucoup plus importante que pour le reste de l'échantillon, répondant ainsi à l'objectif recherché d'ouvrir plus largement l'enquête à des acteurs hors du périmètre de suivi régulier de l'Etat.

	Ensemble	En%	Région AURA	En%	Région Nlle Aquit.	En%
Nombre de compagnies	468		94		72	
- dont conventionnées	187	40%	27	29%	12	17%
- dont non conventionnées	281	60%	67	71%	60	83%

Tableau 3 - Réponses au questionnaire des compagnies et ensembles conventionnés ou non par région focus

Ces chiffres sont à rapporter au nombre total d'équipes conventionnées (en 2020 pour la France : 467, en AURA : 71 et en Nouvelle Aquitaine : 40).

Légende:

Les extraits des propos prononcés durant les ateliers de travail et entretiens individuels sont **reportés en violet** dans la suite du rapport.

Les extraits des réponses issues des questionnaires sont **reportés en bleu**.

2. Les difficultés identifiées

2.1 Les carences en matière de recueil et d'analyse de données

Ces carences sont relevées à de nombreux niveaux de la chaîne de recueil des données et cet état de fait pourrait constituer un premier chantier d'amélioration, par ailleurs débuté à la DGCA, tant il semble complexe de mettre en œuvre des mesures de pilotages sans disposer d'une matière fiable et constante d'analyse.

2.1.1 Les problèmes d'Ethnos

Après de nombreuses années d'utilisation du cadre Unido, permettant une présentation normalisée des documents financiers, budgets prévisionnels et comptes de résultat selon des critères semi analytiques, un nouvel outil dénommé Ethnos a été expérimenté pour certains labels en 2018, puis généralisé à toutes les structures labellisées (sauf les SMAC) pour l'enquête sur les données 2019.

Unido, sans être l'outil parfait, avait pour objectif de distinguer clairement les charges de structure et celles relevant de l'activité, afin de dégager notamment les ressources disponibles pour l'artistique. Ethnos en revanche, ne semble pas permettre une lisibilité claire de la réalité de l'activité des structures culturelles.

Cette situation est d'ailleurs relevée dans le rapport de Caroline Sonrier :

« Le ministère de la Culture a mis en place un outil logiciel Ethnos afin de recueillir les données des établissements culturels subventionnés par l'Etat...seules 8 maisons d'opéra ont répondu en 2018.

Elles sont, d'autre part, inutilisables : les questions n'étant pas comprises de la même façon par les maisons d'Opéra, les données agrégées sont parfois fantaisistes. »

La mise en œuvre de l'outil Ethnos a ainsi révélé de grandes limites, pointées dans plusieurs rapports, aussi bien dans la compréhension de données demandées que dans ses potentialités de consolidation. La DGCA n'a donc pas été en mesure de fournir pour l'ensemble des labels des données complètement fiabilisées, l'outil actuel ne permettant pas une compilation homogène, sur la production.

Consciente des dysfonctionnements constatés dans le cadre de l'enquête labels, la DGCA s'emploie à améliorer ses capacités d'observation et d'analyse. Ce processus est facilité par la mise en place de la dématérialisation des demandes de subvention aux équipes, qui permet de proposer une démarche simplifiée et harmonisée et de capitaliser de manière automatisée sur les nombreuses données fournies dans les dossiers remplis par les équipes.

Un groupe de travail sur l'observation a également été mis en place au sein de la DGCA et une réflexion est en cours pour clarifier les données indispensables au suivi des établissements labellisés et améliorer l'outil de collecte et de consolidation de données.

2.1.2 Une absence de cadre commun aux disciplines du spectacle vivant

Par ailleurs, on note que le cadre d'observation ne concerne pas l'ensemble des secteurs du spectacle vivant, et notamment dans l'appréciation des données liées à la production. Il en est ainsi pour le secteur musical, et plus particulièrement le secteur lyrique.

On note ainsi dans le rapport d'Anne Poursin « *l'absence de corpus d'observation stable et fiabilisé* » pour les orchestres.

De même le rapport de Caroline Sonrier relève un fait, une conséquence et une analyse :

- Les faits : « *Le premier constat de la mission a été celui de la défaillance de l'observation du secteur lyrique en France* ».
- Les conséquences : « *Mais reste qu'aucun indicateur (de marge artistique) n'est disponible pour l'ensemble des 32 équipements* ».
- Une analyse : « *Cette situation n'est pas acceptable lorsque tout le secteur bénéficie largement de financements publics* »

Consciente de ce problème, la DGCA s'est désormais fixée pour objectif d'améliorer les outils de recueil d'activités.

2.1.3 Des cadres propres à chaque collectivité publique

Enfin, si la multiplication des financements publics, notamment par la montée en puissance des collectivités territoriales sur le champ culturel, a permis de diversifier les ressources et de les augmenter, cette progression s'est accompagnée d'une augmentation parallèle, voire exponentielle du temps administratif consacré au remplissage des dossiers. Ce mouvement s'est doublé d'une évolution souvent favorable aux appels à projets au détriment des conventions de fonctionnement, ce qui n'a pu que renforcer la lourdeur du traitement.

Ce temps incompressible consacré à la partie administrative des compagnies et ensembles artistiques est très largement stigmatisé, tant il se fait aux dépens d'autres missions, comme le montage de projets, la diffusion, voire l'artistique parfois.

Il convient de ne pas minorer cette dimension technique du problème, qui constitue un poids important dans la vie des compagnies et ensembles au premier chef, mais également des lieux.

LAPAS : « *Globalement, un sentiment de lassitude apparaît du fait de ce phénomène de guichets et des processus qui peinent à se réinventer. La démultiplication des dossiers à déposer pour réussir à monter un projet augmente énormément le travail administratif à produire, sans réunir des budgets supplémentaires pour rémunérer ce travail administratif* »

2.2 Un financement de la production faible et inégalitaire

2.2.1 Des apports en coproduction faibles

Les tensions croissantes ressenties par tous les acteurs de la production ont été étudiées depuis plus de vingt ans. Le constat n'est donc pas nouveau. Citons le rapport Latarjet en avril 2004 : « *Au fil du temps, le nombre de coproducteurs augmente mais l'engagement de chacun diminue, la responsabilité se dilue, les compagnies se sentent les laissées pour compte du système : une simple variable d'ajustement. La nécessité à revenir à de vraies coproductions a été maintes fois rappelée avec à la clef, l'identification de partenaires capables de jouer un rôle central dans la dynamique de production.* »

Dix ans plus tard, l'étude sur les pratiques de production et de diffusion de spectacles de 29 compagnies subventionnées² vient confirmer cet émiettement des coproductions³.

² ONDA/MCC/Profilculture Conseil – Octobre 2014

³ Les spectacles sont financés en moyenne aux 2/3 par la coproduction. Les montants d'apport en coproduction se situent entre 2 000 et 175 000 € avec 50% inférieurs à 13K€, 75% inférieurs à 20K€, 15% inférieurs à 5K€.

Si l'analyse des deux questionnaires de l'étude ne vient en rien remettre en cause ces constats, ils révèlent cependant une réalité très contrastée.

Les équipements (questionnaire Q1)

Pour les équipements qui assurent plus ou moins fortement la mission de producteur délégué, la coproduction est une ressource significative mais minoritaire.

Leurs productions sont assurées fortement par mobilisation d'autofinancement, l'affectation de la « marge artistique ».

C'est une des surprises de l'analyse des réponses que nous avons reçues. La production semble rester une pratique relativement solitaire et peu partagée. Avec une conséquence : la limitation induite des moyens à affecter à d'autres formes de soutien à la production, comme le versement de parts de coproduction à d'autres producteurs, quels qu'ils soient (équipements ou compagnies et ensembles).

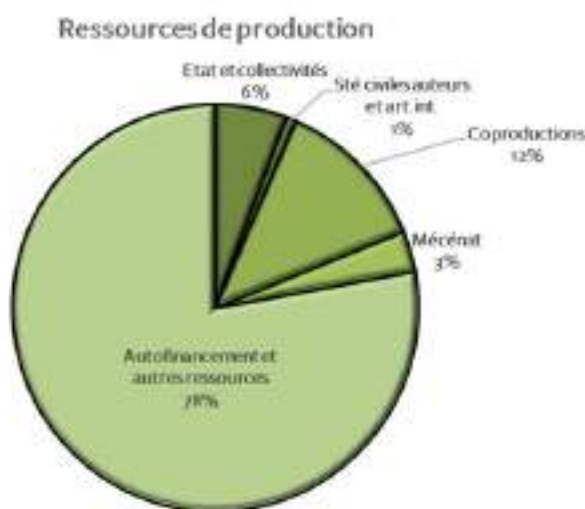


Figure 1 : Répartition du financement des productions des équipements (Questionnaire Q1)

Pour 77% des équipements, la part de la coproduction dans les ressources de production reste inférieure à 25% ! Sans pouvoir apporter de données objectives sur la situation il y a 20 ans, nous nous souvenons qu'un objectif minimum de coproduction de 50% était monnaie courante dans le montage des productions.

Une des limites de l'analyse provient du fait qu'elle se concentre sur un exercice, 2019. Le cycle d'une production entre la création et la diffusion peut s'étaler sur deux à trois années. L'exploitation d'une production lors de la tournée qui suit sa création peut générer des marges⁴ qui permettent d'abonder l'autofinancement. La crise covid ayant entraîné un arrêt de la diffusion en 2020, il a été décidé de limiter l'analyse à un exercice.

⁴ L'impression générale de nombreux professionnels est cependant le tassement régulier des marges ces dix dernières années limitant ce cycle vertueux création – diffusion – marge réinjectée dans de nouvelles créations.

Répartition des équipements en fonction de la part des ressources de coproduction dans le budget de production

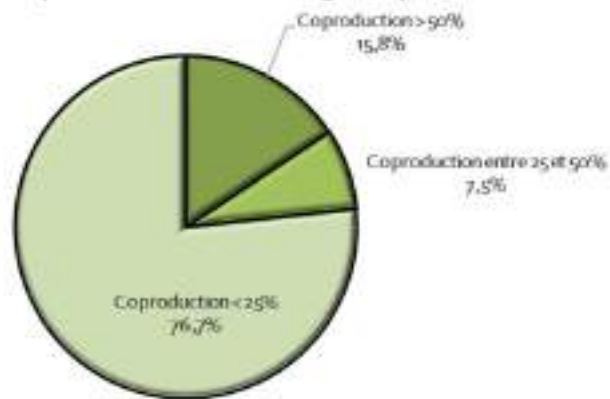


Figure 2 : Source Questionnaire Q1

Alors que la nécessité de produire en commun s'impose, il semble que l'histoire pousse au contraire vers un isolement des équipements dans leur stratégie de production propre.

Cette répartition connaît cependant des variations importantes suivant la nature des labels.

Part des coproductions dans les ressources

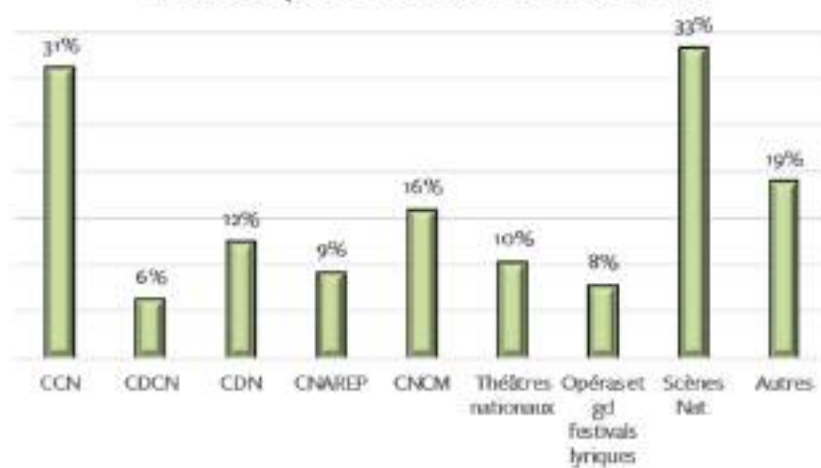


Figure 3 : Source Questionnaire Q1. Il s'agit de la part des coproductions reçues par les équipements dans leur budget de production

La société en participation (SEP) est un véhicule juridique qui s'adapte parfaitement au montage partenarial d'une coproduction⁵. Dans le questionnaire Q1 sur les équipements, 5% des productions déléguées des équipements ont été montées sous la forme d'une SEP⁶.

Dans l'étude de l'ONDA précédemment citée, côté compagnies, sur 29 productions étudiées, deux faisaient l'objet d'une SEP : « Deux exemples donc où le lieu est à la manœuvre et endosse une part de solidarité et de responsabilité plus

⁵ Partage du risque financier de la production, des retours éventuels lors de son exploitation et copropriété de la production.

⁶ Tous les établissements sondés n'ont pas répondu à cette question, l'analyse de ce résultat est donc délicate. De plus, de nombreuses productions de petite taille dans certains secteurs (musique notamment ne font pas l'objet de coproduction). Il semblerait néanmoins que la SEP ne soit pas majoritaire. Ce qui peut s'expliquer par des apports en coproduction souvent bas et forfaitaires qui ne justifient pas forcément le recours à la SEP et par la volonté de soutenir des projets mais de ne pas prendre de risque.

importante aux côtés de la compagnie. Dans tous les autres cas, l'usage courant est le contrat de coproduction qui, lui, ne comporte aucun engagement réciproque sur les pertes ou les bénéfices de l'exploitation. Lorsqu'elles ne délèguent pas la production de leur spectacle à un lieu, les compagnies de notre panel prennent donc en charge la totalité du risque financier. L'engagement en coproduction n'induit pas le partage de ce risque par le lieu partenaire. »

L'activité des équipements dans le domaine de la production ne se limite pas à leurs productions déléguées. Ils participent également en tant que coproducteurs en soutenant :

- D'autres équipements ;
- Des compagnies et ensembles artistiques.

Dans notre échantillon, 52% des établissements déclarent verser des parts de coproduction, 73% sont producteurs délégués ou versent des parts de coproduction.

Une part majeure des coproductions (75%) est versée aux compagnies et ensembles artistiques, le solde à d'autres équipements. L'ensemble de ces coproductions représente 28% du budget des productions déléguées des équipements.

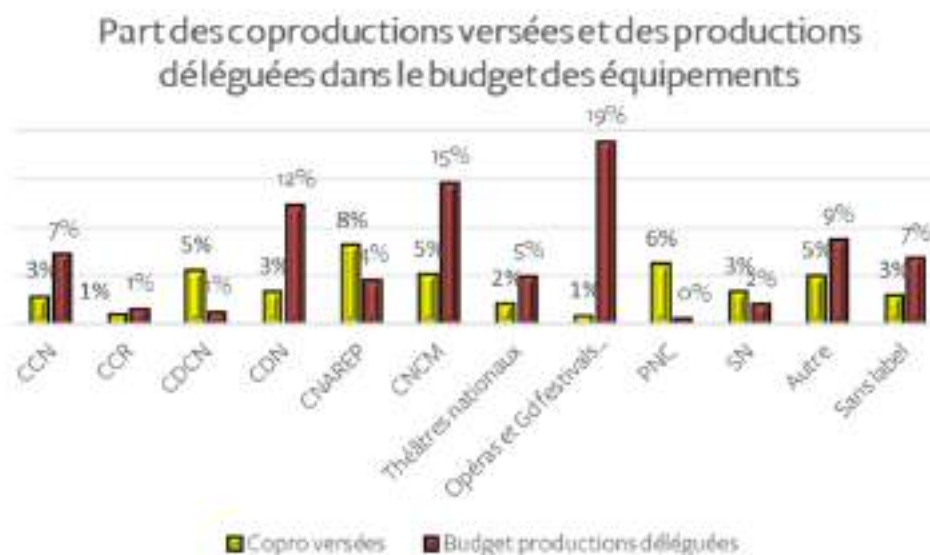


Figure 4: Analyse des moyens financiers en production par type d'équipement

Nous avons tenté une analyse du montant moyen des coproductions accordées en ne retenant que les répondants qui avaient répondu aux deux questions (montant des coproductions accordées et nombre de coproductions), soit 111 répondants en tout.

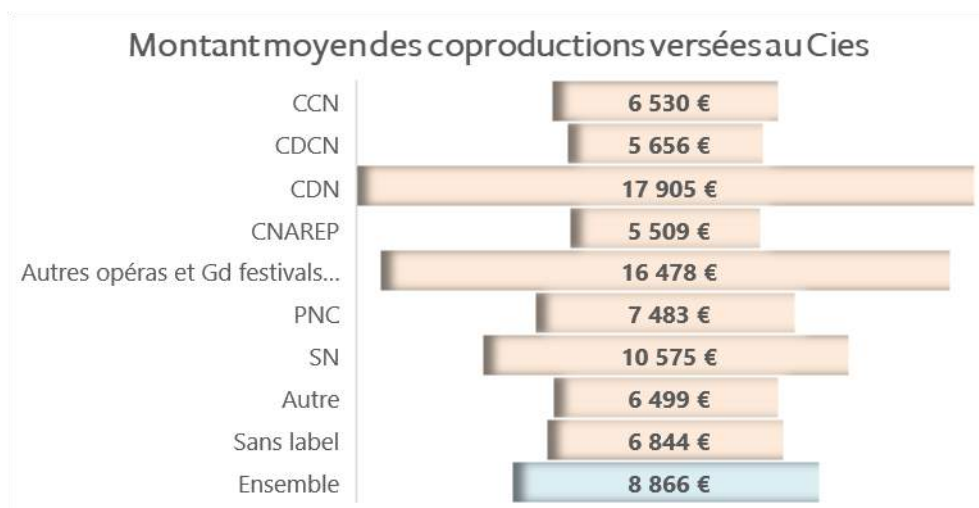


Figure 5 : Montant moyen des apports en coproduction des équipements (pour certaines catégories, le montant moyen n'a pu être calculé du fait de données manquantes)

Nous faisons ce même constat de la faiblesse du montant moyen des coproductions que de nombreuses études précédentes.

Dans l'étude ONDA/MCC 2014, la moitié des apports en coproduction dans l'échantillon étudié (plutôt des compagnies et ensembles de taille significative) était des apports inférieurs à 8% du total des apports en numéraire. La recherche d'une dizaine de coproducteurs devenait la norme. Dans 47% des cas les coproducteurs étaient des nouveaux coproducteurs de la compagnie, le temps de prospection et de recherche de nouveaux partenaires était donc une part importante de l'activité des compagnies et ensembles artistiques (entre 100 et 150 contacts par production).

A la question « Quels sont pour vous les grands enjeux de la production dans le spectacle vivant pour les dix prochaines années ? » les lieux sont nombreux à souligner cette atomisation des moyens de production. « Cesser l'émiettement des moyens de production » est ainsi l'un des enjeux qui revient le plus souvent dans les réponses des lieux en ce qui concerne la thématique des moyens de production :



Figure 6 - Détail des enjeux évoqués par 99 lieux sur la thématique des moyens de production dans le questionnaire

Voici un extrait des réponses au questionnaire des compagnies et ensembles artistiques sur le sujet :

« Nous apercevons des changements majeurs dans les aides en coproduction. Celles-ci diminuent en termes de montant, pour pouvoir répondre aux nombres de production qui augmentent. Cela provoque des diminutions des budgets de

production, et donc moins de confort de travail, et des rémunérations en baisse pour les équipes. Un enjeu important pour notre structure est d'obtenir un soutien institutionnel sous forme de conventionnement, nous permettant d'avoir plus de visibilité dans le futur et de moyens pour produire des spectacles. »

« Un premier enjeu réside dans la **consolidation des moyens de production**, avec un **émiettement** parfois des coproductions et soutiens des partenaires publics : comment consolider les projets, les rémunérations des artistes pour créer dans de bonnes conditions ? »

« Il faut de plus en plus de temps pour monter une production. **Les apports en production se réduisent**, les marges sur les préachats aussi, ce qui rend l'amortissement de la partie création de plus en plus ardu. »

« Continuer à survivre malgré la raréfaction des moyens de production, le fait qu'il soit aujourd'hui quasiment impossible de trouver des coproducteurs quand on n'est pas en résidence, ou compagnie associée. Et que les parts de coproduction deviennent de plus en plus réduites et qu'il est **assez commun aujourd'hui d'avoir des parts de coproductions inférieures à 5 000 €** même pour des scènes nationales ou des scènes conventionnées. »

« Trouver les moyens qui permettront de **cesser des coproductions à trop petits montants**, ce qui épuise le travail des compagnies dans le montage des productions. De plus, multiplier les partenaires amplifie le nomadisme « forcé » des compagnies accueillies en résidence. »

Le travail de montage des coproductions reste donc très lourd et entraîne une très forte sollicitation des lieux partenaires. Autre difficulté qui découle de cet état de fait, le temps nécessaire à la prospection et à la gestion des coproductions (et donc le coût induit pour les personnes en charge de l'administration ou de la production au sein des équipements ou des compagnies et ensembles) est disproportionné par rapport aux montants obtenus. La difficulté aujourd'hui à recruter des personnes pour monter des productions au sein des compagnies et ensembles artistiques (ou assurer la diffusion) est à relier à cette situation.

L'analyse par discipline montre qu'une part importante de ces crédits est mobilisée sur le théâtre et dans une moindre mesure la danse et le lyrique. Pour autant, l'analyse sur le questionnaire des compagnies et ensembles artistiques ci-dessous montre une part importante de production dans le domaine de la musique classique et contemporaine ou dans celui des musiques actuelles. Ce secteur semble donc recourir plus fortement à l'autoproduction avec un soutien plus faible des équipements.



Figure 7 : ventilation par genre des coproductions versées par les équipements

Cette disparité entre les disciplines a été plusieurs fois évoquée par les acteurs dans le questionnaire :

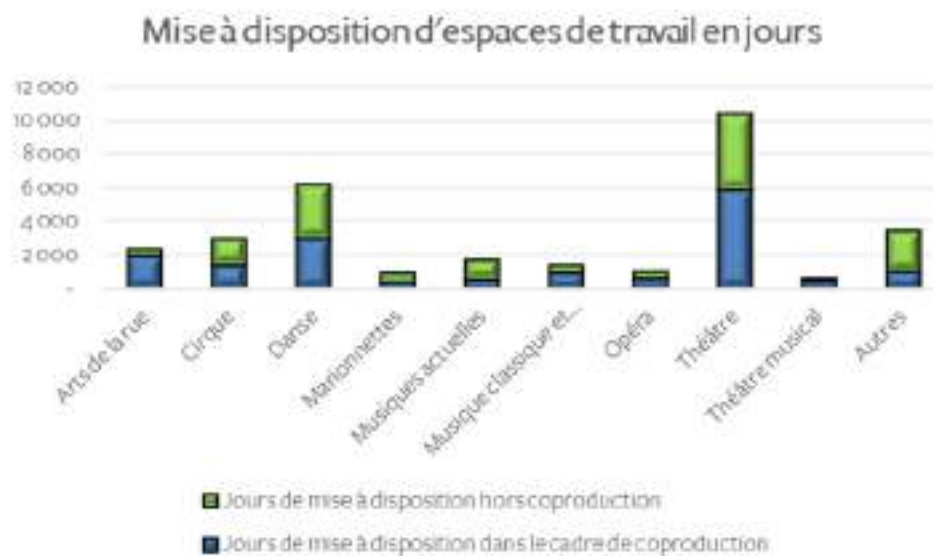


Figure 9 : Jours de mise à disposition d'espaces de travail par champ disciplinaire.

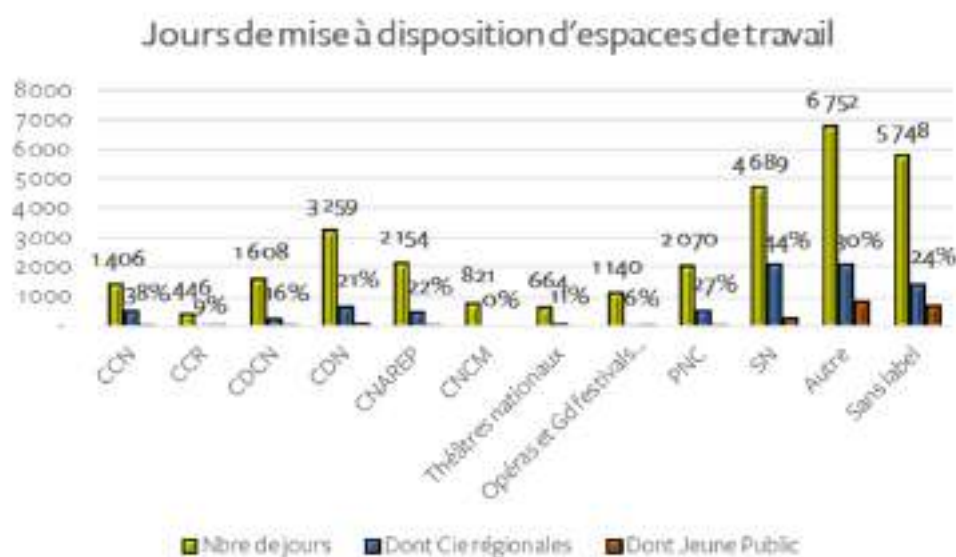


Figure 10 : Jours de mise à disposition d'espaces de travail par réseau

Les compagnies et ensembles artistiques

Si nous avons constaté du côté des équipements un soutien plus marqué dans certains champs disciplinaires, l'analyse des productions des compagnies et ensembles artistiques montre une plus grande diversité.



Figure 11 : Productions des compagnies et ensembles artistiques, ventilation par champ disciplinaire

La coproduction reste la première ressource des compagnies et ensembles artistiques pour produire (50% des ressources, toutes disciplines confondues). L'Etat (directement ou par le biais d'établissement de type CNM ou de dispositif tel que le crédit d'impôt) est la deuxième ressource. Régions et société civiles d'auteurs et d'artistes interprètes, viennent à part égale compléter ces « basiques » du financement de la production. Ces 4 ressources représentent + de 80 % du financement de la production.

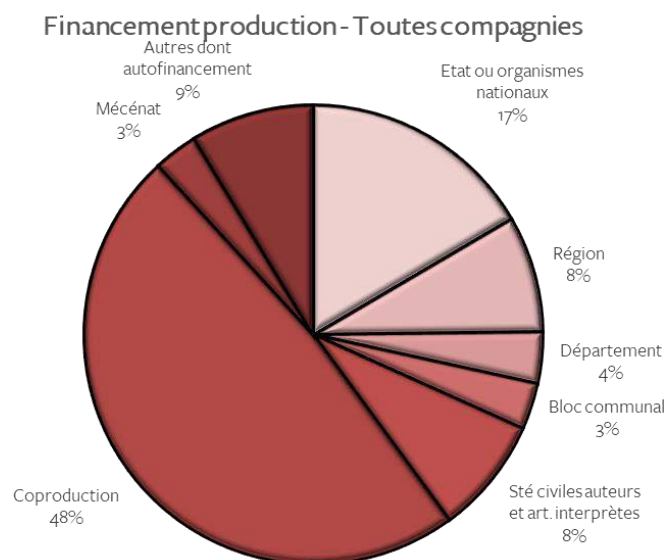
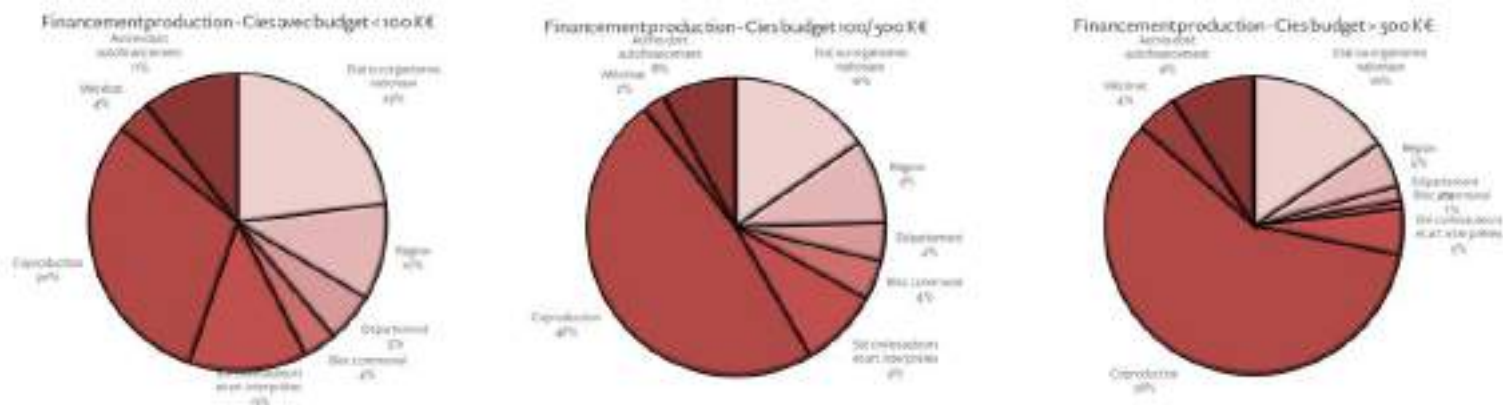


Figure 12 : Modalités de financement des productions des compagnies et ensembles artistiques

En menant la même analyse en fonction de la taille des compagnies et ensembles artistiques, nous obtenons des constats intéressants :

- La part des coproductions croît avec la taille des compagnies et ensembles ;
- Pour les petites structures, la part des financements de l'Etat et des sociétés civiles d'auteurs et d'artistes interprètes devient plus importante pour monter le projet de la production. Doit-on y lire un rôle déterminant pour le soutien à l'émergence ?



L'analyse de la provenance des coproductions confirme les constats effectués d'après les réponses du questionnaire Q1 sur les équipements. Les scènes nationales arrivent en premier, suivies des CDN, puis des festivals. La catégorie « Autres » recouvre trop de réalités différentes pour être utilisée en tant que telle dans l'analyse.

Nous avons cependant extrait les données des SCIN. Celles-ci représentent :

- 2% du budget des productions déléguées de l'ensemble de l'échantillon
- 12% des soutiens en coproduction versés à d'autres équipements
- 13% des soutiens en coproduction versés à des compagnies ou ensembles artistiques

Les SCIN semblent donc accorder une place prépondérante au soutien accordé en coproduction plus qu'à leur propre production déléguée. Le montant moyen des coproductions accordées par les SCIN dans notre échantillon est de 6 649 €.

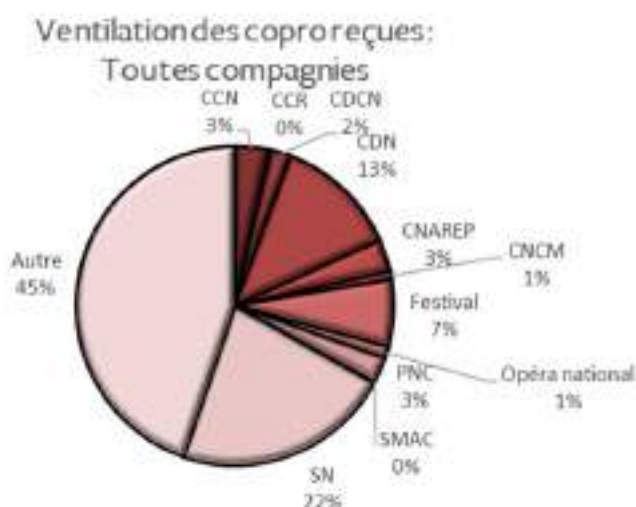


Figure 13 : Provenance des coproductions reçues par les compagnies et ensembles artistiques

[illegible]

Si nous avons pu objectiver de fortes disparités entre les disciplines, l'analyse géographique est plus délicate à réaliser du fait de la nature de notre échantillon. Il conviendra donc de rester prudent sur la généralisation du constat effectué.

Graphique circulaire montrant la répartition des investissements en production des équipements par région de France. Les données sont les suivantes :

Région	Pourcentage
Île-de-France	37%
Auvergne-Rhône-Alpes	16%
Grand Est	12%
Provence-Alpes-Côte d'Azur	6%
Hauts-de-France	6%
Nouvelle-Aquitaine	4%
Bretagne	2%
Occitanie	2%
Bourgogne-Franche-Comté	1%
Normandie	1%
Centre-Val de Loire	1%
Pays de la Loire	1%

D'autres approches révèlent ces différences significatives entre régions.

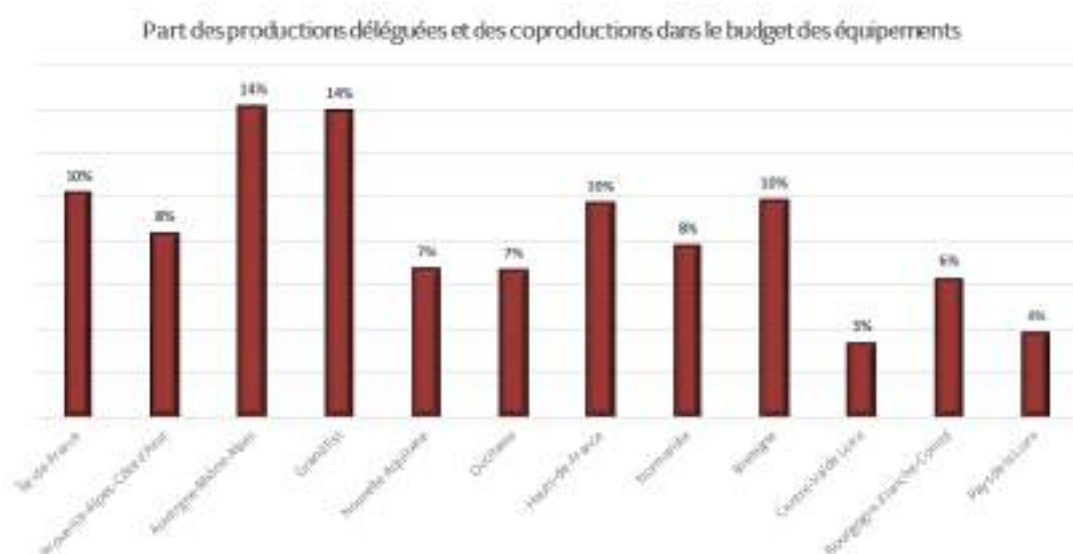


Figure 15 : Analyses en % de l'investissement en production des équipements

Le questionnaire cherchait également à identifier pour les équipements, ceux qui disposaient de studios de travail, d'ateliers costumes, de décors ou de production numérique. Là encore, l'analyse ne peut prétendre à donner une représentation fidèle de la réalité, néanmoins, les écarts entre régions sont parfois marqués.

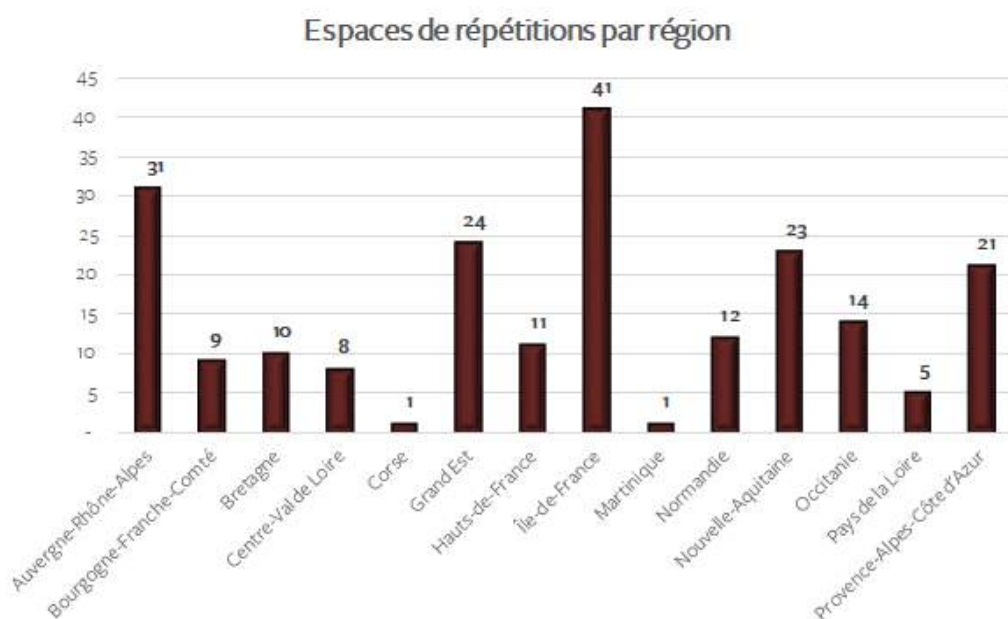


Figure 16 : Questionnaire Q1 – Equipements disposant d'un espace de répétition

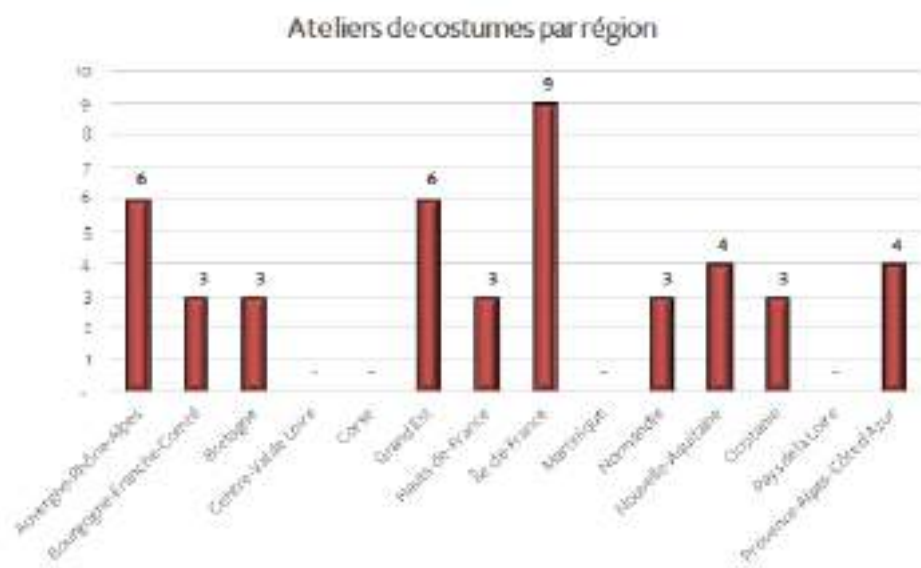


Figure 17 : Questionnaire Q1 – Equipements disposant d'un atelier de costumes

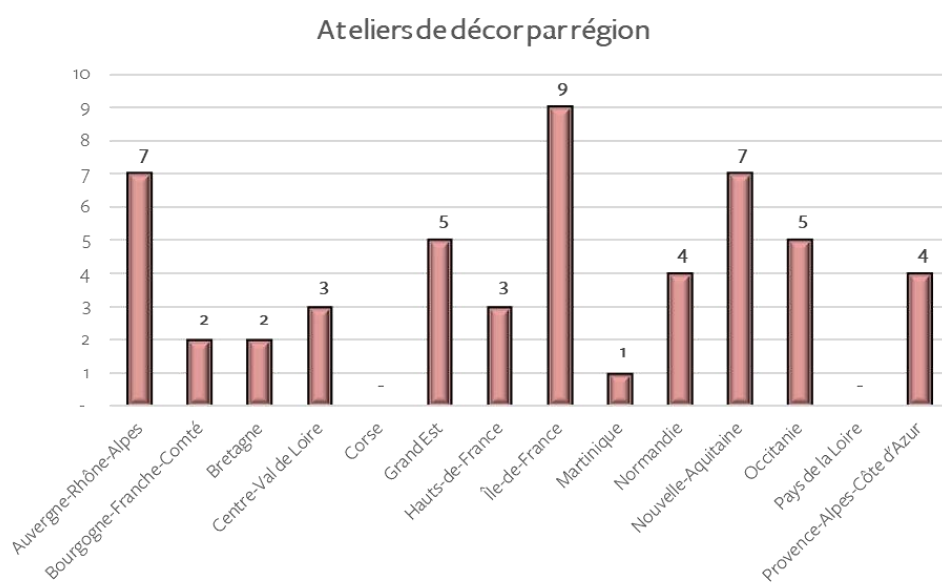


Figure 18 : Questionnaire Q1 – Equipements disposant d'un atelier de décor

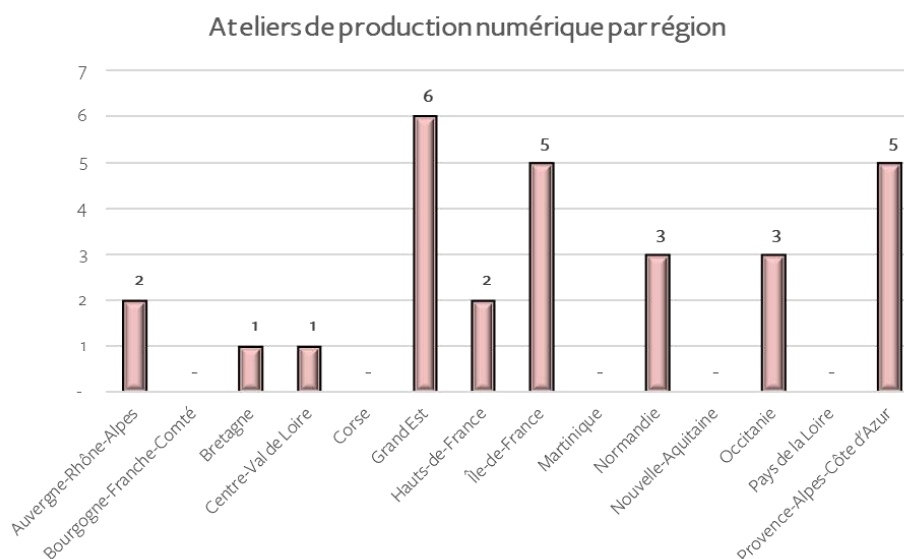


Figure 19 : Questionnaire Q1 – Equipements disposant d'un atelier de production numérique

2.3 Un embouteillage tout au long de la chaîne de production

La notion de système en surchauffe est constamment évoquée lors des entretiens et des contributions et nous en rapportons un exemple représentatif, en reprenant la contribution d'Artcena.

Il y est fait état d'un constat partagé sur un « *déséquilibre systémique* » induisant une fragilité de la production artistique, en relevant les faits suivants :

- Augmentation des spectacles produits dans un contexte de stabilité des publics, d'où baisse du nombre de représentations par spectacle et hausse du nombre de spectacles programmés, réduction de la durée de vie des spectacles ;
- Fractionnement des productions et baisse en moyenne des apports en numéraire
- Emiettement de l'emploi : en 2019, 1/4 des intermittents du spectacle n'ont eu qu'un seul contrat (source pôle emploi)⁷ ;
- Augmentation continue du nombre d'entrants sur le marché qui alimentent l'offre de spectacle : ainsi, malgré le contexte de crise sanitaire, près de 23 000 déclarations d'activités d'entrepreneur de spectacle vivant « valant licences » ont été enregistrées par le ministère de la Culture entre avril 20 et octobre 21, dont 1/3 de primo entrants (source cpnef-sv).

Nous avons essayé de prendre en considération les différentes étapes de la chaîne de production, pour montrer que chacune est concernée par le phénomène général. On constate par ailleurs que ce constat préexiste au Covid, mais que la situation sanitaire de blocage des rencontres avec les publics n'a pu que porter à son paroxysme cette situation de grande tension.

⁷ Bernard Latarjet dans son dernier ouvrage indique des chiffres similaires pour 2016 et les précise :

- 261 652 intermittents dont 45% n'ont pas plus de 4 contrats dans l'année et 26% un seul, contre 8.7% qui en ont signé 50 et plus.
- 28% des intermittents ont travaillé moins de 24h, 38% ont atteint les 307h et 2.5% ont été payés pour 1440 heures.

2.3.1 La question des lieux de répétitions

Ce sujet a fait l'objet d'une documentation importante, avec notamment l'étude sur les « Pratiques de partenariat sur la durée entre compagnies et lieux : résidences longues, associations au long cours », conduite par l'ONDA et la DGCA.

Elle partait elle-même de la précédente étude de l'ONDA en 2014, qui avait fait émerger le besoin de trouver des espaces de collaboration pouvant permettre de tisser des relations plus sereines et symétriques, avec 3 critères :

- Durée
- Intensité
- Qualité

Elle insistait alors sur la nécessité de mettre en place des partenariats entre lieux et compagnies, sur la base de temps de résidence longs, induisant une démarche globale de soutien à la création mais également d'inscription des artistes dans un territoire.

Cette nécessité était nourrie par le constat d'une grande atomisation des périodes et lieux de répétitions, avec les conséquences suivantes :

- 59% des compagnies ne pouvaient pas répéter dans un lieu dédié à la compagnie plus de 30 jours
- Plus de 50% des accueils en répétition ne comprenaient pas d'apport en logement, hébergement et voyages

L'analyse de l'enquête menée auprès des compagnies et ensembles artistiques confirme ce fractionnement des répétitions.

Ventilation des productions en fonction du nombre de lieux de répétitions

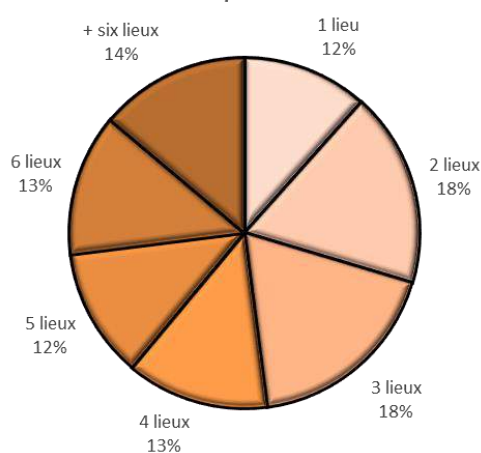


Figure 20 : Questionnaire Q2 – Ventilation des productions des compagnies et ensembles artistiques selon le nombre de lieux de répétitions.

La multiplication des résidences peut être source de coûts supplémentaires pour les compagnies et les ensembles qui n'arrivent pas toujours à couvrir les charges induites (déplacements, frais de séjour). Au cours des entretiens et ateliers, il a été fait mention de résidence « à blanc » intégralement financée par la compagnie ou l'ensemble.

La même analyse pour les compagnies et ensembles artistiques déclarant disposer d'un lieu de répétition permanent permet de réduire le nombre de lieux de répétitions, mais pas de manière déterminante. Une analyse plus poussée des lieux de travail dont disposent les compagnies et ensembles serait nécessaire pour mesurer leur degré de qualification.

Ventilation des productions en fonction du nombre de lieux de répétitions

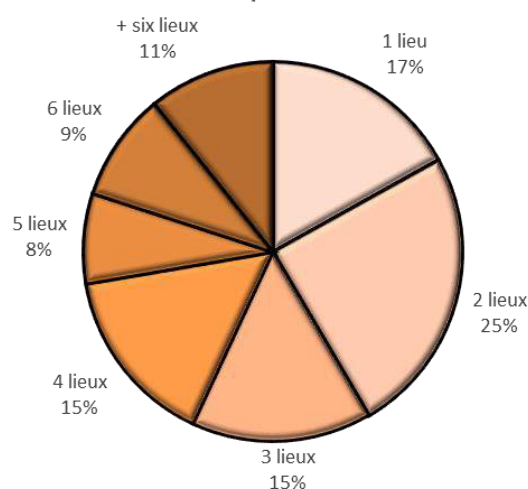


Figure 21 : Questionnaire Q2 – Ventilation des productions des compagnies et ensembles artistiques disposant d'un espace permanent de travail, selon le nombre de lieux de répétitions.

Le questionnaire Q2 demandait aux compagnies et ensembles artistiques de quelle manière les lieux de travail leur étaient mis à disposition. La question qui visait à évaluer le degré de collaboration entre les compagnies et ensembles artistiques et les équipements, collectivités ou autres institutions, ne permet pas cependant de qualifier ces lieux (bureaux, studios de travail simples, plateaux équipés).

Ventilation des compagnies disposant d'un lieu mis à disposition de manière régulière en fonction de la structure d'accueil

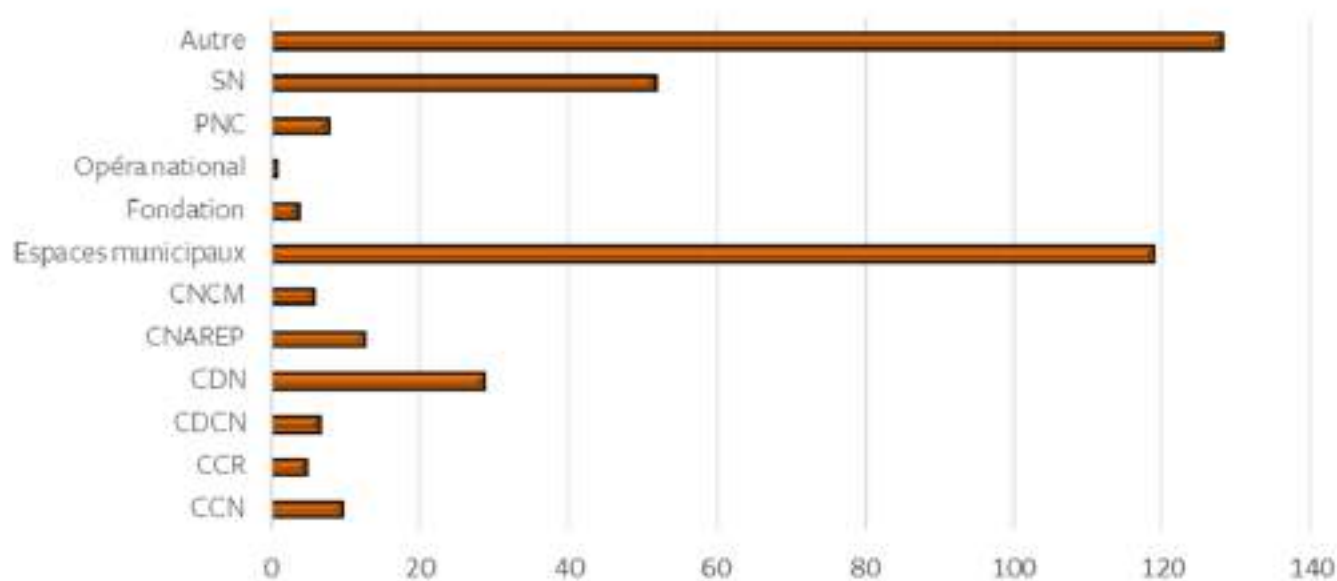


Figure 22 : Questionnaire Q2 - Analyse des mises à disposition des lieux de travail aux compagnies et ensembles artistiques

Ne disposant pas d'informations plus qualitatives sur les lieux mis à disposition, il convient de rester prudent sur l'analyse de ces données. Mais notons cependant l'apparition des villes en première position et la confirmation de l'impact des scènes nationales.

La conscience du rôle central des résidences dans la vie artistique a conduit le ministère de la Culture à construire un nouveau dispositif de mise en œuvre par la circulaire du 8 juin 2016, identifiant 4 types de résidences⁸.

Une nouvelle étude, intitulée « la résidence d'artiste : un outil inventif au service des politiques publiques » (DGCA/SICA) a été effectuée en 2019 avec pour ambition de poser les bases d'un plan résidence.

Ce plan prévoyait de se déployer sur 5 axes :

- Placer les résidences au cœur des dispositifs de soutien ;
- Soutenir cette économie par l'augmentation des crédits déconcentrés,
- Financement de programmes d'investissement pour aménager des espaces de travail mutualisés et des lieux d'hébergement ;
- Mettre en place un outil d'évaluation et d'observation ;
- Concevoir un outil de valorisation et communication sur les dispositifs et bonnes pratiques.

L'importance de ce corpus d'étude est à la mesure de la préoccupation constante des compagnies et ensembles artistiques quant à l'identification et l'obtention d'espaces de travail. Si la nouvelle circulaire apporte une nomenclature clarifiée, il ne semble pas qu'elle soit à même de complètement résoudre le problème central d'accès à ces accompagnements.

A contrario, les deux modalités de soutien financier à des artistes ou compagnies chorégraphiques mises en œuvre par les réseaux CCN et CDCN (« Accueil studio » et « Résidence artiste associé ») semblent recueillir une approbation générale. Peut-être est-ce lié à la grande clarté des dispositifs et à leurs financements fléchés par le MCC, qui contrastent avec l'impression d'opacité induite par l'absence de cadrage des CDN par exemple.

L'inscription de ces dispositifs dans les cahiers des charges des deux labels a par ailleurs permis d'ancrer ces mesures dans les missions mêmes des structures et de stabiliser les financements associés, soulignant le caractère pérenne de ces modes d'accompagnement.

En 2022, les « Résidences d'artistes associés » sont financées à hauteur de 1,39 million d'euros. 18 CCN et 13 CDCN disposent de cette mesure. 49 artistes ou équipes artistiques ont bénéficié du dispositif depuis sa mise en place en 2016 (32 femmes et 28 hommes).

2.3.2 La question du temps de plateau

Le questionnaire ne nous permet pas d'analyser la répartition des répétitions entre studio et plateau. Les productions des compagnies et ensembles de l'échantillon ont en moyenne nécessité 38 jours de répétitions.

⁸ Résidence de création, recherche et expérimentation, résidence tremplin, résidence artiste en territoire et résidence d'artiste associé

Répartition des productions en fonction des temps de répétitions

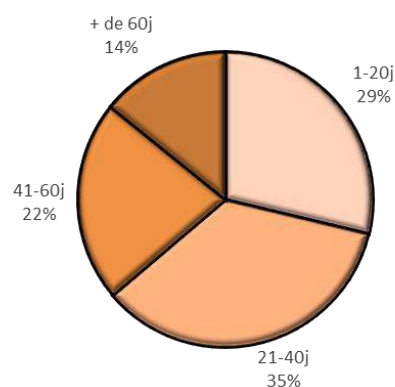


Figure 23 : Questionnaire Q2 – Ventilation des productions selon le nombre de jours de répétitions

Peu de facteurs viennent modifier fortement cette répartition. La taille de la compagnie ou de l'ensemble (budget inférieur ou supérieur à 100 K€) impacte cette répartition.

Répartition des productions en fonction des temps de répétitions

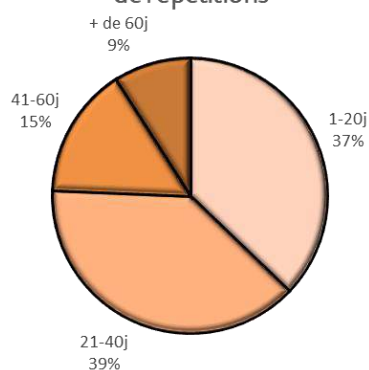


Figure 24 : Questionnaire Q2 – Ventilation des productions selon le nombre de jours de répétitions – Cies à budget annuel < 100 K€

Répartition des productions en fonction des temps de répétitions

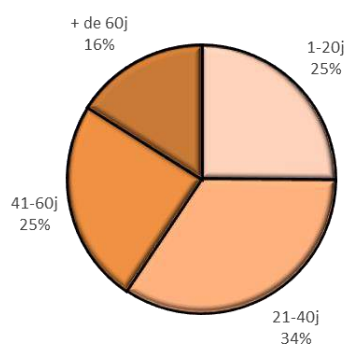


Figure 25 : Questionnaire Q2 – Ventilation des productions selon le nombre de jours de répétitions – Cies à budget annuel > 100 K€

La structuration du questionnaire ne permet pas d'analyser l'impact du champ disciplinaire sur ce point. En se référant à l'activité dominante de la compagnie ou de l'ensemble artistique, on peut supposer que le temps de répétition moyen est plutôt de l'ordre de 40 jours sur le théâtre et la danse et de 10 jours pour la musique classique ou contemporaine. Dans certaines disciplines, le nombre de répondants sur ces questions ne permet pas de tirer des conclusions.

Les sujets des lieux de répétitions et du temps de plateau est ainsi au cœur des préoccupations des structures. 42% des lieux ayant répondu au questionnaire considèrent d'ailleurs que la « disponibilité des espaces pour le travail en résidence, répétition (disponibilité du plateau, studio) » est l'une de leurs trois plus grosses difficultés dans leur processus de production :

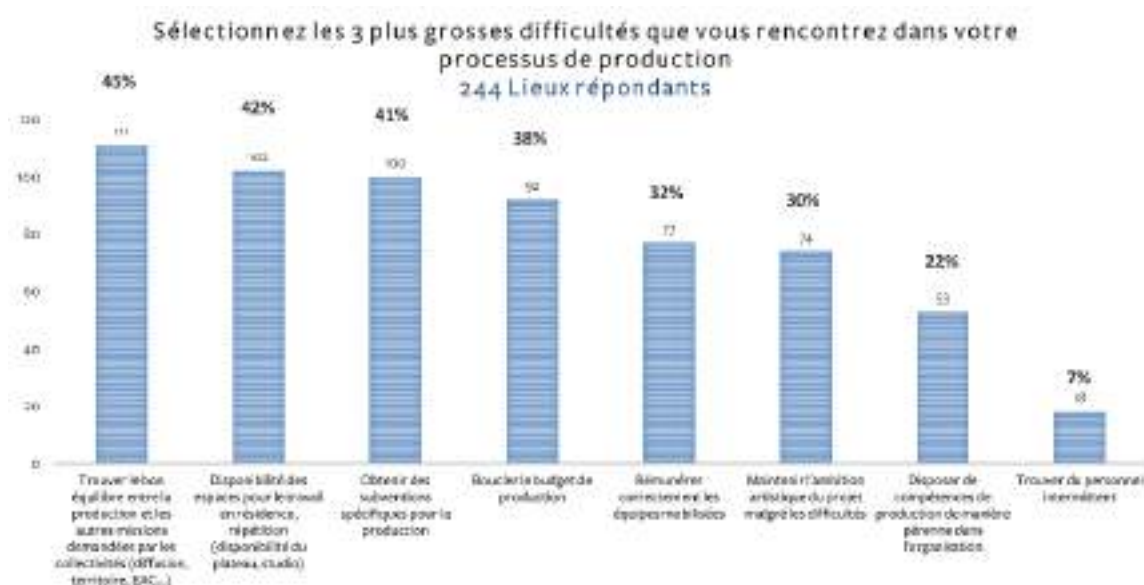


Figure 26 - Réponses de 244 lieux concernant les difficultés rencontrées dans le processus de production

Les compagnies et ensembles artistiques sont quant à eux nombreux à déclarer qu'un de leurs enjeux est de nouer des liens étroits avec des lieux, sur plusieurs années, notamment pour bénéficier d'espaces de travail pérennes sur le long terme :

« Trouver des lieux partenaires fidèles afin de **permettre des temps de résidences nécessaires** à la création. »

« Trouver des partenaires en coproduction s'engageant sur un accompagnement sur plusieurs années avec des apports en coproduction plus conséquents et **une résidence pluriannuelle pour prendre le temps** de chercher, expérimenter puis créer. »

« Les grands enjeux de production s'orienteraient vers **une fidélité dans les relations avec les partenaires sur le long terme** avec des projets de territoires plus importants, vers un rythme moins effréné de création permettant de laisser le temps au répertoire d'exister. »

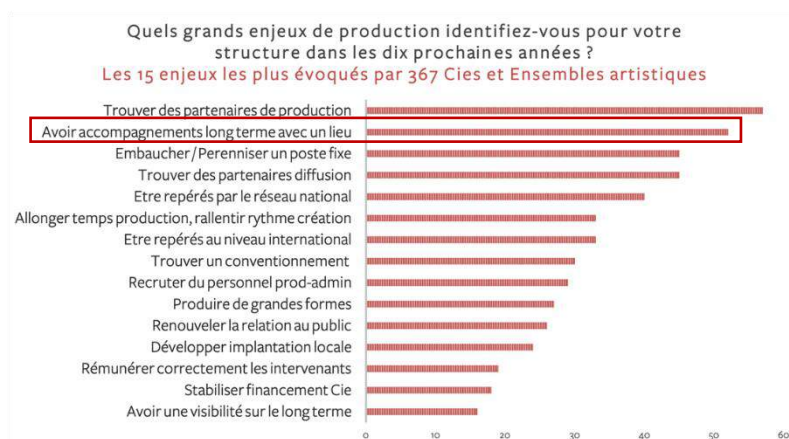


Figure 27 - Les 15 enjeux de la production selon 367 compagnies et ensembles artistiques

2.3.3 La question du financement de la production

Nous avons montré dans la partie précédente deux tendances de fond pour la production :

- Des équipements qui recourent massivement à l'autofinancement (avec des nuances suivant les réseaux) ;
- Des compagnies et ensembles artistiques qui s'appuient autant que possible sur la coproduction, mais avec un émiettement de ces montages, et de manière significative et décroissante, sur les financements de l'Etat, puis des régions et sociétés civiles d'auteurs et d'artistes interprètes⁹.

Mais l'analyse par champs disciplinaires montre des pratiques différentes dans la répartition des financements, avec des soutiens en coproduction des équipements plus orientés sur certains domaines (théâtre, danse ou opéra).

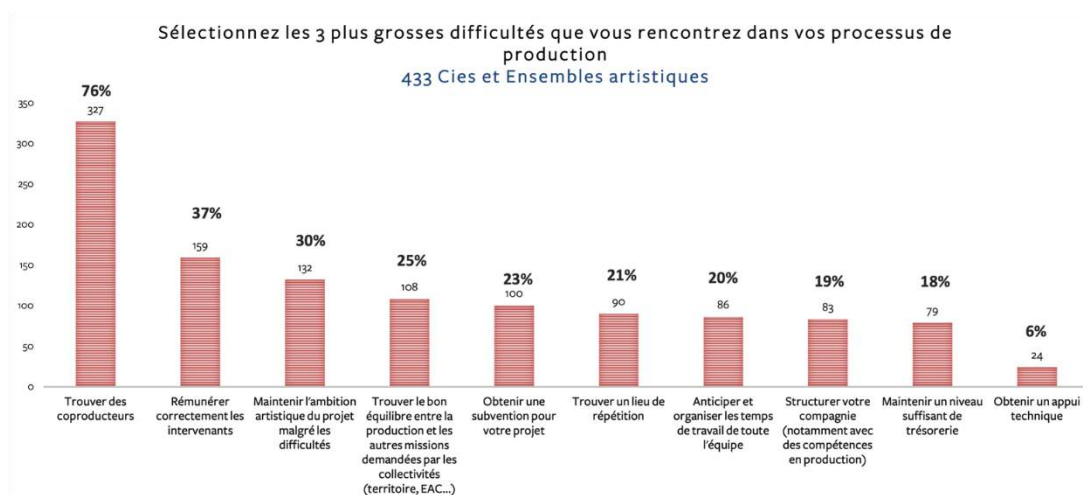


Figure 28 - Réponses de 433 compagnies et ensembles artistiques concernant les difficultés rencontrées dans le processus de production

⁹ L'arrêt de la Cour de Justice de l'Union Européenne concernant les droits voisins non répartissables pourrait entraîner de manière durable une diminution conséquente des aides à la création dans le spectacle vivant.

76% des compagnies et ensembles artistiques qui ont répondu au questionnaire indiquent par ailleurs que la difficulté la plus importante qu'ils rencontrent dans leur processus de production est largement celle de « trouver des coproducteurs »

De la même façon à la question « Quels grands enjeux de production identifiez-vous pour votre structure dans les dix prochaines années ? », les compagnies et ensembles sont une majorité à évoquer leur besoin de trouver/élargir leur réseau de partenaires de coproduction. Face à la difficulté croissante de trouver des soutiens, ils évoquent la nécessité de « chercher de nouveaux moyens de financements ».

« Repenser l'économie de la compagnie pour développer une plus grande autonomie de production (ressources propres, aides directes etc.), ne plus dépendre du seul désir des coproducteurs. »

« Diversifier les sources de financement va devenir de plus en plus nécessaire. »

Si le mécénat apparaît dans certains cas comme une ressource significative, il se retrouve très concentré sur quelques opérateurs qui arrivent à disposer de services dédiés à la recherche de ces financements.

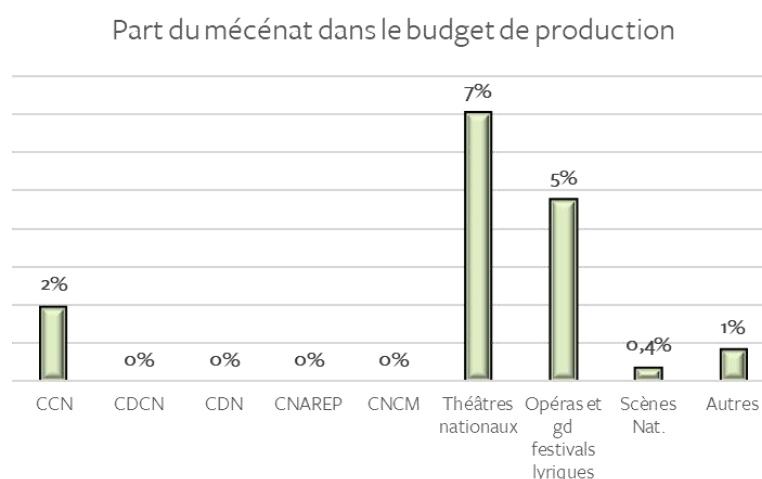


Figure 29 : Questionnaire Q1 – Part du mécénat dans le financement des productions des équipements.

Côté compagnies et ensembles artistiques, le mécénat représente 3% des ressources de production. 9% déclarent avoir perçu un financement de cette nature. La part de ce mécénat en provenance de donateurs individuels, notamment via le crowdfunding, est de 38%.

Lapas: Si le financement participatif représente parfois l'un des premiers financements pour de très jeunes porteurs de projet, celui-ci n'est que très partiellement employé par les équipes et projets structurés. L'investissement (en temps notamment) n'est pas rentable et ce type de financement conserve une connotation négative dans le secteur (amateurisme). Le mécénat est peu répandu dans le spectacle vivant à l'exception de quelques fondations qui ont des programmes spécifiques (Hermès, BNP Paribas...).

2.3.4 La question de la diffusion

Que ce soit du côté des lieux ou du côté des compagnies et ensembles artistiques, le sujet de la diffusion et de son articulation avec la production a été évoqué de manière récurrente dans les questionnaires et les échanges. Certains

avancent même que « les enjeux sont surtout ceux de la diffusion, plus que de la production ». La diffusion, qui a toujours été une préoccupation majeure pour l'ensemble des acteurs, l'est devenue d'autant plus avec la crise sanitaire :

« La première difficulté actuelle et à prendre en compte dans les budgets de production actuels et à venir, réside dans **les opportunités de diffusion**. »

« Les difficultés principales sont - **le manque de perspectives de diffusion pour la création**. L'ensemble des partenaires publics, et notamment l'Etat, devraient se questionner sur le soutien à la diffusion plus large, permettant de faire tourner les productions en cours. D'autant plus dans la période actuelle de crise sanitaire qui a considérablement diminué les possibilités de diffusion pour les créations des deux dernières années. »

« Les prochaines années vont voir d'abord se prolonger une **période complexe par l'embouteillage entre productions récentes et capacité de diffusion** (disponibilité et calendrier des salles, capacités financières et réservoir de publics). Il est difficile de prédire la forme que prendra la régulation mais elle conduira à ce que certains spectacles seront très peu ou pas joués. »

La thématique de la diffusion est ainsi largement évoquée dans les questionnaires que ce soit par les équipements ou par les compagnies et ensembles artistiques :

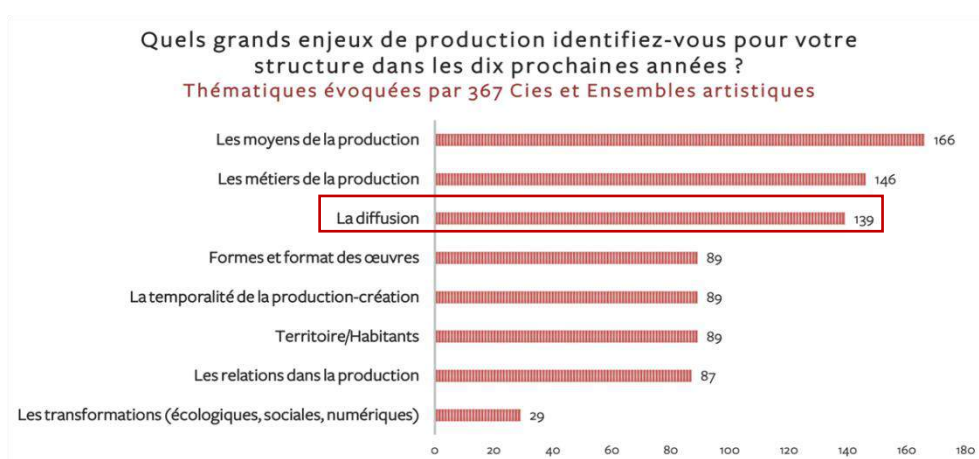


Figure 31 - Thématiques évoquées par 367 compagnies et ensembles artistiques concernant les enjeux de la production dans les prochaines années

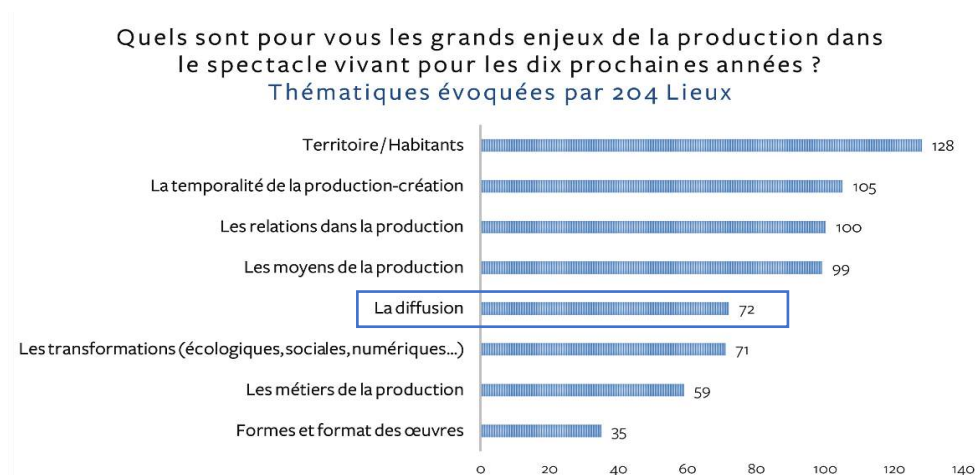


Figure 30 - Thématiques évoquées par 204 lieux concernant les enjeux de la production dans les dix prochaines années

Dans le cas des compagnies et ensembles artistiques, si l'on rentre dans le détail des thématiques, on peut également noter que la volonté de sortir de l'échelle régionale pour être repérés au niveau national mais également international, a été souvent évoqué dans le questionnaire comme un enjeu important pour les structures dans les prochaines années :

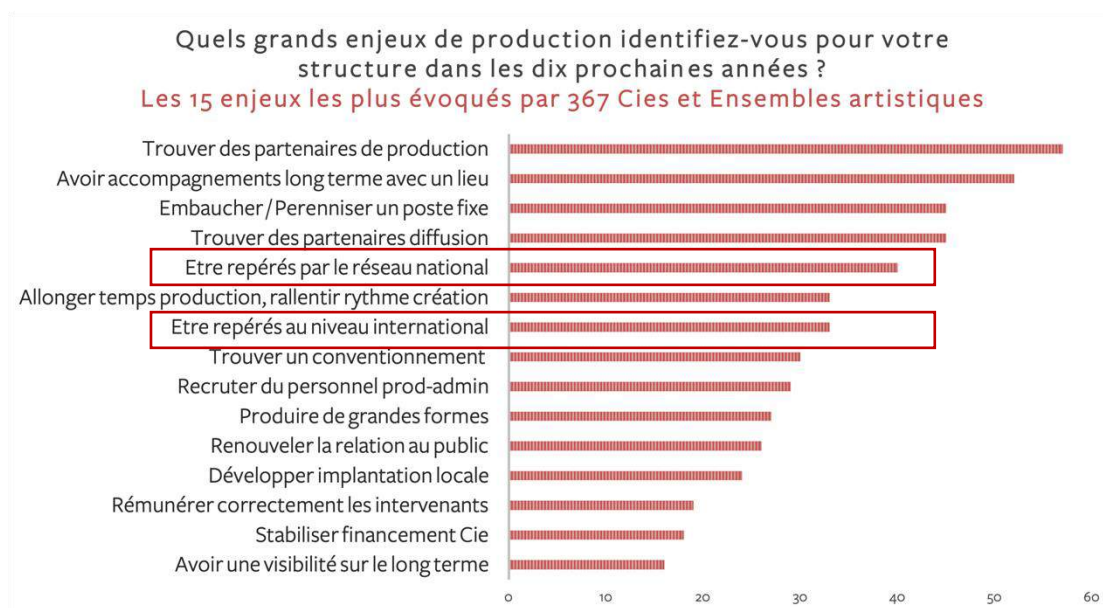


Figure 32 - Les 15 enjeux les plus évoqués par 367 compagnies et ensembles artistiques

Il faut également mentionner l'enjeu spécifique de la diffusion dans l'espace public, notamment pour les Arts de la rue, qui ont dû combiner ces dernières années à la fois avec les réglementations du plan Vigipirate et celles des confinements successifs :

« En ce qui concerne notre domaine d'action, les arts de rue, ces derniers ont été fortement mis à mal ces deux dernières années par la crise sanitaire, alors même que Vigipirate ces dernières années avait déjà fragilisé le secteur, et **le risque est grand de se voir imposer toujours plus de contraintes dans la programmation des arts de rue** et donc de voir se raréfier les productions arts de rue. »

« Il faut **permettre un accès facilité à l'espace public** pour les compagnies en création, notamment afin de **rendre aisé le processus d'écriture, les tests ainsi que les différents rodages** nécessaires jusqu'à la période de diffusion. La question du contexte est essentielle pour les créations en espace public et elles doivent donc pouvoir se développer au plus proche de celui-ci »

« Pour notre secteur **le problème principal est l'accès à l'espace public**, qui est en permanence contraint par les collectivités et les acteurs locaux. L'effort est constant pour satisfaire aux exigences des acteurs locaux en charge de la sécurité. »

Si la question de la diffusion n'était pas au cœur de notre mission, rappelons néanmoins quelques chiffres communiqués par l'étude l'ONDA 2014.

- Le coût administratif représentait en moyenne 13% du coût plateau, mais on constatait une pression pour ne pas l'intégrer dans le prix de cession, se traduisant ainsi par une atteinte à la structuration de la compagnie ou de l'ensemble artistique ;
- On constatait un différentiel moyen entre prix de cession et plateau de 21.5%, mais variable selon les disciplines, avec 17% seulement pour la danse ;
- La négociation des prix de cession est systématique, avec une dégressivité dès la 2ème représentation... et cela peut aller jusqu'au prix fixé par le diffuseur, avec des ventes sous le coût plateau.

La tournée est souvent révélatrice de la situation de la production, avec 32% de la programmation effectuée en programmation unique, mais avec les constats aggravant suivants :

- Ce taux monte à 37% si on ne considère pas le jeune public ;
- Il monte à 48% pour la danse.

2.3.5 La question du stockage

Question qui peut paraître anecdotique mais qui montre en bout de chaîne la question de l'accumulation et peut-être, la difficulté au renoncement...

« Nous on garde tout, on garde tout sous la main. On est prêt à tout reprendre tout le temps et ensuite il y a des spectacles qu'on a joués longtemps parce que les artistes et les lieux voulaient mais qu'on a ensuite arrêté parce que les artistes en avaient un peu assez. Mais on se dit qu'on peut le reprendre dans 10 ans : on ne se dit jamais qu'un spectacle efface le précédent. On a une partie du stockage mutualisé à Lille et sinon c'est chez notre transporteur qui est à Rennes : ce n'est pas forcément très efficace. On parle toujours du fait de repenser ce fonctionnement. C'est un coût mais c'est un choix. Le plus important c'est de garder la possibilité de rejouer. »

« On a un grand lieu de stockage à Joigny. La question de la réutilisation se pose mais n'est pas simple : j'ai récupéré des choses d'une SN, j'ai refaçoné mais ensuite ils les ont redemandés : donc j'ai des bouts de décors. On a besoin parfois d'un élément très spécifique mais ça avait été emprunté à un lieu donc pas toujours possible : rassembler le décor, rassembler l'équipe, rassembler les lieux, tout cela n'est pas toujours évident pour pouvoir tourner. »

« De notre côté on remercie la structure qui nous permet de stocker notre spectacle, c'est très pratique d'avoir le stockage près des lieux de répétitions : ça nous permet d'utiliser des éléments à proximité pour nos répétitions. Sur la question de la durabilité : souvent, les lieux de stockage sont loin des lieux de répétition, ce qui demande d'affréter du transport avec donc les coûts induits. »

« C'est assez rare d'avoir dans un théâtre des espaces de stockage. Parfois les théâtres ont eux-mêmes des problématiques de stockage. »

« Je vous confirme, on a de vrais problèmes de stockage. L'école garde aussi tout. On loue aussi des conteneurs. Ça a un coût et il n'y a plus de place : il n'y a pas de budget pour avoir plus d'espaces car si le lieu appartient au MC, ce n'est pas le cas des espaces de stockage. En ce moment on stocke 12 décors. On fait des allers-retours sans arrêt parce que les lieux ne sont pas près du théâtre, avec le coût qui va en face. Garder un décor pendant 10 ans pour finalement le mettre à la benne : c'est aussi de l'argent qui aurait pu être mis sur autre chose. »

L'étude de l'ONDA en 2016 faisait état d'un coût annuel moyen de location d'espaces de stockage de 5 300€.

Tout cela concourt in fine à complexifier le sujet de la reprise : sans stockage accessible et peu onéreux, l'incitation à la reprise des productions est moindre, ce qui peut encourager la course à la nouvelle production.

« La reprise n'est pas forcément à l'ordre du jour, cela demande beaucoup d'énergie. On n'efface pas l'idée mais matériellement on ne pourrait pas remonter rapidement nos anciens spectacles. »

2.3.6 Face à l'embouteillage : un besoin de ralentir

Lieux de répétitions, temps de plateau, financement de la production, périodes de diffusion... La majorité des personnes interrogées en ateliers ou dans les questionnaires témoignent de la surchauffe du système. Les lieux ont notamment été nombreux à évoquer cet emballement qui interroge la temporalité de la production. A la question « Quels sont pour vous les grands enjeux de la production dans le spectacle vivant pour les dix prochaines années ? », « la temporalité de la production-crédation » apparaissait ainsi comme l'une de leurs premières préoccupations :

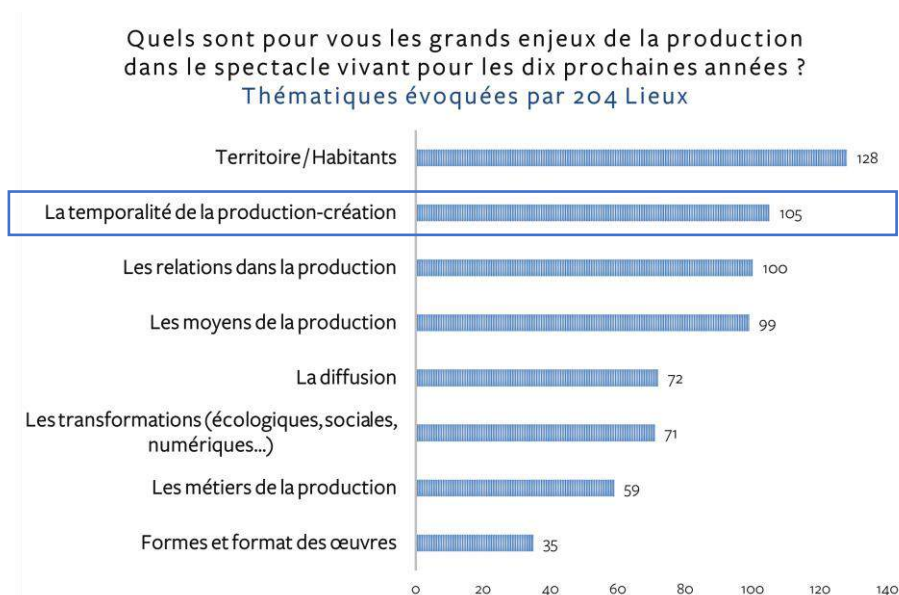


Figure 33 - Thématiques évoquées par 204 lieux concernant les enjeux de la production dans les dix prochaines années

Voici une compilation des réponses des acteurs culturels sur cette question (plusieurs réponses au questionnaire ont été rassemblées dans un même paragraphe) :

Un besoin de ralentir

« Il est important de **reconsidérer le temps « long »**. Non seulement **les productions annuelles sont trop nombreuses mais les temps de production trop courts**. Il faut sortir de la logique de création tous les deux ans, puis deux ans de tournée puis nouvelle création etc. qui ne laisse pas le temps aux spectacles de vivre et de rencontrer leurs publics. **Il faut RALENTIR cette course permanente au projet**. Certains spectacles ne trouvent pas le public, se montent pour jouer quatre fois, avec une injonction à créer toujours plus. Il faut donner la possibilité aux compagnies et aux lieux de prendre le temps de monter des productions, de travailler, de réfléchir, et favoriser le temps de la diffusion. Imposer une décélération.

Les tutelles sont enclines à privilégier l'enchaînement des créations tous les ans et demi, **laissant peu de place à la diffusion des anciens spectacles**. Pour maintenir les artistes et les collaborateurs dans l'emploi il devient nécessaire de maintenir une activité de création continue. La question de la production devient ainsi intimement liée à la structuration des compagnies et notamment à leurs capacités à financer leur fonctionnement et développement.

Il faut **cesser d'imposer un rythme sur-productiviste aux artistes et compagnies**, et de reconnaître un artiste uniquement via sa capacité à produire une « nouveauté » annuelle. Mais plutôt **accompagner les créations dans le temps** afin qu'une compagnie ne soit pas dans une course effrénée de créer. »

Donner le temps à la recherche, création, diffusion

« L'un des enjeux est donc de créer les conditions qui permettent aux équipes de travailler à leurs projets de création sur le temps long. Il est nécessaire de réimpulser des **rythmes de création qui permettent le travail de recherche, celui de création et la diffusion**. Ces trois temps sont à légitimer et à explorer.

Il faut (re)considérer l'amont de la production :

Du temps et des espaces sont nécessaires pour développer et penser le travail de création très en amont pour les équipes artistiques (écriture, labo de recherche, gestation par des chantiers...). Il y a un besoin de soutenir les artistes en **résidences longues pour leur permettre le temps de la recherche**, soutenir la recherche artistique sans but immédiat de production de spectacle. Il faudrait des lieux où les artistes peuvent aller plus loin dans leurs recherches sans avoir la pression de la première qui arrive six semaines après le début de la première répétition. Il faut proposer des espaces de répétition sur des grandes plages de temps avec les moyens adéquats pour que les compagnies puissent créer.

Et l'aval de la production :

Dans un contexte où l'économie du spectacle vivant repose principalement sur la large diffusion des œuvres, il nous semble important de renouer avec le temps long (ou en tout cas moins court), de présence des artistes dans les murs des théâtres qui les accueillent. **Les spectacles ont besoin de se confronter au regard des spectateurs, de pouvoir se jouer sur des séries, de se diffuser et de construire des répertoires**. Augmenter le nombre de représentations en diffusion, élaborer des tournées longues avec des séries permettra en outre le maintien dans l'emploi de tous les métiers de l'intermittence et en particulier les artistes, indispensables à la vitalité culturelle française. »

...Et de la souplesse aux calendriers

« L'enjeu est de retrouver un autre temps de production, moins normalisé. Être en capacité d'accompagner des projets sur un temps long, comme être en capacité d'être plus réactif quand une bonne idée arrive un peu au dernier moment. **Le cadre actuel est à la fois rassurant car il permet de se projeter, mais il est aussi très enfermant**. Les projets hors cadre ont de très fortes chances de ne pas pouvoir exister. Il faut trouver une nouvelle articulation des différentes temporalités, entre **nécessité de consolider certains projets très en amont et souplesse pour répondre à des demandes plus tardives**. L'une des pistes pour faire évoluer les calendriers **pourrait être de pérenniser les ouvertures estivales** afin de développer les calendriers de sorties des créations. Il faut revaloriser des calendriers non plus calés sur le rythme scolaire mais peut-être sur celui, plus organique des saisons, avec trois rentrées par an : septembre, janvier, juin. »

Une nécessité de redéfinir des critères et modes de soutiens

« Par ailleurs, il faudrait également **assouplir le calendrier des aides à la création** (avec plusieurs cessions par an, plutôt qu'une seule date butoir) et de manière plus globale **limiter les usages des appels à projet**. S'ils favorisent une plus grande diversité d'accès aux dispositifs, ils supposent de l'ingénierie administrative supplémentaire pour les compagnies et petits lieux. Pour répondre aux besoins précédemment cités, il semblerait pertinent que **ces aides publiques aux projets puissent être sur un temps plus long – 3 ans par exemple** – pour permettre aux créations d'être mieux répétées, et aux tournées de diffusion plus préparées. Cela présupposerait d'aider moins de projets, de mieux les aider, et donc d'être plus sélectifs. Le modèle belge où les aides aux compagnies indépendantes peuvent aller jusqu'à 300 000€ annuels est intéressant, car cela partage le risque production-diffusion entre les différents acteurs de la filière. »

Le ministère de la Culture a d'ailleurs pris la mesure des effets pervers des contraintes de création dans ses conventionnements en faisant évoluer les aides déconcentrées accordées aux artistes, compagnies et ensembles¹⁰.

¹⁰ Décret du 8 décembre 2021 et arrêté du 16 décembre 2021

Produire moins mais mieux ?

« La prolifération des propositions est à questionner. **L'enjeu pourrait être de freiner le nombre de productions pour mieux produire et diffuser chacune d'entre elles.** S'attacher collectivement à produire moins de projets et mieux en instaurant par exemple des minima d'apports en coproduction et un minimum de partenaires coproducteurs. De manière générale, **mutualiser les idées et les projets** au lieu de monter chacun son projet.

Nous devons arriver à moins de projets, mieux financés et donc mieux travaillés, répétés, payés... L'enjeu est de produire des spectacles susceptibles ensuite de tourner. Ne pas multiplier les productions mais bien accompagner les équipes sur des projets solides et pérennes. Diminuer le nombre de productions pourrait notamment permettre de disposer d'une diffusion beaucoup plus importante par nombre de projets.

Toutefois : je suis convaincue que la réponse à la surproduction n'est pas la régulation de la création (qui est impossible et peu souhaitable) mais celle des **plateformes de production.** »

2.4 Une situation de tension dans les métiers de la production

S'il est un point qui est revenu au cours de l'ensemble de nos entretiens, c'est bien celui d'une situation sociale en grande tension, et cela autant au niveau des problèmes de recrutement que plus généralement sur la question des rémunérations.

Nous vous renvoyons à cet égard au récent document de l'INSAART¹¹, « Etude sur l'impact psychologique des conditions d'exercice des métiers du spectacle vivant », qui brosse un portrait éclairant de la situation.

2.4.1 Les problèmes de recrutement

C'est un constat général dans les métiers de la technique, de la production et de la diffusion, avec deux raisons qui se dégagent :

- Les effets Covid : la sortie de l'épidémie a probablement occasionné une période de surchauffe du système, rendant les recrutements plus complexes, dans un contexte général de reprise de l'activité et de besoins de main d'œuvre dans de nombreux secteurs ;
- La recherche de sens : le secteur culturel ne fait plus autant rêver qu'avant. Les sacrifices horaires, les pratiques managériales aujourd'hui (et heureusement) stigmatisées, la remise en question du rôle omnipotent de l'artiste directeur, la rémunération, l'éco-anxiété...

Voici quelques verbatims recueillis au cours des ateliers :

« Je confirme la grosse difficulté à recruter. On l'a constaté au sein de l'association de REDITEC¹² : certaines personnes sont prises sur des projets qui ont été reportés, d'autres ont quitté le métier et d'autres font davantage le choix de la qualité des projets plutôt que la course aux heures. Donc on doit aller chercher des personnes provenant d'autres régions : c'est la première fois qu'on se retrouve confrontés à ce genre de cas.

Reditec a fait une étude auprès de ses adhérents : on constate une grande fatigue mentale de l'ensemble des équipes. »

« On constate effectivement des difficultés de recrutement, dans le secteur technique et de production en particulier. Nous recevons moins de candidatures à nos offres d'emplois. On recherche un.e responsable de production/tournées, c'est la première fois qu'on a aussi peu de réponses pour ce genre de poste. Sûrement un changement de paradigme, changement d'organisation à prendre en compte pour que ces métiers retrouvent un rapport normal au travail tout en

¹¹ Institut de Soins et d'Accompagnement pour les Artistes et Techniciens

¹² Reditec : Association REDITEC regroupant près de 300 cadres techniques du spectacle vivant.

gardant l'aspect passion. Question sensible pour les nouvelles générations qui arrivent, il y a quelque chose à repenser sur l'organisation et rapport au travail. ».

« C'est un sentiment que l'on retrouve, me semble-t-il, partout. La crise sanitaire a confirmé un sentiment qu'on sentait depuis un moment. Pas de réponse à court terme, il y a la question de la passion mais il y a aussi toute une histoire derrière : il y a toute une génération, très formée, qui n'a peut-être pas trouvé de quoi s'accomplir dans nos structures. C'est la conséquence d'un contexte et aussi d'une histoire. Je pense que la question de la transition écologique est très puissante aujourd'hui et je saisis mal encore à quel point elle se substitue aux questions de la passion, enjeux artistiques etc. La jeunesse est très motivée sur ces questions-là, il y a peut-être un paradoxe : motivation forte de la jeunesse sur ces questions et portage faible politiquement. »

« A notre échelle de compagnie, je constate que depuis 1 an ça a vraiment repris, on a beaucoup de propositions de création, mais beaucoup de mal à embarquer des régisseurs et aussi des collaborateurs. Tous les reports font que tout le monde a énormément de travail et on doit se réadapter, on ne sait pas si les choses vont avoir lieu : les gens sont un peu plus méfiants, ne savent pas s'ils veulent s'engager. »

« On a changé deux fois d'équipe de production en deux ans. Ca a cristallisé chez des personnes qui sont jeunes une demande d'investissement très fort, sans en avoir forcément la reconnaissance : on n'est pas dans des professions avec des évolutions de salaire à la mesure des investissements demandés et il n'y a pas non plus une reconnaissance toujours d'un point de vue artistique : ça peut encourager les jeunes salariés à vouloir tester beaucoup de choses, beaucoup de domaines et partir sur d'autres champs car il n'y a rien qui les ancre dans un projet unique parce qu'ils se disent qu'ils n'ont pas forcément à y gagner.

Il y a aussi la question de la reconnaissance artistique : on demande à ces équipes un énorme temps d'investissement et en même temps ce n'est pas eux qui ont leur nom sur le programme, sur l'affiche... »

« Pour toute une génération, l'important c'était de se mettre au service d'un artiste et peut-être qu'aujourd'hui c'est moins le cas. Les choses sont en train de changer et ça ne convient plus à tout le monde.

On est face à une difficulté de recrutement dû à la surchauffe de l'activité mais aussi parce qu'on rencontre beaucoup de gens qui ont des attentes un peu à côté, c'est dur de se comprendre, c'est dur de les intégrer : comment on fait pour continuer à travailler avec des gens qui demandent de nouvelles règles, et ils ont sans doute raison, sans créer un premier et deuxième cercle autour d'un artiste : comment ne pas créer une frontière ? »

« Je n'ai jamais été aussi sollicité depuis le début de la saison par des compagnies qui recherchent de l'aide pour la production, même de la part de compagnies très confirmées. Je suis aussi prof à la FAC, mes étudiants en Master 2 sont vraiment dans un questionnement concernant leur engagement pour plusieurs années dans le spectacle vivant. Les salles ces derniers temps ont été fermées, c'est pour la crise sanitaire mais c'est aussi un choix politique, qui questionne les étudiants, quelle place pour le spectacle vivant aujourd'hui en France ?

Je pense qu'il y a un grand isolement des artistes, dans leur stratégie de développement de leurs activités. Il y a peut-être plus de moyens pour pouvoir produire mais il n'y a pas plus de personnes pour accompagner. Cela s'est accentué avec la crise.

Je ne sais pas comment on peut redonner de l'envie, de la conviction à des jeunes et moins jeunes de s'impliquer dans la production du spectacle vivant en France mais je rejoins le fait qu'on s'inscrit dans un service public, qui ne dit pas forcément son nom, même si nous sommes structurés dans le privé. Peut-être que les personnes qui travaillent dans les institutions ont plus conscience du sens de ce service public, l'argent public. »

On peut aussi citer la contribution de LAPAS sur la question de la reconnaissance des métiers :

LAPAS : *La place des administratifs au sein du processus de production est très peu considérée par les différents acteurs du secteur.*

Cela peut être entendu par certains comme un épiphénomène, mais une grande majorité des lieux de diffusion refusent aujourd'hui de faire apparaître les administratifs dans les mentions obligatoires (distribution) sur les pages consacrées au spectacle dans les plaquettes de saison. Certains lieux refusent également de prendre en charge la venue d'un administrateur.rice en tournée (niant alors son rôle, sa fonction, son utilité...). Cela est très paradoxal car il.elle est à la croisée des différents partenaires de la production (structures de diffusion, institutions et organismes de subventions) et dépositaire de connaissances très spécifiques qu'il est souvent le seul à maîtriser du côté du porteur de projet (budgétaires notamment).

L'administratif est souvent le plus proche collaborateur.rice de l'artiste au sein de la compagnie. Son rôle est essentiel pour mener à bien les activités de la compagnie.

Les lieux, compagnies et ensembles artistiques partagent le constat d'une difficulté de recrutement dans le questionnaire, majoritairement liée à un manque d'attractivité du secteur :

« La **pénurie des compétences en administration et production** est un énorme problème. Il faut absolument une politique de soutien aux bureaux de production (voir ce qui est en place en Belgique par exemple). » (Lieu)

« L'attractivité professionnelle du secteur : **difficulté de recrutements, notamment en direction de production et technique**, liée à l'amplitude et à la complexification des tâches au regard d'une grille salariale basse. » (Lieu)

« **Tensions dans certains métiers sur les intermittents et difficultés de recrutement** (notamment lumière, audiovisuel. Forte dispersion des profils vers des tourneurs/productions audiovisuelles ou musiques actuelles internationales) » (Lieu)

« Un autre grand enjeu sera aussi de consolider nos équipes qui croulent sous les dossiers de plus en plus complexes et qui n'ont **plus le temps de s'occuper de production tous les jours tant l'administration a pris le dessus**. Rien de surprenant à ce qu'on ne trouve plus d'administrateur.rice.s, le Covid n'est pas le seul responsable. Il faudra donc faire en sorte de simplifier les demandes d'aides quelles que soient les institutions auxquelles nos ensembles s'adressent. » (Ensemble artistique)

La question des métiers est ainsi la deuxième grande thématique évoquée par les compagnies et ensembles artistiques comme enjeu de production pour leurs structures dans les prochaines années :

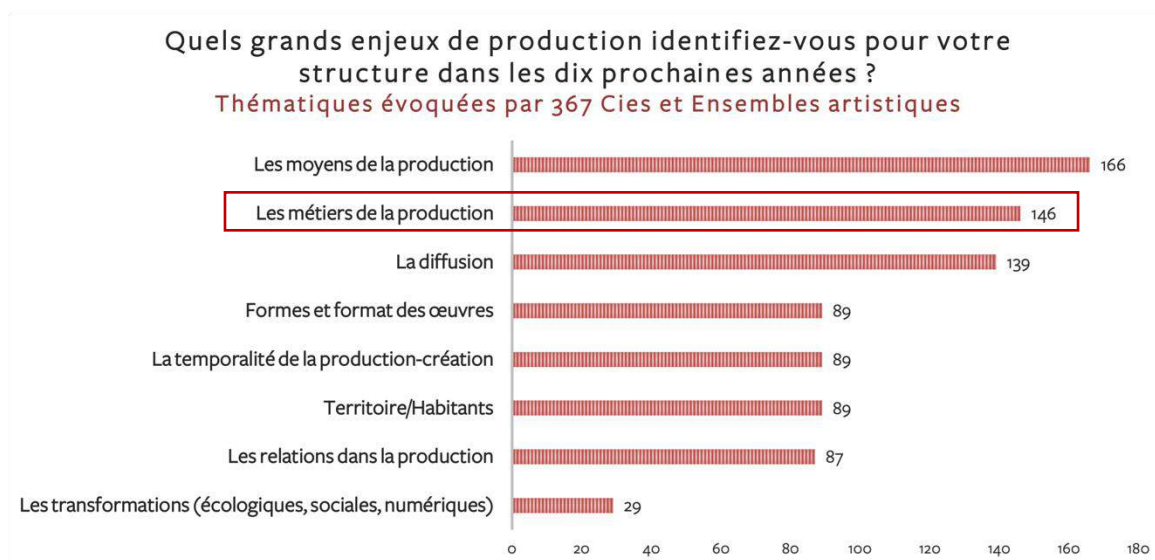


Figure 34 - Thématiques évoquées par 367 compagnies et ensembles artistiques concernant les enjeux de production dans les dix prochaines années

2.4.2 Des compagnies et ensembles artistiques fragiles

Une des causes de cette difficulté à recruter dans le secteur de la production dans le spectacle vivant est la grande fragilité des compagnies et ensembles artistiques.

L'analyse du questionnaire sur les compagnies et ensembles est signifiant. Nous l'avons vu en introduction de cette partie, 9% des compagnies et ensembles de l'échantillon ont un budget annuel supérieur à 500 K€ (et 2% un budget supérieur à 1M€). En dessous de ce seuil de 500 K€, il nous semble en effet difficile de développer un projet pérenne avec plusieurs emplois permanents, et des moyens minimums de fonctionnement. Le rapport des salariés aux compagnies et ensembles artistiques est avant tout un rapport précaire, souvent relevant de l'intermittence.

Pour certaines (qui restent minoritaires), le recours à un bureau de production est la voie retenue pour accompagner le développement du projet.

	Cies dont le budget est inférieur à 100 K€	Cies entre 100 et 500 K€	Cies dont le budget est supérieur à 500 K€
Part des Cies ayant un bureau de production	11%	14%	7%
Part des Cies ayant un conventionnement	15%	53%	73%
Part des Cies ayant un lieu de travail (1)	61%	67%	80%

(1) lieu propre, ou mutualisé ou mis à disposition par un équipement de manière régulière

Les compagnies et ensembles dont le budget est inférieur à 100 K€ en 2019 ont un effectif annuel total de 1,3 ETP.

Une analyse du positionnement des compagnies et ensembles selon deux critères (Emploi en ETP et budget) montre la très forte concentration de l'échantillon sur le carré inférieur (ETP < 5, Budget < 500 K€).

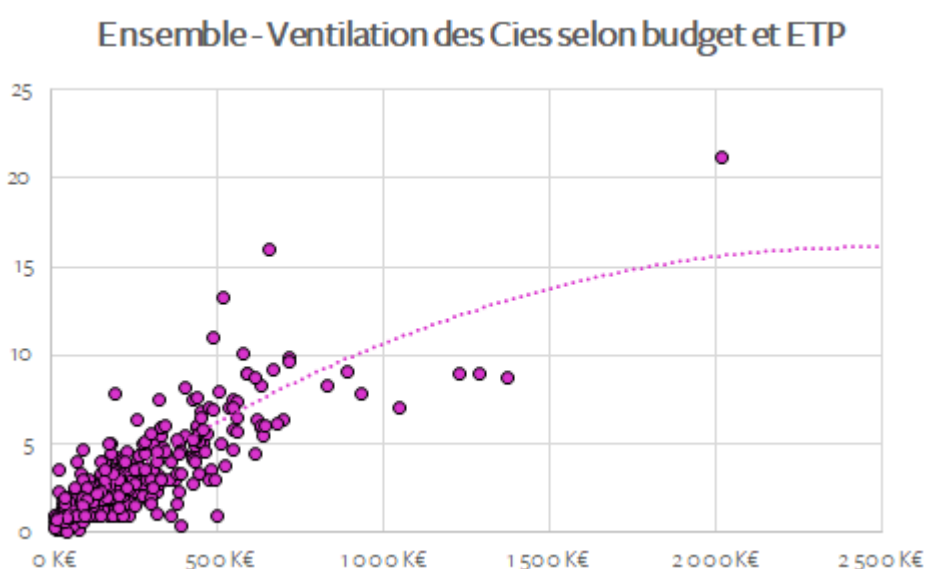


Figure 35 : Questionnaire Q2 - Répartition des compagnies et ensembles artistiques selon ETP et budget annuel

La pérennisation d'un ou plusieurs postes permanents, pour structurer la compagnie ou l'ensemble, est l'un des enjeux principaux évoqués par les compagnies et ensembles artistiques dans le questionnaire :

« **Structurer la compagnie en créant un emploi** sur le développement du réseau, la communication et l'aide au montage de projet. »

« Nous avons également **un enjeu de recrutement** : les dispositifs tels que le Fonpeps nous permettent d'envisager des recrutements pour les 3 prochaines années, mais après ces 3 ans ??? »

« Il est évident que la Cie gagnerait à bénéficier d'un conventionnement pour **financer un deuxième poste administratif et rémunérer (enfin...) le travail de direction artistique.** »

« L'enjeu est de pérenniser notre capacité de financement dans une perspective plus longue pour mettre en place des évolutions nécessaires comme par exemple le **développement et la fidélisation de notre équipe technique et administrative.** »

« Augmenter nos produits afin de **structurer une équipe plus complète** autour de chaque production et d'augmenter le niveau de rémunération de l'équipe déjà en place. »

« Nous sommes dans une phase de développement, de croissance, où nos partenaires se multiplient et nos projets prennent beaucoup plus d'ampleur. Enjeux : - **poursuivre la structuration administrative** (actuellement un CDI de dir. prod. à TP 40%, insuffisant) - renforcer nos capacités de diffusion et de développement des partenaires »

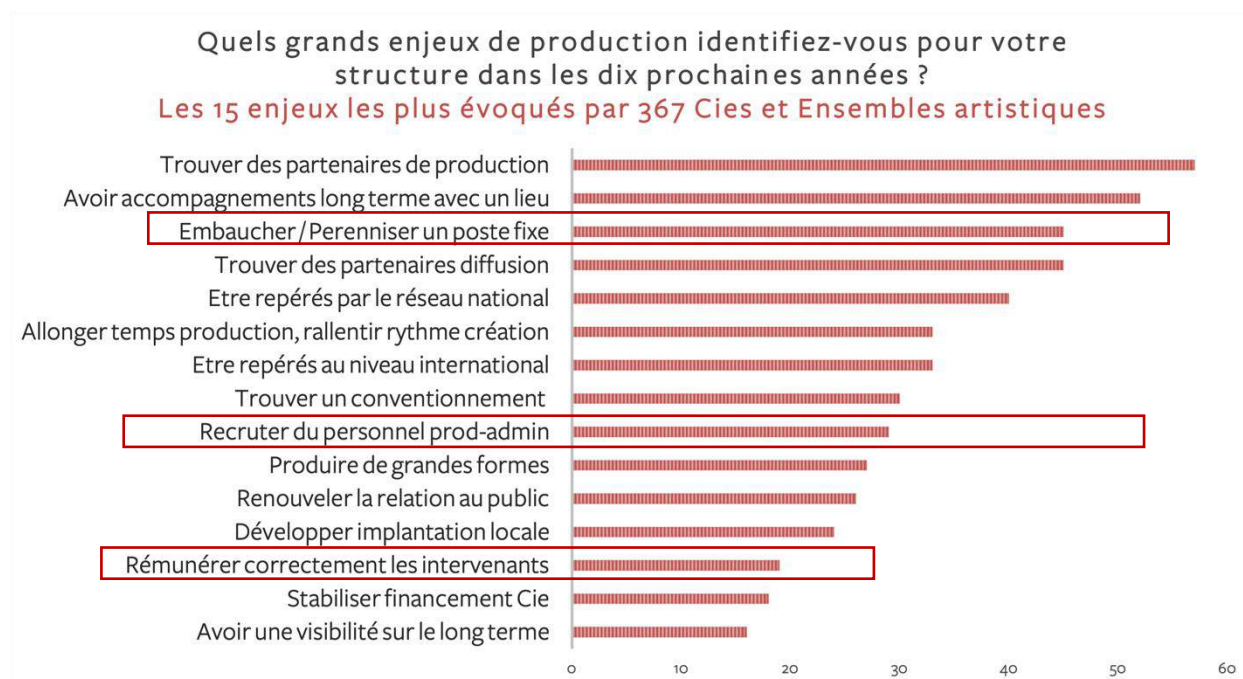
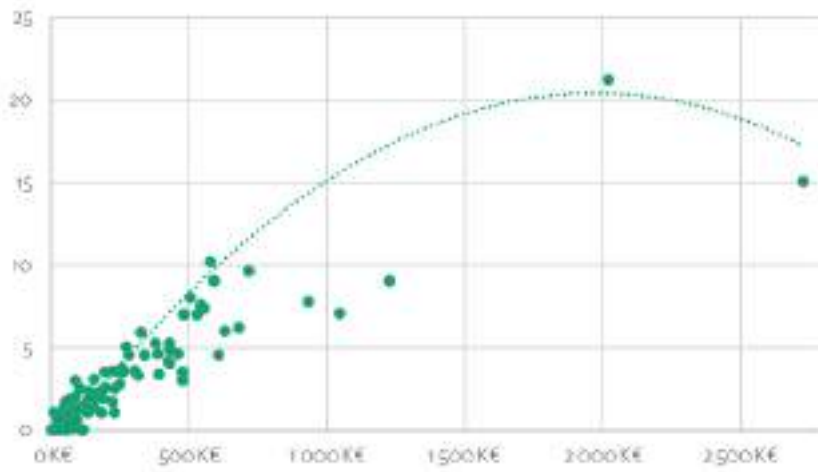


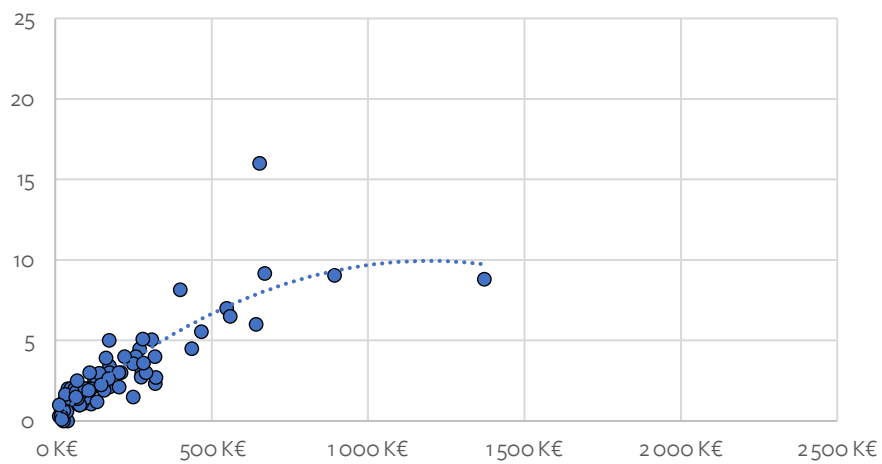
Figure 36 - Les 15 enjeux de la production les plus évoqués par 367 compagnies et ensembles artistiques

Cette fragilité de l'écosystème est plus marquée sur certaines régions. Ainsi concernant les trois régions pour lesquelles l'échantillon est le plus important, on peut constater une part plus grande de compagnies et ensembles artistiques ayant atteint un stade de développement significatif.

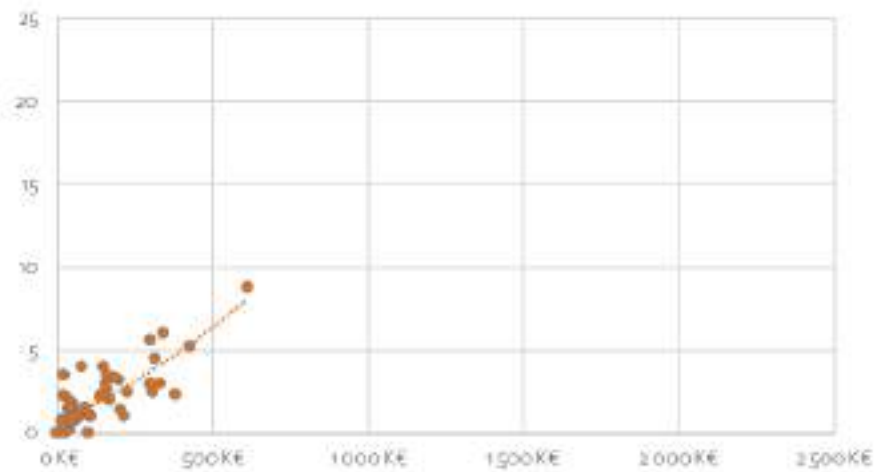
Ile de Fr. - Ventilation des Cies selon budget et ETP



AURA - Ventilation des Cies selon budget et ETP



Nlle Aquit. - Ventilation des Cies selon budget et ETP



2.4.3 Un problème social latent mais fort

Dans l'étude INSAART mentionnée plus haut, il est indiqué au titre des 3 premiers facteurs d'impact négatif du travail :

1. 74% : insécurité de l'emploi
2. 72.6% : la rémunération
3. 59.7% : heures de travail

Ce même rapport faisant apparaître les niveaux de rémunération suivants.

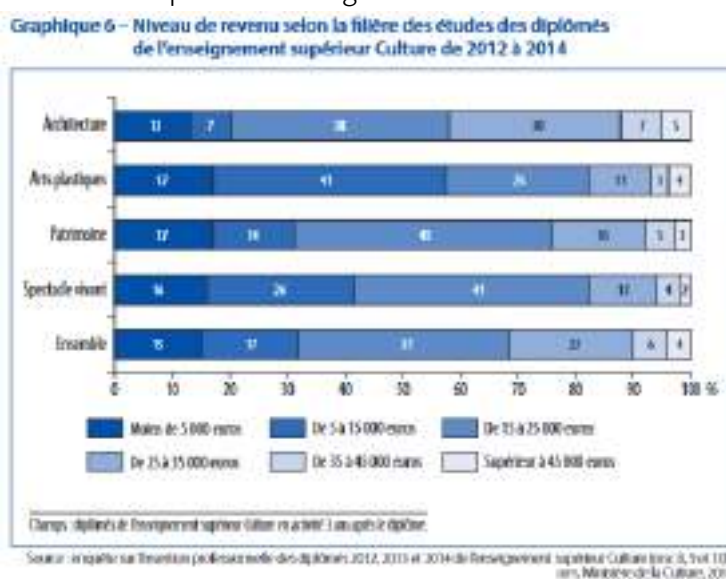


Figure 37 – Etude INSAART Salaires annuels moyens

On constate ainsi que 73.4% du total des répondants gagnent moins que le revenu annuel moyen net (29 088 €).

La situation par catégorie révèle une situation encore plus aigüe chez les artistes, avec 24% des artistes sous le seuil de pauvreté, contre 11.9% pour les techniciens.

Une autre étude publiée en 2017 relative à l'insertion des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur Culture communiquait des informations similaires pour cette catégorie d'artistes.



L'enjeu d'une rémunération correcte a été plusieurs fois évoqué dans les questionnaires, ici par les ensembles artistiques :

« Nous sommes déficitaires de 20 000€ en 2021. L'enjeu pour nous va donc être de trouver des financements pour nos projet et notre fonctionnement afin de rémunérer correctement nos salariés (**rémunération d'environ 13.80€/h pour l'administratrice et de 15-16€/h pour les intermittents, ce qui sont considérés comme des taux très corrects dans le secteur... pour des personnes avec un master et/ou des dizaines d'année d'expérience...** en vrai ce n'est pas foufou, non ?). Nos subventions de fonctionnement actuelles ne couvrent même pas le salaire de l'unique personne en CDI. Or, nous aurions besoin de recruter mais le manque de perspective de financement et le manque de personnes sur le marché nous mettent pour le moment dans l'impasse. »

« La question du **développement de la rémunération** (actuellement, le brut des personnels est assez peu élevé, l'enjeu sera de pouvoir augmenter ce brut pour conserver une attractivité et pouvoir continuer à s'entourer de personnels qualifiés) »

« Avoir la capacité de financer les productions et améliorer les conditions de résidence (hébergement, défraiement, **augmenter les salaires pour ne pas être simplement au minima sociaux**). »

« Rémunérer correctement les intervenants » est d'ailleurs la deuxième plus grosse difficulté rencontrée dans leur processus de production selon les ensembles artistiques :

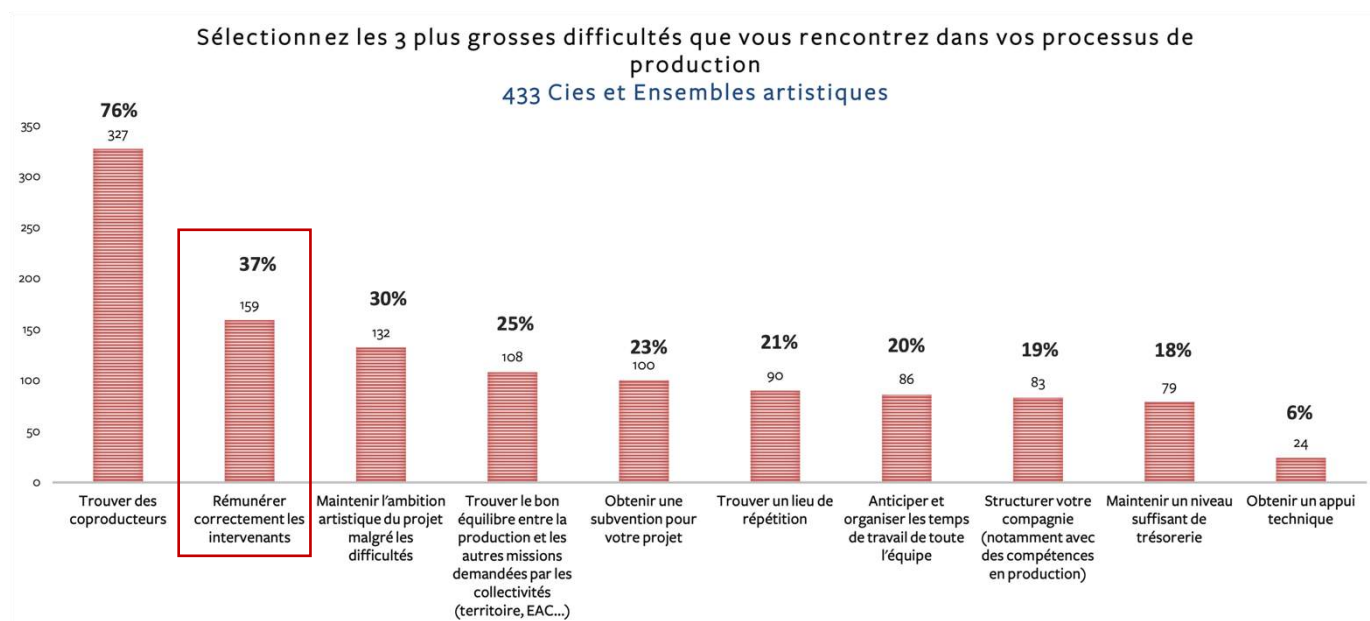


Figure 38 - Réponses de 433 compagnies et ensembles artistiques concernant les difficultés rencontrées dans le processus de production

Nous avons également constaté lors d'une étude sur le spectacle vivant dans la métropole bordelaise, en disposant des déclarations annuelles des salaires d'un nombre significatif de compagnies et ensembles un taux horaire brut moyen de 15 € pour les artistes. Ce taux ne variait pas avec la taille de la compagnie ou de l'ensemble et son niveau de subvention (un accroissement des ressources permet de développer les projets mais n'entraîne pas une hausse des rémunérations). Considérant que ce revenu salarié n'est qu'une composante du revenu annuel, l'autre étant les indemnités de Pole Emploi, les données de l'étude INSAART ne sont pas surprenantes.

Le budget de production est généralement constitué aux 2/3 par la masse salariale¹³. Cette question reste donc centrale dans l'analyse des forces et faiblesses du système de production en France.

¹³ Rapport ONDA 2016 : 64% budgets de production consacré aux rémunérations soit :

Pour autant, toutes les compagnies ou ensembles mentionnent l'existence d'un temps masqué de production, qui ne donne lieu à aucune rémunération :

- Temps de recherche, écriture pour les metteurs en scènes et chorégraphes ;
- Temps de répétitions solo et tutti pour les musiciens ;
- Travaux préparatoires, lectures, certaines résidences.

On peut donc considérer que le système de l'intermittence constitue une ressource « invisible » des budgets de production en permettant de ne pas rémunérer directement des temps de travail pourtant nécessaires à la production.

2.5 La question de la place de l'artiste dans les labels

L'ensemble des problématiques évoquées aux points précédents convergent vers une question centrale : la place de l'artiste dans l'écosystème de la production. Nous avons tenté de l'évoquer à travers les labels existants, mais aussi sous le prisme d'un nouveau triptyque central des politiques publiques culturelles, le triangle artiste/lieux/territoire.

2.5.1 Les labels de création et la production

Ces labels qui vont du CDN au CCN, en passant par les CNCM et ou les CDCN sans oublier les maisons d'opéra, ont pour mission cardinale de permettre la création artistique dans leurs différentes disciplines, voire en encourageant une pratique pluridisciplinaire. Une étude qui se pose la question des problèmes rencontrés dans les processus de production ne peut manquer de s'interroger sur l'adéquation entre les missions qui leur sont assignées et la réalité des besoins remontant des équipes artistiques.

La création étant largement dominée par le champ théâtral, il est logique que les commentaires et contributions reçus concernent plus souvent les CDN, par ailleurs label le plus ancien (80 ans d'existence).

La question du partage de l'outil CDN revient en effet de façon récurrente dans les analyses des faiblesses du système.

« Il y a peut-être des modèles à inventer pour mieux partager les outils : par exemple qu'un CDN puisse être transformé en lieu partagé entre plusieurs compagnies, imaginer de vraies codirections... ? Les questions des modèles de gestion de lieu, de partage d'outils et de responsabilité sont importantes pour la suite et il faudra faire preuve d'inventivité ».

« On touche là à une question importante dans le système français : la répartition des moyens de production. A partir d'une certaine ambition artistique, il faut pouvoir s'appuyer sur une bonne équipe technique et de production un.e bon.ne DT et chargé.e de production. Il y a un seuil qu'une compagnie faiblement aidée ne peut plus supporter et enfin il y a un manque de lieux de production. Il doit y avoir de vraies alternatives aux CDN comme lieu de production ».

On peut également aborder la question de la conception même de ces lieux, qui ne favorisent pas l'accueil d'équipes en création et le partage des outils. La multiplicité des usages, au cœur même des projets de tiers lieux, ne semble que difficilement possible dans le cadre de ces labels peut-être plus contraignants.

-
- 69,5% artistique
 - 25,5% technique
 - 5% administratif

« Un autre point qui me vient : quels sont les outils à notre disposition aujourd'hui ? La plupart des équipements n'ont pas été pensés pour faire autre chose qu'accueillir des spectateurs, pas pour être des lieux de vie, des lieux où les artistes pourraient rester. Ce sont des sujets qu'il serait intéressant de traiter. Comment pourraient se transformer certains théâtres pour modifier leurs usages ? Beaucoup trop de nos équipements culturels n'ont pas été créés pour les usages d'aujourd'hui. »

Nous avons vu dans l'analyse des questionnaires sur la partie des productions et coproductions le rôle des différents labels et réseaux dans le financement de la production. Pour ces labels de création, on peut identifier deux approches différentes :

- Un investissement dans la production très largement tourné vers les productions déléguées propres de la structure (à gauche sur le graphique) ;
- Un soutien majoritaire à des ensembles artistiques plus qu'à des productions propres (à droite sur le graphique).

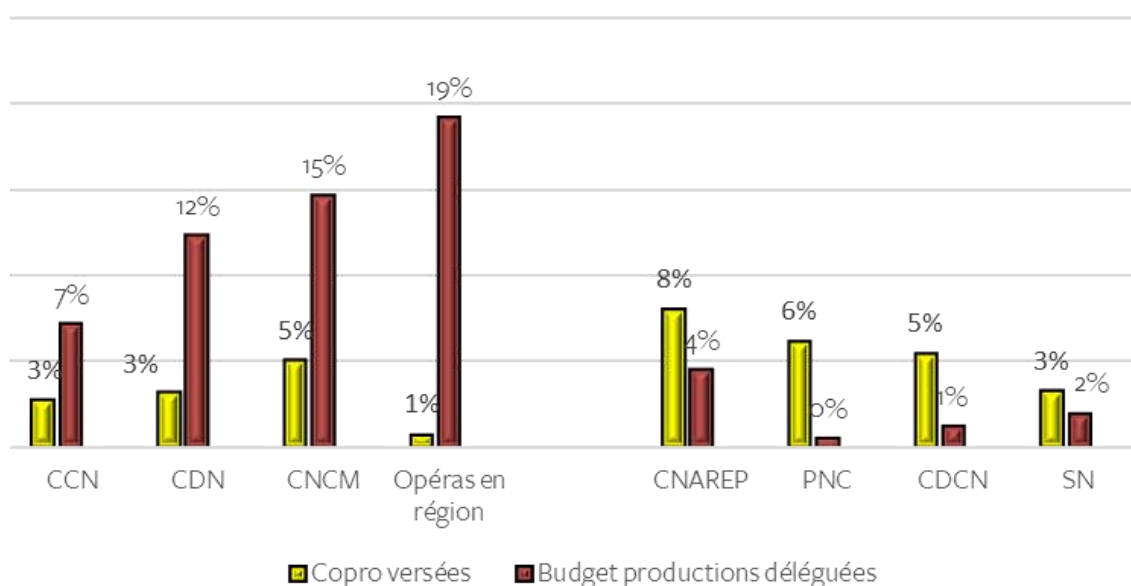


Figure 39 : Questionnaire Q1 – Répartition de l'investissement en production en % du budget de l'équipement

Rappelons également qu'un des constats relevés précédemment met en évidence à la fois le poids du lyrique dans les budgets affectés à la production, et le fait que la coproduction reste encore faible au regard des enjeux notamment financiers.

2.5.2 Les scènes nationales et la production

Le rôle des scènes nationales dans la production et la part dominante qu'elles y ont acquise est un phénomène relativement récent, issu de la responsabilité artistique que leur confère leur cahier des missions et des charges et d'une génération de directeurs qui l'ont investie en complémentarité de la mission principale diffusion pluridisciplinaire, avec une part non négligeable consacrée à la production internationale, mais également un soutien à l'écosystème régional.

Les données des graphiques présentés en début de partie sur les coproductions montrent le rôle important des scènes nationales. Aujourd'hui certaines scènes nationales sont même devenues des fabriques, à l'image du Zef de Marseille.

Francesca Poloniato - directrice du Zef SN : « Le fait d'avoir cette fabrique artistique change la donne, ce qui m'a intéressé dans cette fusion c'est parce que le mot liberté peut revenir. Cette maison : ils ont une clef, ils dorment, mangent, créent comme ils le veulent : ça permet de retrouver une liberté et du collectif. Il y a beaucoup de rencontres, de partage. On a un cuisinier, une circassienne, un photographe, un chorégraphe : ils nous accompagnent autant qu'on les accompagne, c'est une opportunité d'avoir ce lieu qui complète le Merlan. Au Merlan, au-delà de la fabrique, on a des bureaux, qu'on met à disposition ce qui crée de la synergie et de la collaboration entre les équipes, avec un transfert de compétences possible, voire des propositions de collaborations artistiques. »

Hortense Archambault – directrice de la MC93 : « La rénovation de la MC93 a augmenté nos possibilités d'intervenir à toutes les étapes du projet de la création et fait de la Maison un outil de production presque parfait. Les trois plateaux (dont maximum deux sont programmés en accueil public de manière concomitante) et la salle de lecture sont des espaces permettant d'accueillir différentes étapes de création. Le programme d'investissement de l'équipement scénique en cours d'achèvement, nous permet aussi de répondre à la majorité des besoins.

Nous avons conservé un atelier de construction de décor et un atelier et un stock important de costumes. Ce choix mobilise trois postes de permanents de l'équipe technique dotant ainsi la MC93 de savoir-faire et d'une expertise. Il nous permet de pouvoir aider des équipes artistiques bien au-delà de celles produites ou programmées (en 2019, l'atelier a contribué à l'élaboration et/ou la création de costumes pour 11 spectacles programmés), d'assurer un rôle solidaire à travers le prêt de costumes pour de nombreuses compagnies (en 2019, 23 compagnies ont pu bénéficier de nos prêts) et de construire des décors pour les projets maisons ou extérieurs, soit 17 décors construits en 2019, dont 10 productions ou co-productions maison. »

Si le rôle des scènes nationales dans l'accompagnement financier de la production artistique des compagnies et ensembles artistiques est souligné, le risque d'une prise de responsabilité aux dépens des compagnies et ensembles en assurant la production déléguée, comme d'un alourdissement des charges de structures liées à la production peut être souligné par certains directeurs.

Ainsi **Salvador Garcia** préconise de ne se placer en position de producteur délégué que dans des cas particuliers (projet transdisciplinaire par exemple), mais de laisser autant que possible cette mission aux compagnies et ensembles afin de leur permettre de renforcer leur structuration. Cela entraîne une action volontariste en matière de coproduction, afin justement d'attribuer des apports plus importants favorisant le développement des structures artistiques.

2.5.3 Les compagnies, ensembles artistiques et l'institution : la méfiance

On a pu constater dans nos échanges une méfiance croissante entre l'institution et les artistes. Longtemps considérée comme l'acmé d'une carrière, elle apparaît aujourd'hui comme une source de multiples contraintes que le relatif confort financier ne parvient pas à contrebalancer.

On peut d'ailleurs relever un moindre engouement pour les candidatures aux postes de direction des CDN par les artistes déjà repérés et disposant de réseaux de production.

Certains ont tenté de développer un projet singulier d'un lieu sans label, mais la marche semble haute :

« On a travaillé sur un projet de lieu à Calais, ça avait du sens par rapport au projet de l'artiste. Pour chaque production il faut trouver des lieux de répétitions, avec un plateau assez grand : on se retrouvait avec des temps de répétitions atomisés, ça devenait presque seulement du montage/démontage avec quelques jours de répétition au milieu : on est arrivés au constat qu'il fallait se poser. Il y a 6/7 ans on a enclenché le projet avec la région dans un lieu fabuleux trouvé sur le port etc. On a essayé d'impliquer tous les partenaires là-dessus, ça commençait bien avec un engagement fort de la Région sur les travaux. Mais c'était plus difficile avec la municipalité de Calais : on s'est retrouvés dans un bras de fer souterrain un peu inconfortable

entre région/municipalité. Puis le Ministère qui a, à juste titre, questionné le fait de créer un nouveau lieu alors qu'il y a « 72 lieux préexistants » : on a essayé de pousser le projet le plus possible, de défendre un budget de fonctionnement conséquent. Au bout de 6 ans on en est au même stade, on est arrivés à un point où on se dit qu'on va tout arrêter, si on crée quelque-chose il faut de l'enthousiasme, quelque chose qui nous ressemble. On avait un espoir de convaincre au fur et à mesure et d'y arriver sur le fil mais avec la crise sanitaire on a compris que c'était impossible. La possibilité d'ouvrir un lieu pour avec une Cie indépendante, ça ne peut pas exister, pas en ce moment. Donc la direction qu'on prend maintenant : c'est de se diriger vers un lieu du réseau existant. Il faut qu'on aille vers quelque chose qui nous permette de continuer. »

Dans l'étude ONDA de 2014 sur l'histoire de grandes compagnies européennes hors territoire national, l'impact d'un lieu de travail de qualité dédié à une compagnie était mentionné à plusieurs reprises. Citons un extrait : « Les Ballets C de la B ont attendu 20 ans avant d'avoir un lieu. Depuis 5 ans (novembre 2008 ouverture du studio S3), ils ont leur lieu, deux studios de répétitions et des bureaux, dans un ancien hôpital reconverti en un immense complexe culturel, le site Bijoke, campus culturel présenté comme l'épicentre de la culture à Gand. Plusieurs compagnies y ont élu domicile, les étudiants s'y rencontrent au détour des vastes couloirs du tout nouveau campus artistique, car le conservatoire s'y trouve ainsi que le musée de la ville et le centre de musique de Bijoke. Cette situation donne des occasions d'échanges fructueux, notamment avec les étudiants. Alain Platel suit par exemple le travail des doctorants. »

Quant à la question des contraintes qui accompagnent parfois le soutien de lieux à des compagnies ou ensembles, plusieurs ont été relevées, concernant notamment la déconnexion entre les conditions nécessaires à la création artistique et les modes de fonctionnement d'agents territoriaux, ou encore la contrepartie en action de médiation. Car si celle-ci fait partie intégrante des missions des compagnies et ensembles artistiques, son bon équilibre avec l'activité principale de création semble difficile à trouver.

« La question de l'implantation, on l'a prise à bras le corps cette année : on a essayé de trouver des lieux dans le Val d'Oise. Ce qu'on a rencontré comme difficulté c'est le fonctionnement même de ces lieux qui étaient des régies municipales avec des contraintes pas forcément compatible pour le spectacle vivant : horaires très contraints des régisseurs. Les théâtres étaient très demandeurs d'actions culturelles : c'est aussi quelque chose qu'on veut développer mais c'était presque trop par rapport à ce que la Cie pouvait faire. La question est : à quel moment ça devient trop ? »

« On a eu plusieurs tentatives d'implantation territoriale. Le sujet, c'était aussi les moyens : pour justifier les enveloppes qu'on nous donnait il fallait de l'action culturelle : mais il était difficile de trouver l'équilibre entre le fait qu'ils aient besoin de justifier les aides et nos contraintes : on se retrouvait à devoir montrer le spectacle dans des lieux pas forcément adaptés, parfois impossibles techniquement ou improbables. »

3. Inventer de nouvelles formes de collaboration ?

L'ensemble des points précédents renvoie à la question de la place de l'artiste dans les dispositifs mais également à la nécessité de concevoir de nouvelles formes de collaboration entre collectivités publiques, lieux culturels et artistes.

Plusieurs thématiques sont souvent revenues dans les échanges, dont on constatera qu'elles sont intimement liées. Elles peuvent néanmoins se résumer par la question du rôle central de l'artiste, des compagnies et ensembles artistiques.

« Je pense que si une nouvelle dynamique naissait autour des compagnies indépendantes, il faudrait que ce soit accompagné par une refonte des cahiers des charges des théâtres, il faut solidifier les passerelles. Je pense que toute réforme liée à la production doit passer par les compagnies indépendantes. ¹⁴ »

3.1 Artistes et territoires

Le ralentissement de la temporalité de la production et l'émergence de nouvelles formes de collaboration entre les lieux culturels et les artistes ont souvent été évoqués dans les questionnaires comme une façon de nouer un nouveau lien avec le territoire et le public.

La thématique « territoire et habitants » est celle qui a regroupé le plus de réponses de la part des lieux.

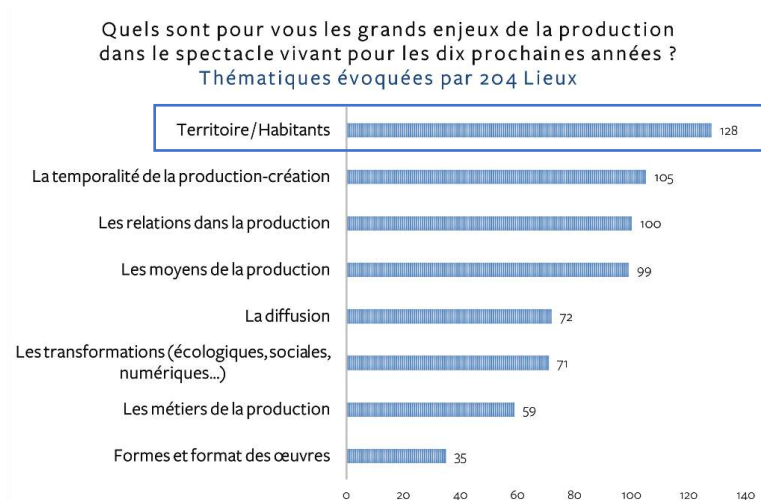


Figure 40 - Thématiques évoquées par 204 lieux concernant les enjeux de la production dans les dix prochaines années

Les artistes et les lieux souhaitent échanger davantage en amont des productions pour anticiper les interventions au niveau local et les rencontres/actions de médiation avec le public. Ce temps d'échange et cette présence sur le territoire n'est possible qu'à condition d'un allongement des temps de recherche, création, diffusion... afin de nouer un lien durable entre les différents acteurs et construire une place nouvelle des artistes « au cœur de la cité » :

« Une piste à creuser : **les résidences longues territoriales, la présence artistique sur les territoires, notamment ruraux...** Il faut chercher à inscrire les projets en diffusion dans la durée en développant l'empreinte sur des territoires et la **notion de**

¹⁴ Et c'est un directeur de lieu qui affirme cela.

répertoire. Il s'agit de **permettre aux artistes de s'installer dans un théâtre pour en faire leur maison** et proposer des allers-retours entre le dedans et le dehors, sortir du théâtre pour partager leur cheminement et se nourrir de l'extérieur. **Un temps long nécessaire à la rencontre avec les habitant.e.s d'un territoire**, mais important aussi dans la co-réflexion et la co-construction des imaginaires du futur. Il est nécessaire de mettre en œuvre **une réelle éthique de l'accompagnement des artistes**, de repenser la présence longue des artistes dans les théâtres et sur leurs territoires d'implantation. » (Lieu)

« **Le geste artistique fait sens que lorsqu'il est partagé, porté par une communauté humaine.** De ce fait, nous sommes convaincus de la nécessité d'inscrire durablement la production artistique, ses différents moments, de l'impulsion à la première représentation, dans une relation avec les acteurs et les ressources locales. Cela ne signifie pas en rabattre sur l'exigence artistique, ni de se rabougrir sur le local, mais de **penser le temps long et la possibilité d'une infusion entre artistes et habitants**, ces derniers pouvant contribuer significativement à la vitalité d'une organisation ou d'un geste artistique. **Les résidences de territoire** – qui n'offrent pas seulement du temps de travail mais aussi de nombreux espaces d'interaction avec le territoire – sont une des réponses possibles, extraordinairement fécondes... » (Lieu)

« Ces éléments induisent une capacité à tisser, avec des lieux de programmation et de production, des **relations qui sortent du schéma « client/fournisseur »** pour remettre à l'œuvre la co-construction d'un projet qui **pense la place des artistes dans la cité et la place de la cité dans les théâtres...** » (Compagnie - Ensemble artistique)

Les ateliers également ont été un lieu d'échanges féconds sur ces questions.

« D'après notre expérience, le problème qu'on identifie est plus global : soit on considère la question des artistes soit on considère les capacités de création. Si on considère les artistes dans leur développement total alors à mon avis il ne faut pas envisager la question seulement sous la question de la production. Une équipe bien implantée a une légitimité politique, sociale qui fait qu'elle peut exister autrement et sa survie ne repose pas seulement sur sa capacité de production. On essaie d'orienter notre accompagnement sur la question de l'implantation de la Compagnie : d'où parle l'équipe artistique ? Ça permet de relativiser la question création/production/diffusion. »

« La contextualisation des projets et donc des artistes c'est tout un paradigme de la production qu'il faut revoir. Dans le spectacle vivant on repose beaucoup sur la production, sur la construction de partenariats avec production : si demain on veut faire des projets sur le territoire, il n'y a pas forcément de dispositif prévu pour accompagner ce projet. J'ai dû solliciter la DGCA pour soutenir un projet développé pendant 3 ans sur un territoire et faire une combinaison de dispositifs pour accompagner ce projet. Si on veut interroger la territorialisation de certains projets, il faut revoir tout une partie de la production, ça dépend en premier lieu du ministère »

« Donc la question de l'implantation sur un territoire : c'est une réflexion forte dans le réseau des SN, c'est peut-être notre manière à nous de répondre à cette question : peut-être qu'il faut faire en sorte que les gens s'installent plus longtemps à un endroit, autrement. »

3.2 Multiplier les dispositifs et lieux collaboratifs

Cette volonté de revenir à l'essence même de collaboration et de partage qui fonde le spectacle vivant constitue également une expression récurrente.

« C'est la fin de la génération des directeurs fondateurs qui avaient plus de mal à aller vers la coopération. Bien évidemment on doit aller vers des pratiques plus coopératives mais il ne faut pas s'exonérer d'aller à l'origine des problèmes : il faut repenser au fond le modèle économique et pratiquement sociétal de la culture. »

« Je ne peux parler que de cette expérience que je fais à Toulouse et de mon constat : la notion de production déléguée s'est un peu amenuisée dans les structures que j'ai traversées et peut-être que l'expérience qu'on mène à Toulouse peut être intéressante : bureau de production rattachée à un lieu. Il y a une sorte de mix qui est intéressant pour des maisons qui n'ont pas de mission de création, pour des labels hors CDN qui aimeraient développer la production. Un conventionnement peut être salubre pour démarrer l'activité mais pas besoin de beaucoup plus. Il se développe tout un nouveau territoire qui sont les tiers-lieux, assez disparates, mais c'est aussi intéressant pour ces nouveaux schémas d'avoir des bureaux de productions intégrés. »

« Il faut repenser la structuration actuelle en permettant l'émergence de véritables plateformes de production, sortes de pépinière avec des moyens adaptés, pourquoi pas liées à des bureaux de production. Cela impose aussi que les espaces soient adaptés pour cela, ce qui renvoie à la nécessité de penser et concevoir différemment les équipements. »

« J'ai l'impression qu'on est à un moment où on voit bien qu'il faut changer beaucoup de choses mais on ne sait pas bien comment. Comme dans la société. Il y a des choses qui étaient là depuis longtemps qui émergent. A la fois sur les compétences autour des artistes et la question technique : comment on organise autour de l'artiste des compétences techniques et de production ? Où sont ces compétences ? Dans les compagnies, les maisons ? Il y a une tension sur les métiers : technique, production, mais aussi technico-artistique : j'ai l'impression que de plus en plus les artistes ont besoin d'interlocuteurs sur la stratégie de leur projet mais aussi savoir avec qui ils peuvent parler pour développer leur projet. Avec les problématiques de durabilité et changement climatique il y a aussi l'enjeu de faire moins mais mieux ce qui pose beaucoup de questions dans notre secteur.

Une autre question : création versus répertoire, ça s'oppose alors que ça ne devrait pas. On sort d'une période où on valorisait surtout la création, j'ai l'impression que c'est peut-être en train de changer. Ça présuppose qu'on retravaille différemment ce que font les artistes entre deux créations, qu'on investisse plus peut-être sur des temps de recherches, ce qui permettrait aux artistes de continuer à travailler la production entre deux créations. Et enfin, je pense aussi que la création va paradoxalement très bien au niveau artistique. Il n'y a plus « le théâtre français », la richesse des esthétiques proposées aujourd'hui en France sont vraiment passionnantes. Ça devrait encore plus nous motiver pour mieux accompagner les esthétiques. »

On peut relever plusieurs modes collaboratifs dont le développement pourrait être soutenu, en se fondant notamment sur la réussite de plusieurs expériences.

3.2.1 Les réseaux territoriaux institutionnels

Il existe plusieurs réseaux territoriaux émanant de collectivités, notamment régionaux, qui ont pour mission de favoriser la production et la diffusion des artistes installés sur leur territoire, à l'image de l'Office Artistique de la région Nouvelle-Aquitaine.

L'OARA est l'agence culturelle du Conseil régional de Nouvelle-Aquitaine, avec le soutien du ministère de la Culture, agissant dans le champ du spectacle vivant. Il a pour objectifs principaux :

- De favoriser la production/fabrication/diffusion des spectacles des artistes néo-aquitains ;
- De contribuer à la structuration et à l'animation de la filière ;
- De favoriser une offre artistique et culturelle équitable en région.

En particulier, pour mettre en œuvre ses missions de production à partir de ses locaux au sein de la MÉCA, l'OARA développe les actions suivantes :

- Coproduction des projets de création : 452 800 €¹⁵
- Attribution des bourses d'écriture dramatique et musicale : 90 731 €
- (Co)organisation des résidences : 800 033 €

Au-delà de ces dispositifs qui se traduisent chaque saison par des centaines d'actions concrètes pour un budget annuel consacré à la production de près de 1.5M€, l'OARA joue également un rôle d'ensemblier afin de provoquer des pratiques coopérées et solidaires.

3.2.2 Les réseaux à l'initiative des acteurs culturels

Les mises en réseaux de lieux se multiplient, que ce soit dans une perspective territoriale ou disciplinaire.

Perspective disciplinaire

Concernant la perspective disciplinaire, nous pouvons à présent évoquer l'expérience de la **co(opéra)tive**, issue d'un désir de produire, programmer et diffuser l'opéra en dehors des maisons qui lui sont généralement dédiées. Les six structures qui y sont impliquées sont :

- Des scènes nationales : Besançon, Dunkerque et Quimper
- Des structures impliquées dans le champ musical et lyrique : l'Atelier lyrique de Tourcoing, Le théâtre impérial de Compiègne et l'Opéra de Rennes

Depuis 2014, 8 productions ont ainsi été créées, donnant lieu à 80 représentations dans 26 théâtres et festivals, en France comme à l'étranger. Sans jamais sacrifier à l'exigence artistique, cette structure associative permet une forme de démocratisation de l'art lyrique et la recherche d'un modèle économique plus vertueux. La marque de sa réussite est sa pérennité, au-delà des vicissitudes de changements de direction.

Perspective territoriale

Concernant la perspective territoriale, deux exemples nous semblent illustrer des approches différentes :

Ainsi le **FONDOC**, Fonds de soutien à la création contemporaine en Occitanie, a été créé comme une réponse à l'apparition des nouvelles régions, afin de refonder une solidarité des acteurs.

« En tant qu'acteurs clés du secteur artistique de cette nouvelle région Occitanie – Pyrénées Méditerranée, il a donc été décidé de manière collégiale de créer un Fonds de soutien à la création contemporaine, nommé FONDOC, qui permet ensemble de soutenir des projets de référence tout en menant une réflexion commune et une nouvelle dynamique. C'est une réelle collaboration et un travail collaboratif qui s'est mis en place entre les différents acteurs culturels membres du FONDOC, avec l'objectif de soutenir la création contemporaine. ¹⁶ »

Regroupant à l'origine, sous forme de GIE, une vingtaine de structures¹⁷ à l'initiative de Jacky Ohayon (Toulouse) et Jean Paul Montanari (Montpellier), qui ont décidé d'œuvrer ensemble à la pérennisation d'une présence artistique dense et

¹⁵ Cf dernier rapport d'activité OARA disponible 2020

¹⁶ Rapport d'activité Fondoc 2019

¹⁷ **La Place de la Danse** - Toulouse, **théâtre Garonne** - Toulouse, **CIRCA** - Auch, **Odyssud** Blagnac, **Théâtre Sorano** - Toulouse, **L'Usine** - Tournefeuille, Montpellier Danse, **Théâtre de la Vignette** - Montpellier, **Les Treize Vents** - Montpellier, **Théâtre de Nîmes**, **Le Parvis** - Tarbes, **Scène nationale Grand Narbonne**, **Le Cratère** - Alès, **La Verrerie** - Alès, **Scène nationale d'Albi**, **La Chartreuse** - Villeneuve-lez-Avignon, **la Maison**, **CDC Uzès** Gard Occitanie

diversifiée dans la région, il a permis de rassembler un budget entre 200 et 230 K€ sur des projets aussi bien régionaux que nationaux, voire internationaux.

Si la pertinence d'un tel dispositif n'est pas remise en question, elle a fait face à plusieurs difficultés :

- La question de son élargissement territorial ;
- La pérennité de sa structuration, avec le départ de membres importants comme Montpellier Danse ou encore le Théâtre de Nîmes ;
- Une évolution de sa ligne éditoriale, plus centrée aujourd'hui sur la production de nouveaux projets plutôt qu'une mise en commun de projets portés par les lieux ;
- Une demande de soutien par les collectivités publiques qui n'a reçu de réponses positive que de la part de l'Etat, avec une subvention de 20 000€, ne permettant pas de renforcer l'effet de levier souhaité.

En tout état de cause, FONDOC reste un dispositif intéressant, porté par les acteurs de terrain, et destiné à abonder directement les projets artistiques sans frais de structures.

De même, **Traverses** est également un dispositif territorial, mais également destiné à favoriser la production et diffusion régionale.

Fondé en 2017, ce réseau est une association d'une trentaine de structures culturelles présentes sur les 6 départements de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur : Alpes-de-Haute-Provence (04), Hautes-Alpes (05), Alpes-Maritimes (06), Bouches-du-Rhône (13), Var (83) et Vaucluse (84).

Mus par la volonté d'inventer de nouvelles pistes de collaboration, de coopération et de mutualisation entre acteurs du territoire, les membres du réseau Traverses s'engagent pour la création et la diffusion du spectacle vivant, dans le cadre général de leurs missions de service public.

Le réseau est largement ouvert à toute structure de la région (théâtre de ville, scène nationale, scène conventionnée, centre dramatique national, service culturel, réseau d'éducation populaire...) dirigée par un ou des professionnels, libres de porter une parole artistique au sein du réseau.

Traverses facilite la circulation des œuvres et des artistes et dynamise les actions culturelles associées, encourage les coopérations et les solidarités, ainsi que la réflexion collective autour des enjeux actuels et à venir du spectacle vivant.

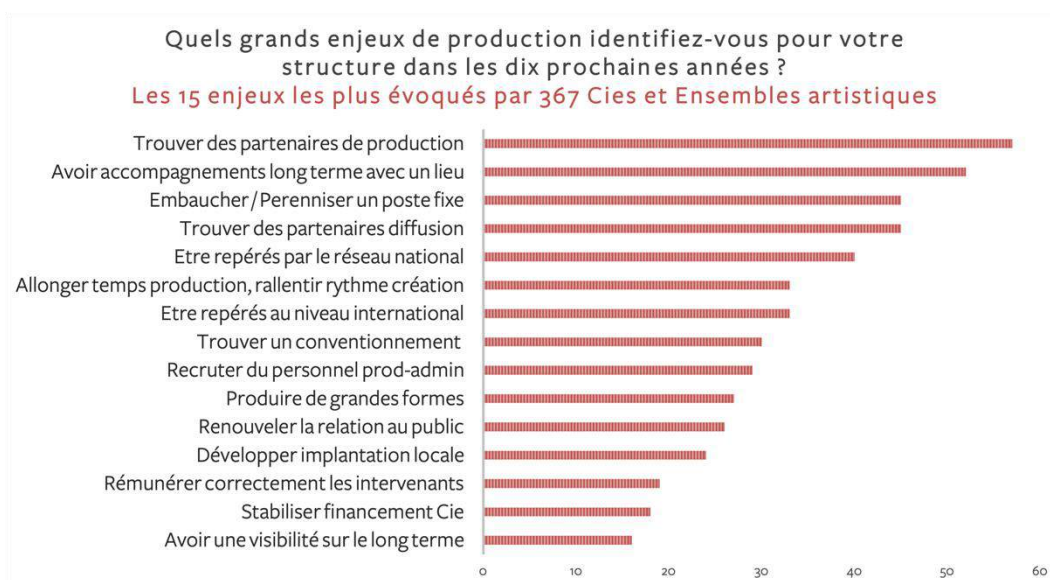
Deux actions en particulier peuvent être signalées :

- Le fonds de coproduction : pour soutenir la création régionale, les membres du réseau contribuent au Fonds à hauteur de 0,1% de leur budget global annuel de fonctionnement afin de soutenir 2 à 3 projets de création portés par des compagnies régionales ; depuis la saison 18/19, ce sont donc 11 spectacles qui ont été coproduits ;
- Temps fort de visibilité : par ailleurs, ce réseau organise un temps fort professionnel destiné aux responsables de programmation mais ouvert au public (au tarif de 5 € par spectacle) qui propose de (re)découvrir dix spectacles de compagnies régionales en trois jours.

3.3 Prendre à bras le corps les mutations écologiques et sociales

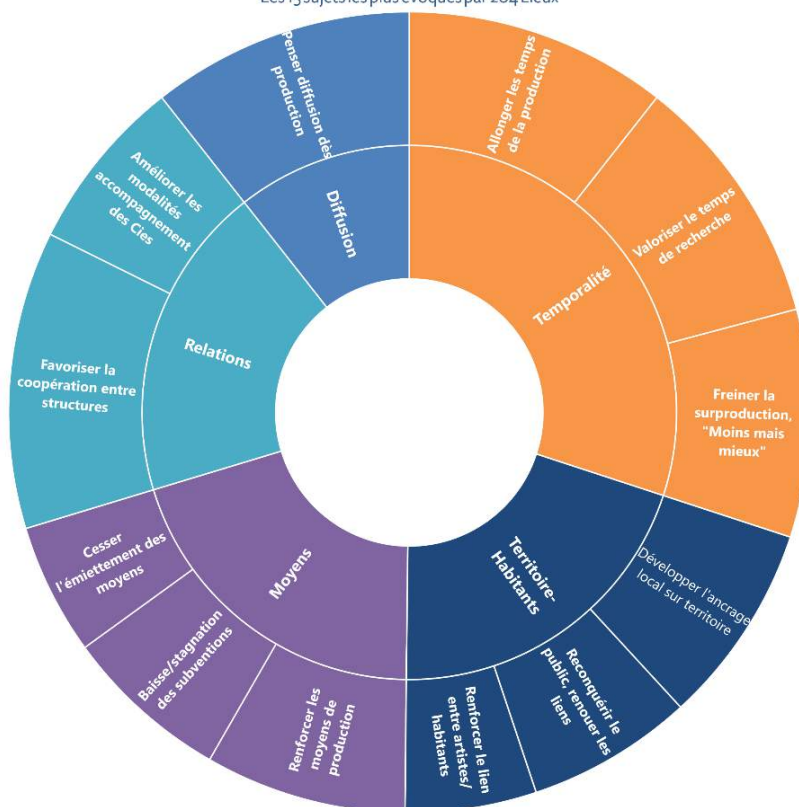
Les questionnaires adressés aux équipements de spectacle vivant ainsi qu'aux compagnies et aux ensembles artistiques ont permis de recueillir de nombreuses réponses d'acteurs culturels sur les enjeux de la production qu'ils et elles anticipent

pour les dix prochaines années. Les 15 enjeux évoqués le plus fréquemment dans chacun des questionnaires sont les suivants :



Ces enjeux recouvrent 8 thématiques principales, abordées précédemment dans différentes parties du rapport. Les changements/enjeux anticipés par les acteurs de la production dans le spectacle vivant peuvent ainsi être visualisés de la façon suivante :

Quels sont pour vous les grands enjeux de la production dans le spectacle vivant pour les dix prochaines années ?
Les 15 sujets les plus évoqués par 204 Lieux



Quels grands enjeux de production identifiez-vous pour votre structure dans les dix prochaines années ?
Les 15 sujets les plus évoqués par 367 Cies et Ensembles artistiques



La production artistique doit par ailleurs s'adapter à de multiples mutations écologiques, numériques et sociales qui transforment déjà ou vont bouleverser l'ensemble des pratiques du secteur.

3.3.1 La mutation numérique

Depuis le début des années 90, le développement du numérique ne cesse de bouleverser les domaines des loisirs, des arts et de la culture. Ce développement s'accompagne d'une mutation des publics et de leurs pratiques culturelles sur la dernière décennie. **En 2018, 78% des internautes en France ont consommé des biens culturels sur internet au cours des douze derniers mois.**¹⁸

Si le spectacle vivant a pu se montrer réticent à utiliser les nouvelles technologies dans un premier temps, l'enquête nationale pilotée par l'association TMNlab - laboratoire théâtres & médiations numériques publiée en 2016 témoignait d'un engagement indéniable du secteur dans la révolution numérique.

Les réponses des lieux et ensembles artistiques témoignaient de cet engagement dans le questionnaire :

« L'objectif d'ouvrir le spectacle vers les nouvelles technologies devrait être **un enjeu vital et pragmatique.** » (Lieu)

« L'adaptation aux nouveaux enjeux numériques et de par là même **aux nouveaux publics.** » (Lieu)

« Intégration du numérique **dès le début du processus de production.** » (Lieu)

« L'explosion du numérique nous conduit à devoir réfléchir sur de **nouveaux enjeux de conquête des publics.** » (Ensemble artistique)

« Le recours aux technologies numériques devrait vraisemblablement s'accroître (e.g. panneaux avec projections, etc.) pour **créer des univers virtuels.** » (Compagnie - Ensemble artistique)

La crise sanitaire liée au Covid-19 a par ailleurs accéléré la mutation des pratiques culturelles et la transformation numérique de nombreuses structures culturelles en les poussant à réinventer leur offre de manière digitale à la suite de l'annulation de deux tiers des spectacles en 2020. **Les nouvelles technologies invitent ainsi les institutions à explorer de nouvelles formes d'interaction avec leur public mais induit également une transformation des moyens de production, de diffusion et d'organisation.**

Comme le soulignait l'enquête du TMNlab en 2016, l'enjeu de la transformation numérique actuelle est désormais pour chaque acteur culturel : « d'inventer sa manière propre de se saisir des médias numériques, en cohérence avec son positionnement artistique et éditorial, avec la relation qu'il cherche à mettre en place avec les spectateurs, avec ses moyens, avec sa stratégie de développement en général »¹⁹.

Au-delà des pratiques professionnelles et de médiation, le numérique a investi ces dernières années de plus en plus régulièrement la scène des équipements culturels, participant à un renouvellement des formes artistiques, jusqu'à constituer un genre à part entière : les arts numériques. Dans le spectacle vivant le numérique a favorisé l'interdisciplinarité et l'hybridation : de nombreuses représentations laissent aujourd'hui une place importante aux techniques numériques et/ou virtuelles. Les salles de spectacle ont également diversifié les modes de diffusion de leurs contenus.

¹⁸ Enquête sur les Pratiques culturelles des Français, 2018, ministère de la Culture

¹⁹ Le numérique dans les théâtres en France, état des lieux 2016, TMNlab – Laboratoire Théâtres et Médiations Numériques

Toutefois si le public et les créateurs semblent intéressés par le développement des nouveaux outils et possibilités qu'offre le numérique, aucun de ces groupes ne souhaite pour autant substituer totalement une expérience virtuelle au « vrai » temps, éphémère, de la représentation. Les acteurs culturels ont d'ailleurs nuancé l'usage du numérique ou évoqué ses limites dans le questionnaire :

« Il convient également de prendre en compte la dimension du numérique dans les processus de création, surtout pour **garantir la construction d'œuvres de spectacle vivant et non de consommation.** » (Compagnie - Ensemble artistique)

« Trouver une manière d'intégrer le numérique dans nos pratiques **sans se faire « dévorer »** par lui. » (Lieu)

« Intégrer un mélange plus fluide entre représentations sur scène et diffusion numérique = **l'un n'efface pas l'autre mais peut compléter**, à la fois pour le public mais également pour les artistes. Sans que ce soit uniquement de la communication mais **bien un enjeu de création.** » (Lieu)

« Si l'avenir est au virtuel, aux solos/duos... ce sera sans nous, **ce n'est pas ce qu'on sait faire.** » (Compagnie - Ensemble artistique)

Par ailleurs, le think tank The Shift Project rappelle dans son rapport intermédiaire « Décarbonons la culture ! »²⁰ que le numérique représente 3 à 4% des émissions mondiales de gaz à effet de serre (GES) ; or la culture est le premier poste mondial de consommation de données. **La consommation de données culturelles en ligne représenterait donc à elle seule plus de 1% des émissions mondiales de gaz à effet de serre.** De plus, la masse de données culturelles échangées en ligne connaît une croissance forte au fil des années et l'on observe une inflation de la quantité et du rythme de renouvellement des équipements.

Si les outils numériques ont été présentés comme des alternatives efficaces pour le secteur culturel lors des périodes de crise, le point de vue environnemental pousse à remettre en question cette solution « prête à l'emploi », très énergivore.

The Shift Project souligne plusieurs points de vigilance :

- A nombre de spectateurs égal, la représentation d'un spectacle en centre-ville ou en live HD a un bilan carbone similaire. Or les usages numériques semblent se rajouter et non se substituer aux représentations ;
- Des effets rebond sont à craindre à la suite du développement des solutions numériques. Le déploiement de la 5G permettra sans doute une hausse des débits moyens de téléchargement et le développement de moyens de diffusion très énergivores comme les lives en VR (réalité virtuelle).

L'équipe du think tank préconise donc de renoncer à certaines des solutions technologiques les moins sobres d'un point de vue énergétique afin de ne pas participer à l'escalade du poids des contenus culturels dans les émissions de gaz à effet de serre et s'inscrire dans un développement résilient du secteur.

3.3.2 La transition écologique

Ainsi, bien que la problématique énergie-climat soit généralement illustrée à travers les secteurs primaires et secondaires, il existe des dépendances mutuelles entre le monde culturel et de nombreux secteurs d'activités (alimentation, transport, énergie, numérique...) qui vont être obligés de se transformer pour diminuer leurs émissions de gaz à effet de serre et accroître leur capacité de résilience. Or, les rapports du GIEC²¹ (groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du

²⁰ « Décarbonons la Culture ! », rapport complet, novembre 2021, The Shift Project

²¹ <https://bonpote.com/nouveau-rapport-du-giec-agir-couter-moins-cher-que-le-business-as-usual/>

climat) nous alertent sur le fait que l'urgence écologique et climatique n'a jamais été aussi présente et qu'agir maintenant coûtera moins cher que de poursuivre nos activités au rythme actuel pendant les cinq prochaines années.

En outre, comme l'a montré la crise sanitaire et les analyses précédentes, la culture est un secteur fragile, très exposé aux risques sanitaires et climatiques.

« En cas de choc énergétique, climatique ou sanitaire, beaucoup risquent donc de voir leur emploi menacé à court terme. A l'inverse, la transition choisie et anticipée (plutôt que subie et non maîtrisée) a vocation à assurer un avenir au secteur et à ses professionnels, voire à lui imaginer une place grandissante dans nos vies. A travers son empreinte physique, le monde de la culture est aussi responsable que vulnérable face aux bouleversements et aux transformations à venir. Sa mobilisation est donc vitale. »²²

La culture a donc un rôle à jouer afin de limiter le réchauffement climatique, s'adapter au monde de demain, initier dès aujourd'hui la transition d'autres secteurs et proposer de nouveaux récits pour présenter un futur décarboné lisible et désirable. En plus des objectifs de sobriété (ralentissement des rythmes de production et de diffusion, redimensionnement des projets artistiques et culturels...) évoqués précédemment, la désignation du secteur culturel comme un créateur et acteur essentiel de « nouveaux récits » pourrait par ailleurs être un axe intéressant pour revaloriser, redonner du sens, et lutter contre l'éco-anxiété des professionnels de la production.

Face à l'urgence climatique, les acteurs du secteur culturel ont commencé à se structurer et à animer des débats sur les enjeux énergie-climat de leur profession. De nombreuses initiatives ont vu le jour, en particulier depuis la crise sanitaire, pour engager la transition bas carbone du secteur. Entre autres :

- Des structures du spectacle vivant se sont regroupées au sein de **l'association ARVIVA** ;
- Le ténor Sébastien Guèze a publié en octobre 2021 **le rapport « BIOpéra »** proposant des pistes pour renouveler les modes de production opératiques au regard des enjeux climatiques ;
- 200 étudiant.e.s de l'enseignement supérieur de la culture ont créé le collectif Réveil'Culture ;
- **The Shift Project** a publié son rapport intermédiaire **« Décarbonons la Culture ! »** en mai 2021 permettant d'avoir un premier aperçu d'ensemble de l'impact carbone du secteur culturel et des pistes d'actions pour entamer sa transition écologique...

Dans ce rapport, le think tank détaille les principales sources d'émission du secteur (la mobilité du public, des artistes et des œuvres notamment) et met en avant **5 dynamiques à diffuser et adopter** dans toutes les activités du secteur culturel pour engager sa transition bas carbone et assurer sa résilience :

- **La relocalisation des activités** : besoin d'inscrire la culture au cœur des territoires et d'en faire un moteur pour la transition locale au travers de tous ses besoins ;
- **Le ralentissement** : corollaire du raccourcissement des distances parcourues, et qui peut être bénéfique à la création. (Ex : allongement des durées de résidences à l'étranger, programmation en séries...)
- **La réduction des échelles** : en allant à l'encontre de la quête de puissance observée ces dernières années avec une croissance permanente des jauges, des dispositifs techniques, du déplacement du matériel et de personnes... ;
- **L'éco-conception des œuvres** : c'est-à-dire la prise en compte de l'impact global d'une création, de sa conception à sa diffusion, en passant par sa production ;
- **Le renoncement** : pour imaginer une culture résiliente, il faudra renoncer à certaines pratiques déjà en cours et à certaines opportunités technologiques carbonées qui s'annoncent pour le secteur. La croissance permanente des jauges, les clauses d'exclusivités territoriales ou certaines technologies numériques comme la réalité virtuelle notamment, ne sont pas des pratiques soutenables.

²² [« Décarbonons la Culture ! »](#), rapport complet, novembre 2021, The Shift Project

La mise en œuvre de ces dynamiques peut largement impacter les pratiques de la production dans le spectacle vivant et les métiers qui y sont rattachés. La question de la mobilité des artistes et du public est notamment au cœur de la transition dans laquelle s'engage le spectacle vivant.

Cet enjeu a été identifié par une majorité des lieux ayant répondu au questionnaire puisque la limitation des déplacements (par une rationalisation géographique des tournées, le recours à la mobilité douce ou au télétravail, la réduction des tailles des décors, la suppression des clauses d'exclusivité...) est la mesure la plus évoquée par les structures dans le questionnaire :



Figure 41 - Mesures pour la transition écologique mises en place par 213 lieux

Il faut également noter l'initiative de La Collaborative (réunissant 5 agences culturelles régionales) qui a lancé, avec le soutien de l'Anact, le projet Objectif 13 dédié à la réduction des émissions de CO2 dans le spectacle vivant et à l'amélioration des conditions de travail dans le secteur du spectacle vivant, impactées par l'éco-anxiété. Le diagnostic issu de la première phase d'identification, de mobilisation et de mise en réseau des ressources existantes pour mener la transition du spectacle vivant, qui devrait paraître en juin 2022, sera sans doute une base solide sur laquelle s'appuyer pour aller plus loin sur le chantier de la transition écologique et sociale et de l'évolution des compétences et des pratiques professionnelles.

Cette transition devra toutefois être collective, se faire à tous les niveaux, et pourra demander des moyens ou des leviers qui ne sont pas (encore) entre les mains des lieux et ensembles artistiques : développement des transports en commun, normes d'ignifugation...

3.3.3 Les mutations sociales

Au-delà d'une transition écologique pour faire face à l'urgence climatique, le secteur culturel est engagé, au même titre que la société, dans une transformation sociale afin de développer une activité à la fois viable et inclusive.

La culture a en effet son rôle à jouer dans la réduction des inégalités, dans un monde où les crises traversées par la société font/vont faire reculer les impératifs d'égalité dans les consciences et toucher en priorité les populations les plus fragiles.

D'autant que les résultats de la 8^e et 9^e édition de l'Observatoire de l'égalité entre femmes et hommes dans la culture et la communication, publiés en 2020 et 2021, nous montrent que malgré les progrès des dernières années, les inégalités et discriminations sont toujours présentes.

Ainsi, bien que les femmes représentent **61% des étudiantes** de l'enseignement supérieur de la Culture, le manque de représentation dans les instances de direction, les écarts de rémunération et le manque de visibilité des artistes femmes et de leurs œuvres persistent. A titre d'exemple, 40% des personnes recevant des aides déconcentrées pour le théâtre sont des femmes mais cela ne représente que 28% du montant des aides accordées et seulement 14% des conventionnements en musique sont accordés à des femmes :

Tableau 30 – Aides à la création artistique accordées par le ministère de la Culture, 2020

(Unité : millions d'euros et %)

	Composition de la commission		Nombre d'aides attribuées		Montant des aides attribuées	
	Nombre de membres	Part des femmes (%)	Total	Part des femmes/total H+T (%)	Total (millions d'euros)	Part des femmes/total H+T (%)
Aide à l'écriture d'œuvres musicales	40	45	83	50	119	27
Aide à l'écriture dramatique	23	50	58	49	790	46
Soutien à la commande artistique dans le domaine des arts plastiques						
Aides déconcentrées pour la danse	136	50	281	40	8 373	46
Aide au projet			129	55	1 229	54
Aide à la structuration			99	43	2 215	42
Conventionnement			78	36	5 060	40
Aides déconcentrées pour la musique	203	45	362	31	9 348	17
Aide au projet			134	34	1 209	39
Aide à la structuration			113	18	3 955	12
Conventionnement			115	54	9 179	17
Aides déconcentrées pour le théâtre	240	50	408	40	25 797	38
Aide au projet			172	52	3 198	53
Conventionnement			304	30	21 708	24
Total des aides déconcentrées pour le spectacle vivant	679	49	1 254	36	46 768	38

1. La part de femmes recevant des aides déconcentrées s'ajoute à la part de femmes percevant des aides déconcentrées dans le cadre des aides à la structuration et à la visibilité attribuées aux artistes.

2. Le total inclut l'ensemble des commissions placées sous l'autorité du ministère de la Culture.

Source : Observatoire de la Culture, Observatoire général de la création artistique, 2021

Tableau 31 – Répartition des spectacles programmés selon le sexe de la personne les ayant écrits, adaptés, traduits, mis en scène, scénographiés et chorégraphiés, saison 2020-2021

(Unité : %)

	Théâtres nationaux	Centres dramatiques nationaux et régionaux	Scènes nationales	Scènes conventionnées	Filiales nationales des arts du cirque	Centres de développement chorégraphiques	Ensemble
Nombre de représentations	940	5 324	5 702	3 188	466	113	15 633
Part des représentations de spectacles mis en scène par des femmes (%)	37	46	36	30	36	37	38
Nombre de spectacles	45	879	1 626	1 254	262	87	7 405
Part des spectacles mis en scène par des femmes (%)	33	46	37	30	40	43	40
Nombre de spectacles pour publics	8	331	1 065	1 080	146	13	1 943
Part des spectacles pour publics mis en scène par des femmes (%)	25	50	38	41	52	31	41
Répartition des femmes par fonction (%)							
Part de femmes ayant écrit le spectacle	36	33	38	39	36	40	36
Part de femmes ayant adapté le spectacle	33	47	40	39	40	50	41
Part de femmes ayant traduit le spectacle	49	46	41	44	50	75	44
Part de femmes ayant mis en scène le spectacle	33	46	37	30	40	38	38
Part de femmes ayant scénographié le spectacle	34	44	37	43	40	34	40
Part de femmes ayant chorégraphié le spectacle	37	33	41	47	50	52	46

Source : Observatoire de la Culture, Observatoire général de la création artistique, 2021

Les réponses au questionnaire des compagnies/ensembles et des lieux montrent que les acteurs culturels se sont fortement emparés des sujets d'égalité et de diversité ces dernières années avec des méthodes encore perfectibles mais un engagement progressif à tous les niveaux. D'autant que des indicateurs de suivi autour de ces problématiques ont été progressivement ajoutés dans les conventions. Des mesures de parité dans la répartition des moyens de production (montants des aides, lieux, nombre de projets soutenus...) ont en particulier été mises en place, allant même jusqu'à une répartition paritaire du nombre de places offertes par projet dans certains lieux (les moyens de production dédiés aux projets menés par des femmes étant en effet moins important en moyenne, ces artistes sont amenées à réaliser moins de productions grand format, présentées ensuite dans de plus petites salles).

Comment intégrez-vous les questions d'égalité femmes/hommes, de genre et de diversité dans vos processus et moyens de production ?
Mesures évoquées par 218 Lieux



Figure 42 - Mesures pour l'égalité femmes/hommes et la diversité mises en place par 218 lieux

CONCLUSION

Au terme de cette étude, qui ne constitue que le début d'une réflexion qui pourra mobiliser l'ensemble des partenaires dans les mois à venir, deux constats nous semblent émerger :

- Celui de la prégnance absolue de l'impératif de développement durable dans la production culturelle, qu'elle s'exprime par le pilier culturel (donner la possibilité de créer, garantir la diversité des formes artistiques...), économique (émiettement des moyens, fragilité des compagnies et ensembles artistiques, précarité des acteurs...), social (tensions dans les métiers de la production, égalité femmes-hommes, lien entre les artistes et le public...) ou environnemental (enjeux énergie-climat, préservation de la nature, place des artistes dans les territoires...). Ainsi, la mise en œuvre des mesures induites par le développement durable, notamment le ralentissement des rythmes de production et de diffusion et le redimensionnement des projets artistiques et culturels sont de nature à résoudre les difficultés constatées. Ces mesures sont toutefois difficiles à mettre en œuvre à l'échelle individuelle de chaque structure et compagnie ou ensemble car elles nécessitent une approche sectorielle, systémique. Une impulsion au niveau de l'État et des autres instances publiques/collectives se révèle donc ici nécessaire.
- Celui de la nécessité pour l'Etat de mieux connaître son écosystème productif afin d'identifier précisément ses leviers d'action et renforcer son impact.

Annexe 1 – Contributions écrites

QUELQUES OBSERVATIONS SUR LA PRODUCTION ARTISTIQUE EN FRANCE

ARTCENA, Centre national des Arts du cirque, de la rue et du théâtre, est missionné par le ministère de la Culture pour mettre en œuvre **une politique fédérée de ressources, de conseils, de développement et d'animation des réseaux** au service de ces trois secteurs. Il **accompagne les professionnels pour mener à bien leurs projets et construire l'avenir des arts du cirque, de la rue et du théâtre**. Constitué d'une équipe de 24 collaborateurs, il développe ses activités autour de trois axes :

- le **partage des connaissances**, à travers des ressources, des informations et des éditions multimédias en ligne ;
- **l'accompagnement des professionnels et le développement des secteurs**, à travers des conseils, des formations et des soutiens à la création ;
- le **déploiement à l'international**, à travers le pilotage de réseaux (Circostrada, Contxto...), la coordination d'événements à l'étranger...

Les **observations** qui suivent sont largement tirées :

- des discussions au sein des groupes de travail sectoriels et du conseil d'orientation d'ARTCENA ;
- des échanges avec les équipes artistiques et les structures culturelles lors des rencontres, ateliers, accompagnements individuels ;
- de l'expérience de mise en œuvre, pour le ministère de la Culture, de l'Aide nationale à la création dramatique ;
- d'une observation réalisée sur les financements publics du cirque contemporain.

Du fait de la brièveté du temps imparti pour leur rédaction, ces observations seront **très parcellaires**.

UN CONSTAT PARTAGÉ

Bien qu'il ne soit pas étayé par des données statistiques fiables, le constat généralement admis fait état d'un déséquilibre systémique et d'une fragilisation croissante de la production artistique en France. Il pointe notamment :

- Augmentation des spectacles produits dans un contexte de stabilité des publics, d'où baisse du nombre de représentations par spectacle et hausse du nombre de spectacles programmés, réduction de la durée de vie des spectacles.
- Fractionnement des coproductions et baisse en moyenne des apports en numéraire.
- Allongement des délais de montage des productions.
- Émiettement de l'emploi (en 2019, ¼ des intermittents du spectacle n'a eu qu'un seul contrat (source : Pôle emploi)).
- Périodes de création raccourcies ou morcelées.

Plusieurs causes, cumulatives, peuvent être citées, dont :

- **Multiplication des sources de financement** : engagement croissant des collectivités territoriales dans le financement de la culture (10 Md€) et diversification des acteurs-subsidiateurs (publics et privés, étatiques et territoriaux), qui sont autant de guichets démarchés par les compagnies, quand bien même cette démultiplication des dossiers alourdit considérablement les coûts administratifs. Or si la coopération et co-construction sont souvent citées comme nécessaires, elles ne sont en réalité que peu mises en pratique.

Exemple :

Chaque trimestre, ARTCENA publie dans *LE BULLETIN* un repérage des projets de création et des nouveaux spectacles. Dans le N°20 (15 jan-15 avril), entre autres exemples :

Pour la production de *MU.e* (285 000 euros), Le Petit Théâtre de pain, compagnie conventionnée par la DRAC Nouvelle Aquitaine, la Région Nouvelle Aquitaine, le Département Pyrénées-Atlantiques, la Communauté d'Agglomération Pays basque et accompagnée l'OARA, a dû réunir 21 partenaires, dont 4 CNAREP, 6 scènes conventionnées, la DGCA avec l'Aide nationale à la création pour les arts de la rue, ...

Exemple :

L'aide à la création DGCA représente moins de 10% du budget pour un projet soutenu. L'analyse des budgets des projets soutenus montre la faiblesse des montants de coproduction par partenaire et donc leur multiplication, nécessaire pour boucler la production. L'aide à la création DGCA vient compenser la faiblesse de moyens de production du secteur, qui se traduit par de petits apports en numéraire et/ou leur éparpillement.



- **Baisse tendancielle des marges des structures culturelles pour la production** (loi de Baumol), d'où une baisse moyenne des apports en numéraire, compensée par la valorisation des apports en industrie.
- **Faiblesse des financements publics des structures labélisées dans des secteurs comme les arts de la rue et le cirque.** Le plancher de la subvention d'État est de 250 000 euros pour les CNAREP et les PNC 500 000 euros pour les SN). Or l'apport en numéraire est indispensable puisqu'il permet de financer notamment les salaires, les coûts de fonctionnement, de fabrication, ... Le cloisonnement des réseaux entre disciplines tend à accentuer ce phénomène. Même lors de l'Été culturel, peu de CDN et de SN ont par exemple coopéré avec des CNAREP pour programmer des spectacles dans l'espace public, encore moins pour les coproduire.

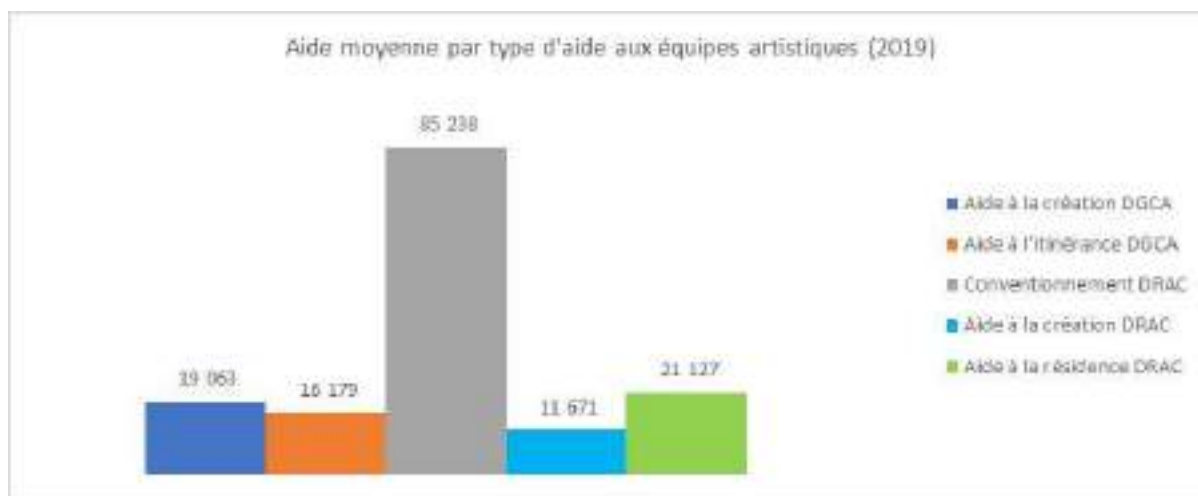
Exemple :

En 2018, les 12 PNC totalisaient 1,2 million d'euros d'apports en numéraire pour la production et 1,1 million d'euros d'apports en industrie (Source : Ethnos / DGCA).

- **Baisse des marges sur la vente de spectacles** par les compagnies du fait de la pression concurrentielle, de l'augmentation des coréalizations (phénomène aggravé par la crise sanitaire pour les équipes non-conventionnées), ce qui pèse sur leurs capacités de financement de la création.
- **Survalorisation de la création**, qui oriente les dispositifs de soutien publics sur la production (au détriment de la recherche, de l'écriture et de la diffusion) et qui focalise les choix des programmeurs sur le « nouveau ». Ceci doublé d'une logique d'empilement de dispositifs de

soutien publics à la production, plus ou moins similaires, au détriment d'une articulation qui permettrait d'accompagner tout le cycle de vie d'un spectacle, depuis la recherche jusqu'à la diffusion voire la constitution d'un répertoire.

Exemple : Soutiens du ministère de la Culture aux compagnies de cirque

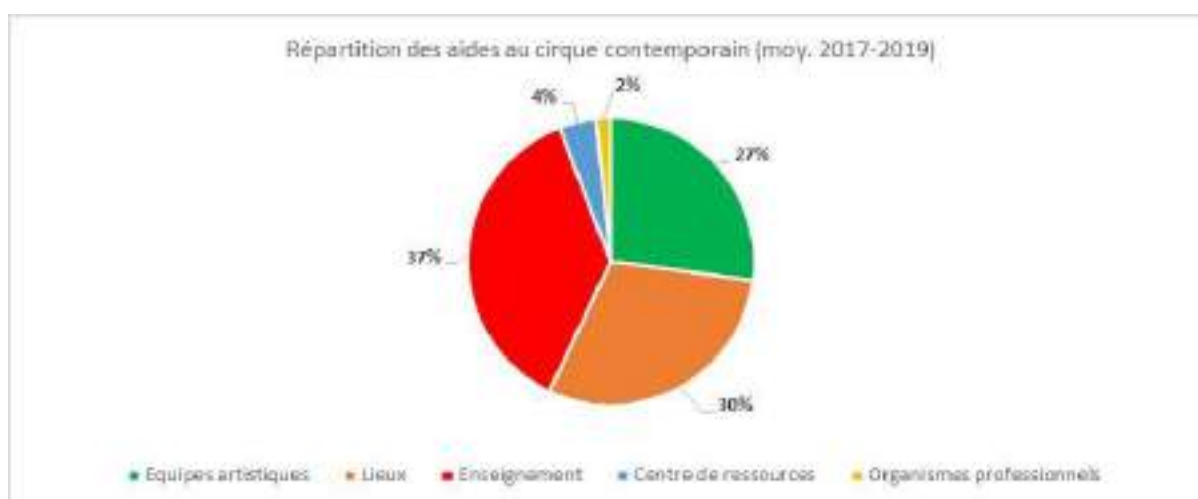


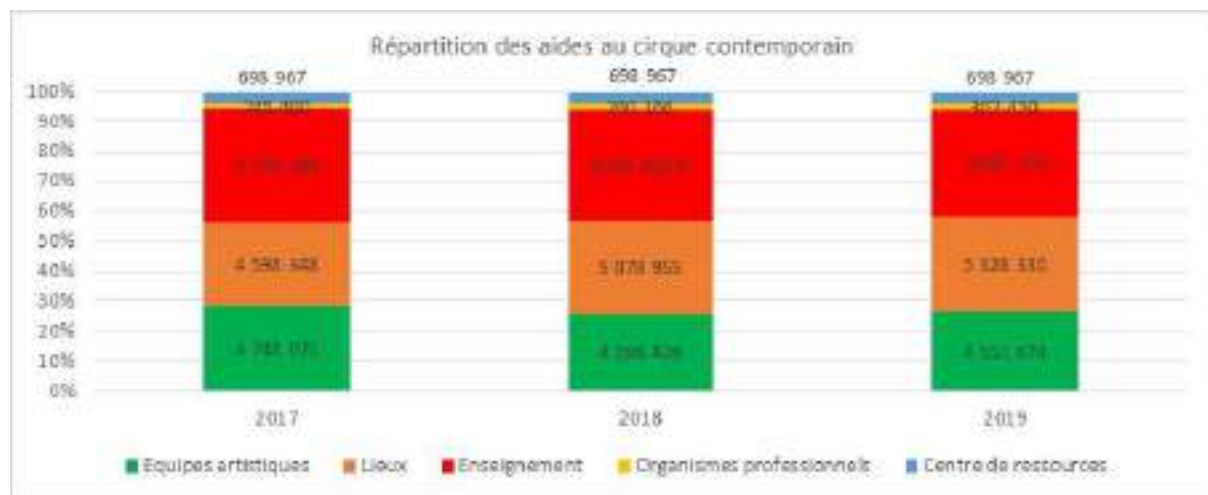
Source : DGCA

- **Augmentation continue du nombre d'entrants** sur le marché qui alimentent l'offre de spectacles, Ainsi, malgré le contexte de crise sanitaire, près de 23 000 déclarations d'activités d'entrepreneurs de spectacles vivants « valant licences », ont été enregistrées par le ministère de la Culture entre avril 2020 et octobre 2021, dont 1/3 de primo-entrants (source : cpnef-sv).
- **Disparités des financements au sein des filières** comme dans le cas du cirque.

Exemple : Répartition des financements du ministère de la Culture (DGCA + DRAC) au cirque contemporain

40 ans après le lancement d'une politique publique en appui au renouvellement du cirque à travers la création du Centre national des arts du cirque, la répartition des financements actuelle reste toujours structurée par la prédominance de la formation. Se pose la question du financement des créations de ces jeunes équipes et des générations précédentes.





Source : DGCA

- **Manque de formation et d'expérience** des chargés de production et de diffusion dans les compagnies peu structurées, d'autant plus que ces métiers sont quelque peu boudés ces dernières années.
- **Comportements et stratégies personnelles** des producteurs / programmeurs qui conduisent au saupoudrage, exigent des exclusivités ou des premières pour conforter leur notoriété notamment auprès des élus et des tutelles.

La grande diversité des acteurs intervenants aujourd'hui dans le champ culturel et la superposition des échelons **brouillent la lisibilité des financements pour les équipes artistiques**, d'autant plus quand elles sont peu structurées. Nous constatons l'importance déterminante de l'accompagnement et du conseil dans l'élaboration de leur stratégie de montage de production et de diffusion. L'engagement des coproducteurs auprès d'une équipe artistique s'est de surcroît souvent distendu, faute de temps, à mesure que se démultipliaient leurs participations financières dans différents projets. Or le dialogue avec les partenaires s'avère pourtant essentiel tout au long du processus de création, à la fois pour avoir des échanges sur le projet artistique et pour bâtir l'avenir du spectacle à travers la diffusion.

La **politique de soutien à la production du ministère de la Culture apparaît de plus en plus diluée**, répondant à une logique de guichet plus que d'orientation stratégique pour le devenir de la création. Se pose aussi la question de la pertinence des aides et de leurs modalités au regard des besoins, certaines étant peu mobilisées par les professionnels, d'autres manquant. La proximité avec le terrain et la souplesse des dispositifs, aujourd'hui plus verticaux que partenariaux, semblent à renforcer. L'enjeu est en effet de **faire coopérer les structures, les réseaux et les filières, et de ne pas enfermer les modes d'action dans des dispositifs figés**.

Cette **situation est systémique** et s'est trouvée aggravée par le choc conjoncturel de la pandémie de COVID 19. Elle appelle une évolution vers un modèle à même d'assurer **un développement durable du spectacle vivant**, intégrant les aspects écologiques, sociaux et économiques, mais également à même de favoriser une infusion de la culture dans les territoires auprès des populations.

PISTES DE RÉFLEXION

À la lumière de l'expérience et des retours de terrain de l'équipe d'ARTCENA, plusieurs enjeux d'avenir se dessinent, notamment le recentrage de l'action du ministère de la Culture sur l'impulsion de la politique publique.

Pour **renforcer l'effet de levier et optimiser l'efficacité des aides à la production** du ministère de la Culture :

- **S'appuyer davantage sur les opérateurs** pour limiter la logique de guichet et pouvoir doubler l'enveloppe financière **d'apports de conseils et de mises en lien avec les professionnels**

susceptibles de soutenir le projet de l'équipe artistique. Par exemple, dans le cadre de la gestion de l'Aide nationale à la création dramatique, ARTCENA apporte des conseils et formations aux équipes artistiques lauréates et met en place de nombreuses actions de valorisation des projets soutenus et de présentation aux professionnels pour attirer d'autres financements et d'autres soutiens en production et diffusion.

- Développer des dispositifs de subventions dans une **démarche de partenariats avec les structures**, pour renforcer la coopération par des bonus à la mutualisation et maximiser l'effet de levier de l'apport financier. Ces incitations peuvent aussi contribuer au décloisonnement des réseaux disciplinaires et à une économie culturelle plus sociale et solidaire.
- Déployer **l'accompagnement sur tout le processus de création d'un spectacle**, notamment favoriser la recherche et l'écriture afin de renforcer leur singularisation et leur plein accomplissement, soutenir les démarches d'auteurs pour appuyer le renouvellement des formes et marquer l'importance de la créativité et de la qualité artistique dans les critères de l'action publique. C'est l'ensemble du processus de création et non pas seulement le temps de fabrication des œuvres qui doit être réorganisé pour avancer vers un développement durable du spectacle vivant. L'attention, et l'exigence, portées à la qualité des écritures, donc la reconnaissance du temps et des moyens nécessaires, peuvent participer déjà à mieux réguler la production.
- **Encourager la diffusion et la reprise des spectacles** pour en accroître la durée de vie, notamment inciter à la coopération pour des tournées raisonnées, y compris par des dispositifs alliant soutiens de l'État et des collectivités territoriales. Par exemple, lorsqu'un cirque contemporain itinérant est programmé par une structure labellisée, il pourrait se produire ensuite, selon un parcours territorialement cohérent, dans d'autres villes ne disposant pas d'un équipement culturel, grâce à une subvention locale qui couvre un minimum garanti, l'économie des coûts de transport pouvant être alors partagée entre les partenaires.

Une **organisation des filières**, en particulier celle du cirque, et un rééquilibrage des financements entre formation, équipes artistiques et lieux faciliteraient l'insertion professionnelle des jeunes (diplômés ou non).

Pour **lutter contre les logiques de concurrence**, les demandes d'exclusivité, la course aux « premières », les organisations professionnelles et l'État pourraient exercer **un rôle régulateur**, y compris par l'instauration de chartes d'éthique et par l'intégration de la dimension coopérative dans les cahiers des charges et dans l'évaluation de l'activité.

Enfin, **articuler l'ancrage territorial et la mobilité des équipes artistiques** ouvre des perspectives de long terme et participe de l'écoresponsabilité comme du partage culturel avec les populations. L'approche par les territoires plutôt que par les infrastructures permet aussi de concilier (réconcilier ?) démocratisation et droits culturels. La crise a mis en évidence la nécessité de consolider la domiciliation des compagnies, c'est-à-dire leur implantation locale qui leur permet de développer des projets en contexte. La domiciliation doit s'articuler avec la mobilité de la diffusion mais elle implique un lien avec le territoire durable et oblige à repenser l'économie du spectacle.

Ces observations ne constituent que des esquisses qu'il conviendrait bien entendu de développer.

Centre national de la danse

Décembre 2021

Note relative à l'étude sur la production artistique du secteur du spectacle vivant sur le territoire national

Le CN D n'ayant pas de mission d'observation, les éléments présentés dans cette note sont issus de retours informels recueillis au cours de discussions avec un nombre limité d'interlocut.eur.rice.s. Sont privilégiés ici les points qui ont été régulièrement mentionnés.

Il est par ailleurs possible, pour avoir accès à certaines données statistiques, de se référer à l'étude menée par le CND entre le 15 janvier et le 8 février 2021, dans le cadre de la campagne de collecte d'informations visant à constituer le répertoire des compagnies chorégraphiques, sur les impacts de la crise sanitaire sur les compagnies chorégraphiques françaises.

Pour consulter l'étude : <https://www.cnd.fr/fr/page/2771-enquete-impact-de-la-crise-sanitaire-sur-les-compagnies-choregraphiques-francaises>

Métiers de l'administration, de la production et de la diffusion, une crise de compétences et de vocation

Plusieurs compagnies et lieux font état de leur difficulté à recruter des professionnels en production, administration et diffusion.

Une étude serait nécessaire pour identifier justement ce qui conduit à cette carence (LAPAS travaille notamment à l'analyse des risques psycho-sociaux de ces métiers) mais quelques hypothèses sont d'ores et déjà formulées.

La technicité requise par les postes d'administration et de production a été croissante et peut induire une difficulté en miroir en fonction des structures dans lesquelles les personnes en poste évoluent. Dans les structures, la fonction d'administrat.eur.eur est pensée avec une implication qui s'amenuise dans les questions artistiques, de programmation et de production, la charge de travail relative aux questions financières, de ressources humaines et administratives couvrant largement un temps plein. Exercer cette fonction au sein de structures culturelles requiert souvent un investissement présentiel conséquent au regard de rémunérations modérées. Ces deux facteurs associés à celui d'une prise en charge moins directe des problématiques artistiques peut rendre la fonction moins attractive. Dans les compagnies indépendantes, les compétences requises pour les différents postes (administration/production/diffusion) doivent souvent être portées par une seule personne. Peu nombreuses sont les compagnies en capacité de salarier plusieurs professionnels de ce champ d'activités. La charge de travail est ainsi bien souvent très conséquente et les compétences exigées multiples, pour des rémunérations modestes et un statut précaire. Dans les lieux, la spécialisation nécessaire induit une moindre implication dans la dimension artistique du projet pour les administrat.eur.rice.s tandis que dans les compagnies, la polyvalence requise est très conséquente. Et dans les deux cas, les rémunérations proposées sont peu attractives au regard du temps de travail nécessaire pour mener à bien les missions confiées.

Conjoncturellement, la crise sanitaire a été particulièrement éprouvante pour les équipes d'administration et de production, particulièrement dans les compagnies indépendantes. La charge de travail a été démultipliée avec la gestion des annulations et des reports. Dans les premiers mois de la pandémie, la gestion économique de son impact pour les équipes salariées par les compagnies leur a également incombé, alors que les mesures gouvernementales se mettaient progressivement en place et qu'il fallait en comprendre le fonctionnement, dans un contexte d'inquiétude généralisée.

La situation sanitaire a ainsi certainement amplifié le départ du secteur de professionnels de l'administration, de la production et de la diffusion ou la non-entrée d'une nouvelle génération dans ces métiers. Les données manquent ici aussi mais il semble néanmoins nécessaire de porter attention à ce qui est identifié par certains comme une crise de vocation et/ou de compétences et qui pourrait

s'avérer durable à défaut d'accompagnement. Les soutiens publics pourraient ainsi être davantage incitatifs dans ce domaine. Pour les compagnies indépendantes, l'aide à la structuration impliquait clairement dans les perspectives de développement d'une compagnie l'augmentation de l'emploi non-artistique et par conséquent la pérennisation de poste d'administrat.eur.rice/product.eur.rice, ce sur quoi les nouveaux dispositifs semblent moins mettre l'accent. Les partenaires, coproducteurs et lieux d'accueil, doivent veiller à la juste rémunération de ces postes dans les budgets des projets qui leur sont soumis et être attentifs également à ce que les enveloppes affectées à ces missions ne soient pas un levier de négociation. Des dispositifs de mentorat et d'accompagnement pourraient également être développés pour les compagnies indépendantes.

Généralités sur la diffusion...

La politique de maintien de l'activité de création alors que la diffusion était à l'arrêt a contribué à décaler le calendrier de présentation des pièces avec le public, tandis que celui des répétitions restait sensiblement identique, à l'exception des deux mois de confinement total en France (qui ont également engendré la genèse de projets nouveaux, notamment de solos).

Le nombre de pièces à découvrir, à programmer a donc été concentré sur une période plus réduite qu'habituellement.

Le principe des reports a permis aux compagnies qui avaient déjà une diffusion conséquente d'exister auprès des publics et des professionnels.

Celles qui étaient déjà fragiles pour la diffusion l'ont été davantage encore du fait d'une concurrence accrue par l'abondance de propositions.

Il a pu être relevé par certains que sur les créations présentées à l'automne 2021, les professionnels venant découvrir un projet sont globalement moins nombreux qu'ils ne l'auraient été puisqu'ils répondaient à de plus nombreuses sollicitations. Les ouvertures professionnelles qui ont eu lieu pendant que les lieux n'étaient pas ouverts au public n'ont pas compensé la concentration sur un temps réduit de créations à découvrir.

Par ailleurs, est constaté dans l'ensemble des lieux de spectacle vivants une fréquentation globalement en baisse à l'automne 2021.

Ainsi, il y a d'une part un nombre plus conséquent de spectacles à proposer au public et un public moins nombreux dans les salles.

Cette situation peut conduire à une prise de risque moindre dans les choix de programmation, venant ainsi accentuer une tendance déjà à l'œuvre dans le secteur chorégraphique.

La danse est proportionnellement moins représentée dans les lieux pluridisciplinaires que le théâtre et la musique notamment et ne fait l'objet que très rarement de séries. Les spectacles de danse continuent sans doute à être appréhendés comme moins aisés à défendre auprès du public. La période de tension actuelle autour de l'offre peut accroître les difficultés pour les œuvres chorégraphiques à exister en dehors des circuits dédiés.

Par ailleurs, pour les compagnies à rayonnement national, la nécessité de représentations en Ile-de-France pour assurer une visibilité auprès des professionnels et favoriser la diffusion reste prégnante. En tant que lieu de diffusion francilien, le CN D est ainsi particulièrement sollicité par les compagnies comme lieu de diffusion.

...et la production

La problématique de la saturation des cases de diffusion, associée à celle de l'inquiétude sur la fréquentation du public, impacte, en amont de la diffusion, le montage des projets. Il s'agit là aussi, d'une tendance à l'œuvre dès avant la pandémie, mais que cette dernière a renforcé.

Ainsi, la diminution des montants d'apport de coproduction et la nécessité de multiplier les partenaires pour aboutir à un budget de production viable est une tendance à l'œuvre depuis de nombreuses années.

On notait début 2021 que l'inquiétude porte, pour les compagnies confirmées, sur les possibilités de diffusion tandis que les compagnies intermédiaires et en développement se préoccupent plus encore des difficultés accrues de montage des productions

La diffusion à l'international

La diffusion à l'international a été fortement impactée par la pandémie et à ce jour, elle n'a repris que très partiellement.

Différents dispositifs (chômage partiel, année blanche pour les intermittents etc..) ont permis dans un premier temps de compenser la perte de revenus liée à la baisse de cette activité. Ces soutiens, largement mobilisés par le secteur chorégraphique, arrivent cependant progressivement à leur terme alors que la circulation des projets à l'international reste entravée.

Certains lieux à l'étranger ont poursuivi leur politique d'invitation d'équipes françaises, notamment dans le cas de reports de projets prévus en 2020. Les annulations se poursuivent néanmoins au gré des vagues pandémiques alors que les lieux hors du territoire français offrent rarement d'indemnisations. La pandémie et ses suites laissent ainsi les compagnies développant une activité à l'international dans une situation dégradée économiquement et la reprise risque d'être plus longue que pour les activités se tenant sur le territoire national.

FUTURS COMPOSÉS

RÉSEAU NATIONAL
DE LA CRÉATION
MUSICALE

Futurs Composés fédère tous les acteurs et actrices – membre individuel ou personne morale – de la création musicale et du spectacle vivant défendant les musiques de création plurielles, inventives et exploratoires. Le réseau représente la diversité esthétique, l’émancipation sonore et la liberté d’expression musicale autour des musiques écrites, les formes d’écriture de plateau et improvisée, instrumentale et lyrique, électroniques et amplifiées.

Cette diversité fait la richesse de Futurs Composés autour d’acteurs variés puisque le réseau accueille des artistes, musicien.nes, compositeur.rices et indépendant.es, ensembles et compagnies, structures de formation et d’information, de production et de diffusion, opéras, scènes nationales et conventionnées, lieux d’édition, labels, festivals ainsi que l’ensemble des Centres Nationaux de Création Musicale.

La question de la production dans son intégralité au sein de Futurs Composés mériterait une étude complète à effectuer en plusieurs mois, avec ses adhérents. Compte tenu des délais impartis, nous proposons de vous présenter une vision rapide de nos processus de production ; qui ne sera malheureusement pas tout à fait complète mais nous l’espérons, pourra vous orienter davantage sur l’expertise de notre secteur d’activité.

La notion de prise de risque est au centre de la définition de nos musiques, basées sur un modèle économique non rentable. La billetterie ne permet absolument pas de rentabiliser un projet : ce n’est pas une recette essentielle dans l’équilibre de nos budgets, représentant une très mince partie de rentrée d’argent.

La prise de risque et l’expérimentation de la création musicale nécessiteraient des moyens financiers, matériels et humains importants, des coproductions systématiques, des temps de production longs ou encore des équipements d’accueil adaptés - autant d’éléments dont notre secteur d’activité ne bénéficie malheureusement pas pour assurer ses productions.

La création musicale, telle que définit par l’ensemble des acteurs et actrices du réseau Futurs Composés, n’est pas un simple bien de consommation ou de service: c’est un bien commun public et esthétique. Il s’agit d’abord d’assurer la liberté d’une démarche artistique basée sur une conception d’une vision du monde à partager, indépendamment d’une exigence de résultats évalués par des biais de rentabilité (la mystique de la croissance infinie) sur lesquels le modèle commercial vente/bénéfices, considéré comme le seul valide dans l’industrie, s’appuie - modèle que nous réfutons évidemment.

Ainsi la puissance publique a un rôle essentiel à jouer pour respecter ces engagements de favoriser des musiques de création telles que nous les avons définies ci-dessus, comme une activité artistique d’intérêt général. Le Ministère de la culture doit définir en faveur de la création musicale une priorité de soutien, notamment dans le respect de la pluralité des modèles économiques supportant nos productions, via des financements assurant le développement de notre filière, à la mesure des enjeux tels que ceux d’indépendance, de recherche, de diversité et de renouvellement des formes et langages.

Il est par conséquent primordial de rappeler que la création musicale se caractérise par ce respect des différences et de la diversité des modèles économiques pour construire des

projets de création toujours plus innovants et en lien avec les caractéristiques propres aux territoires investis, tout en assurant une pluralité également esthétique : c'est la force et la richesse de cette filière.

Les langages, les pratiques et les outils ne sont pas et ne cherchent pas à être homogènes : toujours en évolution, ils sont remis sur le métier à tisser lors de chaque nouvelle création, de chaque nouvelle production. Les moyens de production doivent rester à l'écoute de ces évolutions et les accompagner par des financements ambitieux et adéquats.

Notre secteur n'est viable qu'avec le soutien des subventions publiques. Voici une estimation de la répartition des recettes, prenant en compte les différents modèles de structures que Futurs Composés représente :

- environ 30% en provenance du ministère de la culture
- environ 50% en provenance des collectivités territoriales
- environ 15% en provenance des OGC
- environ 5% d'autres provenances (privé : mécénat, billetterie..)

Ces constats soulignent à la fois l'importance de l'aide publique et la fragilité de nos moyens de production, En revanche, ceci doit être mis en rapport avec le fait que notre secteur est beaucoup moins subventionné qu'une partie du secteur classique (maisons d'opéra, orchestres). Avant de rentrer en détail dans les processus de production, il est également essentiel de s'appuyer sur un problème majeur en lien avec ces constats : la fragmentation des aides.

Nous avons réalisé, en début d'année, une cartographie des aides de la création musicale (en collaboration avec l'aCNCM, Profedim, le SMC et la FEVIS), ajoutée à ce dossier. Vous pouvez ainsi découvrir les différents constats apportés à chaque dispositif d'aide, touchant notamment le secteur de la production. Quatre grands axes sont ressortis de cette cartographie :

- Disparition des aides à la reprise et diffusion des œuvres
- Diminution des aides à la production
- Besoin d'aide à une saison globale et à un projet structurel plutôt qu'à un projet unique
- Nécessité de dispositifs spécifiques à la création musicale

Le peu de concertation entre les instances publiques et les OGC conduit à une situation qui ne permet pas de financer l'ensemble de l'écosystème de la création musicale. Plusieurs aides vont être fléchées sur les mêmes destinataires à savoir principalement les compositeur.rices (commandes). En règle générale, l'obtention des subventions permettent de payer 20 à 30% maximum du budget total d'une production. 70% à 80 % restent donc à trouver pour mener à bien un projet sans être déficitaire. Mais où les acteurs de la création peuvent-ils trouver ces pourcentages manquants lorsque les aides à la saison globale ne sont plus proposées ? Comment certains ensembles ou collectifs font-ils pour régler le reste des dépenses de production ? Plusieurs structures en émergence ou de petites tailles n'ont pas d'aide à la structuration ou un conventionnement, comment peuvent-elles mener à bien leurs activités ?

Les marges artistiques sont ainsi drastiquement réduites. Les cachets des interprètes sont en général, les premiers touchés par ces conditions d'aides. Comment une structure peut-elle assurer l'entièreté d'une production, c'est-à-dire la rémunération correcte du/ de la compositeur.rice, des interprètes, technicien.nes, la prise en charge des frais de production (logistiques) tout en maintenant les frais de fonctionnement nécessaires incompressibles et la communication des événements ?

Il faut aujourd'hui sans cesse réduire les marges artistiques pour pouvoir être viable économiquement. En découle donc l'impossibilité de monter des projets pluridisciplinaires ou

à grands effectifs. Aujourd'hui, les aides proposées ne permettent pas aux équipes artistiques d'imaginer et de proposer des projets ambitieux en raison du saupoudrage des aides.

Aucune structure ne peut acheter à prix coûtant des projets. Sans une aide plus forte à la production, les projets pluridisciplinaires (avec lumières, scénographie ou avec une autre discipline du spectacle vivant) ne peuvent être imaginés et montés dans des conditions réellement professionnelles. Les musiques de création sont faites d'expérimentation et sans les moyens financiers nécessaires pour expérimenter (matériels son, lumières, moyens humains, temps d'expérimentation), c'est toute une diversité de notre répertoire qui est attaquée.

Aujourd'hui, si nous prenons par exemple une aide au projet attribué par la SACEM pour une production d'environ 4-5 artistes sur le plateau, les montants des aides attribuées permettent de régler en moyenne deux répétitions et une générale par pièce, pour un ensemble. Ce n'est pas suffisant dans la réalisation de projets ambitieux.

Comment proposer en complément des actions de médiation et faire du lien avec le territoire avec si peu de moyens de production ?

Les discussions récentes au sein de la MMC sur la mise en place des dispositifs d'aides ne font qu'accroître ce constat : avec une enveloppe globale très maigre, seules quelques productions pourront bénéficier d'un soutien avec une subvention très réduite. Les productions, les projets innovants et la prise de risque ne trouveront donc pas davantage leur place au sein de cette nouvelle maison.

La suspension de certaines aides dans les OGC, ne couvrant qu'une part mince de l'écosystème de la création, l'automatisation des aides et l'impossibilité désormais de porter des projets d'envergure réduisent considérablement les moyens de production des musiques de création

Quant au CNM, la critérisation valorisant davantage les musiques de variété – basé sur un modèle économique qui n'est pas le nôtre – ne laisse pas non plus la place à des projets artistiques ambitieux ou simplement en accord avec nos modèles de production.

Autre facteur très important dans l'obstacle de faisabilité des productions de la création musicale : **aucun lieu en France n'est dédié à nos types de production.** Aucune scène nationale, aucune maison d'opéra, aucune salle pluridisciplinaire n'accueille en priorité des productions de musiques de création et peu nombreuses sont celles qui ouvrent leurs portes à nos musiques. D'autre part, la grande majorité des ensembles, collectifs n'ont pas d'espaces de répétitions à eux.

Le dispositif DGCA – SACEM n'est malheureusement pas à la hauteur des attentes de notre secteur. Pas assez incitatif pour les scènes, la mise en relation reste très compliquée, notamment en raison d'une méconnaissance de notre secteur du côté des scènes nationales. Il est très difficile pour un.e compositeur.ice d'entrer en contact avec une scène nationale ou conventionnée sans avoir déjà réalisé une production en amont. La lourdeur du dossier dans la conception est également à souligner : dans la majorité des cas, c'est au compositeur ou la compositrice de préparer l'ensemble du dossier, les différentes étapes de travail de production, élaborer les budgets, relancer les échanges, voire même, rédiger le dossier administratif.

Le manque de soutien dans les scènes nationales et l'accès à leur plateau ne favorisent donc pas la création musicale. De récentes enquêtes menées sur les opéras et les orchestres accentuent notre constat et démontre la place minime des musiques de création. Si les moyens nécessaires en production ne sont pas développés et incitatifs auprès d'acteurs variés, comment peut on imaginer que des scènes nationales, des maisons d'opéra ou des scènes pluridisciplinaires s'emparent un jour du secteur de la création ?

Il est également important de noter qu'en terme de production, la Maison de la Radio est loin de défendre à part égale les musiques de création de la musique de patrimoine. Un récent rapport du SMC rapporte les chiffres suivants :

- la part des occurrences d'œuvres écrites après 1950 est plus de deux fois inférieure à celles écrites avant 1950;
- la part des occurrences d'œuvres écrites par des compositrices et compositeurs vivant·e·s est quatre fois inférieure à la part de celles écrites par des compositrices et compositeurs mort·e·s ;
- la part des œuvres en création est plus de quinze fois inférieure à la part des œuvres reprises.

Le Festival Présences (concentré aujourd'hui sur quelques jours seulement) et le festival Présences électronique en partenariat avec le Groupe de recherches musicales de l'Institut national de l'audiovisuel (INA-GRM) sont pratiquement les seuls moments de création à la Maison de la Radio alors que les musiques de patrimoine sont réparties de manière beaucoup plus homogènes dans la programmation annuelle. Dans ces mêmes festivals, les formations musicales permanentes de Radio France ne participent qu'à hauteur de 25,5% à la programmation de la création. Aucun dispositif n'incite les orchestres ou chœurs à davantage créer des musiques de compositeur·rices vivant·es. D'autre part, cette maison accueille quelques ensembles (très peu nombreux) lors de son festival : très peu de productions pluridisciplinaires ou plus expérimentales. La prise de risque ne fait pas explicitement partie du cahier des charges et donc met de côté 80% des formations des musiques de création. Aucun dispositif de commande n'est mis en place pour des propositions de projets innovants, aucune résidence n'est possible actuellement. La diversité esthétique et générationnelle, tout comme la parité ne font encore partie des préoccupations de Radio France.

Concernant l'émission Création mondiale, les commandes doivent être rémunérées décemment et de manière non-forfaitaire. Afin de pouvoir ouvrir davantage ses portes aux musiques de création, Radio France doit également avoir une politique efficiente dans la recherche de co-commanditaires d'œuvres.

Equipes

La fragmentation et le saupoudrage des aides multiplient d'autant plus le travail des équipes. Pour obtenir des aides nécessaires au maintien d'une production, ces derniers doivent réaliser plusieurs dossiers pour une même production sans pour autant couvrir les marges artistiques des productions. Il est également important de mentionner que plus de la moitié des ensembles, compagnies ou collectifs des musiques de création ne comptabilisent pas plus d'un salarié à temps plein dans leur structure, dont plus de 20% n'emploient que du personnel à temps partiel dans leurs équipes (impossibilité de recruter un temps plein). Ainsi, cette même personne va devoir gérer dans son intégralité les différents aspects d'une production : l'administration (fonctionnement, contrats, paies...) la production en elle même (gestion du matériel nécessaire que ce soit en terme technique – régie ; déplacement, accueil, suivi de la production), la communication, la diffusion...

Il est ainsi difficile de parler de mutualisation des équipes administratives ou techniques voire du matériel de production.

CNCM et production

Unique label d'Etat dédié à la création musicale et dirigés par des artistes, les CNCM sont des structures issues d'initiatives de territoires très liés aux équipes locales pour lesquelles ils partagent leurs outils de productions : moyens financiers, studios, expertises technologiques, dispositifs innovants et ressources professionnelles.

Chaque CNCM a donc une histoire et un modèle de production lié à son territoire et au projet de direction nommé par le ministère de la culture.

Les 8 CNCM, qui dispose de 2,7M€ d'aides de l'Etat, ne sont pas en nombre suffisant pour couvrir l'intégralité du territoire national, surtout en comparaison des autres labels, dédiés à la création et dirigés par des artistes : 38 CDN pour 62M€ et 21 CCN pour 15M€ de l'Etat. Cette base numérique permet de mieux comprendre la réalité des modalités de production de CNCM.

Les CNCM passent environ 50 commandes par an (36% de femmes) pour un budget d'environ 150 000 €. Mais ces chiffres ne reflètent pas la réalité du soutien réel qu'apportent les CNCM aux créateurs, qui demandent de plus en plus d'aide en coproduction à leurs structures et bénéficient d'apports en industrie importants.

Les CNCM font bénéficier chaque année d'un budget artistique supérieur à 1M€ aux structures porteuses de projets de création musicale. À cela s'ajoutent les apports en industrie important comme la mise à disposition de studios équipés, d'équipes techniques spécialisées, de technologies numériques innovantes et d'organisation logistique.

Co-productions : 350 000 €

Diffusion (cessions) : 450 000 €

Productions délégués : 200 000 €

Apports en industrie : 900 000 €

Résidences

Les temps de résidence, les moyens disponibles et les plannings de production sont variables selon les projets, les équipes artistiques et les lieux d'accueil. Il est difficile de donner une généralité de temps de résidence étant donné la multitude d'acteurs et de projets que représente Futurs Composés. Cependant, le constat du manque de temps est unanime. L'expérimentation de nos musiques demande un temps plus long. Certaines productions sont pensées et travaillées sur des lieux différents, les moyens humains et techniques sont inégaux. Concernant la durée des résidences, il serait nécessaire de s'aligner avec la danse par exemple. Un mois de résidence serait une base pour les projets artistiques.

État des lieux des forces de production dans le spectacle vivant

Contribution de LAPAS / 17-01-22

Préambule

Nous utiliserons ici le terme générique d'« administratifs » pour englober tous les métiers de l'administration (administrateur.rice, chargé.e / directeur.rice / administrateur.rice de production, chargé.e de diffusion, responsable de la communication,...).

Les membres adhérent.e.s de Lapas – au nombre de 200 aujourd'hui, réparti.e.s sur toute la France – sont des administratifs accompagnant le travail de compagnies indépendantes du secteur du spectacle vivant subventionné (toutes disciplines confondues) sous des formats variés (salarié.e.s permanents ou intermittent.e.s, prestation par le biais de bureau de production - association ou entreprise - auto-entrepreneuriat, ...).

Nos membres « sympathisants » sont des professionnel.le.s qui travaillent dans des organisations de diffusion et de production et qui ont choisis de partager ces réflexions à nos côtés. Certaines de ces organisations sont également membres « bienfaiteurs » de l'association.

Montage de projets

Les financeurs

La crise sanitaire a profondément perturbé des pratiques qui semblaient déjà en évolution ces dernières années.

- *Coproducteurs* : pour chaque production nécessité de multiplier le nombre de coproducteurs dont les montants des soutiens s'amenuisent. Les sommes apportées interrogent parfois sur la dénomination de « coproduction ». En effet, certains lieux souhaitent apparaître dans les mentions de coproduction pour des montants inférieurs à 5 000€ ou pour des soutiens sous forme de valorisation. La question de la terminologie est importante en ce qu'elle raconte d'un projet, de son économie, de ses partenaires. Cette réflexion est en cours depuis plusieurs années et peut paraître paradoxale tant on sait qu'il est important pour certaines compagnies de mettre en avant des partenaires repérés.

- *DRAC* : les DRAC restent l'un des échelons essentiels du système, à la fois financièrement et en tant que référent pour le secteur. La place des conseiller.e.s est essentielle et leur analyse du territoire particulièrement appréciée. Ils et elles sont souvent bien identifié.e.s et faciles d'accès, ce qui en fait un échelon plutôt « simple » à solliciter pour les porteurs de projet.

Cependant, certains adhérent.e.s nous ont fait remonter les problématiques que pouvait engendrer cette position centrale des conseiller.e.s, notamment lorsque ceux.celles-ci peuvent paraître ne pas « soutenir » la compagnie (en émettant des jugements esthétiques négatifs par exemple, y compris pour des compagnies très appréciées par d'autres professionnels du secteur).

Chaque conseiller.e ayant une sensibilité différente, la question de l'implantation territoriale peut alors devenir très stratégique pour certaines compagnies.

Cette disparité des territoires a pu se ressentir de nouveau à l'occasion des plans de relance suite à la crise sanitaire. Les aides semblent avoir été fléchées de façons différentes en fonction des régions.

Par ailleurs, le nouveau décret semble avoir clarifié le rôle des experts dans leur relation aux conseillers.

- *Collectivités territoriales* : il existe toujours une très grande disparité pour les compagnies en fonction de leurs territoires d'implantation, notamment avec la montée en puissance des régions et le développement du rôle des agences régionales.

La question du déménagement d'une compagnie au cours de son développement se pose souvent dans un parcours d'accompagnement, notamment pour accéder à des aides plus pérennes (pluriannuelles).

- *Autres organismes de subvention* :

Les aides des organismes de perception (Adami, Spedidam), qui soutenaient un grand nombre de projets, se sont restreintes, voire tarées ces dernières années.

D'autres aides peuvent paraître très sélectives au vu du nombre de projets déposés (SACD, Beaumarchais,...)

- *Le mécénat et financement participatif* :

Si le financement participatif représente parfois l'un des premiers financements pour de très jeunes porteurs de projet, celui-ci n'est que très partiellement employé par les équipes et projets structurés. L'investissement (en temps notamment) n'est pas rentable et ce type de financement conserve une connotation négative dans le secteur (amateurisme).

Le mécénat est peu répandu dans le spectacle vivant à l'exception de quelques fondations qui ont des programmes spécifiques (Hermès, BNP Paribas,...).

Globalement, un sentiment de lassitude apparaît du fait de ce phénomène de guichets et des processus qui peinent à se réinventer. La démultiplication des dossiers à déposer pour un

réussir à monter un projet augmente énormément le travail administratif à produire, sans réunir des budgets supplémentaires pour rémunérer ce travail administratif.

Cycles de la production

Bien qu'il y ait évidemment des exceptions, on pourrait observer des cycles souvent similaires dans la vie des compagnies. Chaque phase ayant ses propres problématiques :

- Emergence, selon un temps souvent long (3 ou 4 spectacles).
- Structuration, sorte de période de grâce (effet de mode du secteur).
- Pérennité, assise des partenariats.
- Fin de carrière (notamment en danse).

Espaces de travail

Les lieux de répétitions ne semblent pas être un enjeu majeur pour la majorité des compagnies (nombreux lieux différents, notamment pour les lieux non équipés techniquement) mais la question centrale reste le financement de ces périodes de travail. Ceci concerne principalement la masse salariale mais également les frais annexes (surtout que peu de lieux de résidences sont dotés d'hébergements).

Nous pourrions évoquer comme exemple le dispositif des accueils-studio des CCN qui associe une résidence avec un apport en coproduction qui – parfois – permet juste de payer les frais annexes de la compagnie pour cette résidence. Les compagnies sont donc parfois amenées à proposer de ne pas venir répéter sur place mais de travailler dans un lieu qui impacte moins les frais annexes, afin de conserver une part de coproduction nécessaire.

Du côté des équipes administratives, de nombreuses compagnies ne disposent pas de bureau et les administratifs sont contraints de travailler chez eux (avec parfois des conséquences non négligeables sur leur bien-être). Certains administratifs se retrouvent à devoir trouver eux-mêmes leurs espaces de travail, et parfois louent un espace de travail sur leurs propres fonds ou réussissent à négocier avec leurs compagnies sur une prise en charge partagée. En effet, l'économie des compagnies permet rarement d'avoir des espaces de travail adéquats ainsi que les outils qui vont avec (ordinateur professionnel, imprimante, logiciels,...)

La mutualisation (notamment à travers les bureaux de production) joue ici à plein pour pallier ces manques.

Espace de visibilité

Les espaces de visibilité pour les productions représentent un enjeu majeur du secteur et particulièrement pour les très jeunes compagnies. Il s'agit là des lieux et temporalités qui permettent à un spectacle d'être vu par des professionnel.le.s, permettant à la compagnie concernée de faire connaître son travail, voire de le diffuser. Cette question est donc à aborder sous l'angle géographique (primauté de Paris et du festival d'Avignon) mais également temporel (festivals, temps forts, durée d'exploitation,...)

Si la diffusion des œuvres s'avère de plus en plus compliquée pour les compagnies malgré les dispositifs mis en place par différents acteurs du secteurs (plateformes, temps forts professionnels, ...), il y a de très grandes disparités entre les disciplines (Danse / Théâtre par exemple) et les formats (JP, grands plateaux,...) et les niveaux de développement des compagnies.

Pouvoir présenter un spectacle à Paris ou au festival d'Avignon (In ou Off) reste aujourd'hui un atout important voire un enjeu essentiel dans la vie d'un spectacle (sans garantie toutefois de déclencher la venue de programmeurs). Ces diffusions souvent plus longues se déroulent aussi généralement dans des conditions financières moins confortables : car si la vente de représentations sous forme de cession est généralement la règle dans notre secteur, certains lieux parisiens et avignonnais proposent des contrats plus risqués (partage de recettes, location de salle,...). La compagnie sera donc amenée à « investir » et donc prendre un risque plus ou moins mesuré afin de tenter de passer un pallier dans son développement.

Cet « investissement » repose sur l'engagement du porteur de projet et parfois (dans une certaine mesure) des équipes. Le Ministère de la Culture semble avoir un positionnement peu clair sur ces liens avec des acteurs privés (salles avignonnaises par exemple), reconnaissant l'enjeu pour les compagnies mais refusant souvent qu'une partie de subvention soit affectée à des diffusions pour ce type de diffusion. C'est le cas pour les salles « privées » à Avignon mais également à Paris où les dates dans le privé ne sont pas comptabilisées par la DRAC dans les bilans de subvention.

Certaines agences régionales sont plus à même de reconnaître ces enjeux, en accompagnant parfois les exploitations importantes d'un spectacle à Paris ou Avignon, notamment.

La presse est également un enjeu de visibilité important auprès de la profession pour une compagnie. Mais faire appel à une agence de presse représente un coût que toutes les compagnies ne peuvent pas se permettre, sans garantie de résultat à un moment où les espaces pour la culture dans la presse « traditionnelle » se réduisent.

Il est aujourd'hui important de continuer à encourager les séries par un accompagnement des financeurs publics ainsi que d'innover dans les temporalités de représentation (première partie,...)

Les disciplines : le théâtre et... les autres

Il existe une suprématie du théâtre sur les autres disciplines. Cela se confirme à différents endroits de la chaîne : en terme de financement notamment les coproductions, d'accès à des espaces de travail, de programmation (grand plateau, série,...).

Cela se traduit aussi par une apparente disparité dans la connaissance des différentes disciplines de la part des responsables de programmation. Ceci est dû notamment aux nominations à la tête des lieux de diffusion pluri-disciplinaires de professionnels issus davantage du théâtre que des autres disciplines.

L'écosystème

La Compagnie

L'outil de production est régulièrement ré-interrogé depuis plusieurs années, et principalement la structuration en association – qui a des avantages certains mais implique également un certain nombre de problématiques, notamment en ce qui concerne la gouvernance. Cela a un impact direct sur les métiers de l'administration et LAPAS a organisé à plusieurs reprises des ateliers sur le sujet.

En-dehors de la création d'une association pour gérer les productions d'un seul porteur de projet, les solutions – reconnues par les pouvoirs publics pour obtenir des subventions – restent limitées. L'une des solutions est la production déléguée, notamment portée par des lieux de production/diffusion, qui ne semble pour autant pas totalement satisfaisante en termes de développement au long cours pour l'artiste.

Par ailleurs, le territoire d'implantation d'une compagnie est essentiel dans son parcours. Cela aura un impact sur les soutiens potentiels (financier et politique) mais également sur sa capacité à rayonner au national, voire à l'international.

Les métiers de l'administration

Nous observons depuis plusieurs années une très claire désaffection pour les métiers de l'administration en compagnie indépendante. Cela peut s'expliquer par des salaires et des conditions de travail contraints, mais également une reconnaissance limitée des différents de ces métiers par les autres acteurs du secteur (salaires administratifs non pris en charge dans les coûts plateau, refus de prendre en charge la venue en tournée de l'accompagnant administratif, lignes budgétaires de productions contestées par les financeurs, etc).

Cela est devenu l'une des problématiques majeures de la structuration d'une compagnie : comment trouver les moyens de s'entourer de professionnel.le.s compétent.e.s dans une phase de développement pourtant essentielle alors que les recettes sont quasi inexistantes (et souvent absorbées prioritairement par l'artistique)?

Ce déficit d'accompagnement est encore plus criant depuis le début de la crise sanitaire que nous traversons, puisqu'aujourd'hui même les compagnies très structurées (qui ont un volume de tournée important, qui sont conventionnées,...) rencontrent des difficultés à recruter. Sur l'expertise de la diffusion, il est même devenu extrêmement complexe, voire impossible, pour une compagnie de trouver un.e chargé.e de diffusion expérimenté.e.

LAPAS tente d'apporter des réponses concrètes en soutenant les jeunes administratifs adhérent.e.s (partages d'expérience, mentorat, réseau,...), en organisant des rencontres thématiques sur des sujets spécifiques (la diffusion à l'internationale, ...) ou en encourageant nos adhérent.e.s à intervenir dans les formations d'administrateurs (ENSATT, Paris I – Sorbonne, Lille 3, ...).

En effet, nous avons remarqué que les jeunes en formation sont encouragés à rejoindre un lieu plutôt qu'une compagnie considérée comme un cadre de travail moins sécurisant, moins confortable, moins épanouissant. LAPAS tente de lutter contre cette idée reçue.

Les enjeux sur ce sujet sont :

- Encourager les jeunes professionnel.le.s à postuler pour des postes pour des compagnies indépendantes plutôt que pour des lieux.
- Accompagner financièrement les toutes jeunes compagnies dans leurs structurations administratives (les aides DRAC sur 2 ans – anciennement structuration – sont un très bon début de réponse mais s'enclenchent souvent pour des compagnies qui commencent déjà à fonctionner correctement).
- Soutenir des dispositifs de mentorat/tutorat pour de jeunes professionnel.le.s pour les accompagner dans leur premier emploi.

La relation aux partenaires

Remettre l'administratif au centre des échanges

La place des administratifs au sein du processus de production est très peu considérée par les différents acteur.rice.s du secteur.

Cela peut être entendu par certains comme un épiphénomène, mais une grande majorité des lieux de diffusion refusent aujourd'hui de faire apparaître les administratifs dans les mentions obligatoires (distribution) sur les pages consacrées au spectacle dans les plaquettes de saison. Certains lieux refusent également de prendre en charge la venue d'un administrateur.rice en tournée (niant alors son rôle, sa fonction, son utilité...).

Cela est très paradoxal car il.elle est à la croisée des différents partenaires de la production (structures de diffusion, institutions et organismes de subventions) et dépositaire de

connaissances très spécifiques qu'il est souvent le seul à maîtriser du côté du porteur de projet (budgétaires notamment).

L'administratif est souvent le plus proche collaborateur.rice de l'artiste au sein de la compagnie. Son rôle est essentiel pour mener à bien les activités de la compagnie.

Travailler la relation

LAPAS a mené plusieurs ateliers sur la thématique de la relation entre les programmeur.rices et les compagnies. Il en ressort un manque flagrant de connaissance réciproque et d'échanges au-delà de la relation purement « mercantile » de la diffusion.

Nous avons proposé plusieurs pistes de travail qui nous semblent aller dans le sens de l'amélioration de ces relations: Par exemple, des interviews de programmeur.rices sous la forme de portrait à l'attention des adhérent.e.s de LAPAS afin de mettre en perspective la réalité de ce métier (surcharge de sollicitation, manque de temps et de moyen pour y répondre,...), une rencontre à Avignon avec plusieurs programmeurs « de confiance » avec qui nous savions que le sujet pouvait être abordé librement afin de comparer les pratiques et les réalités de programmation dans ces différentes structures.

Toutes initiatives allant dans le sens d'une meilleure communication entre les compagnies et les lieux nous semblent importantes à soutenir.

Il n'est pas rare que la relation entre une compagnie est une structure de production/diffusion soit totalement déséquilibrée, les structures ayant un fort ascendant sur les compagnies puisque ce sont elles qui possèdent les moyens de production et diffusion. Cela peut générer des effets de domination très néfastes pour le secteur, pour les compagnies et pour les personnes qui y travaillent.

Ces effets de dominations sont à conscientiser pour pouvoir les travailler.