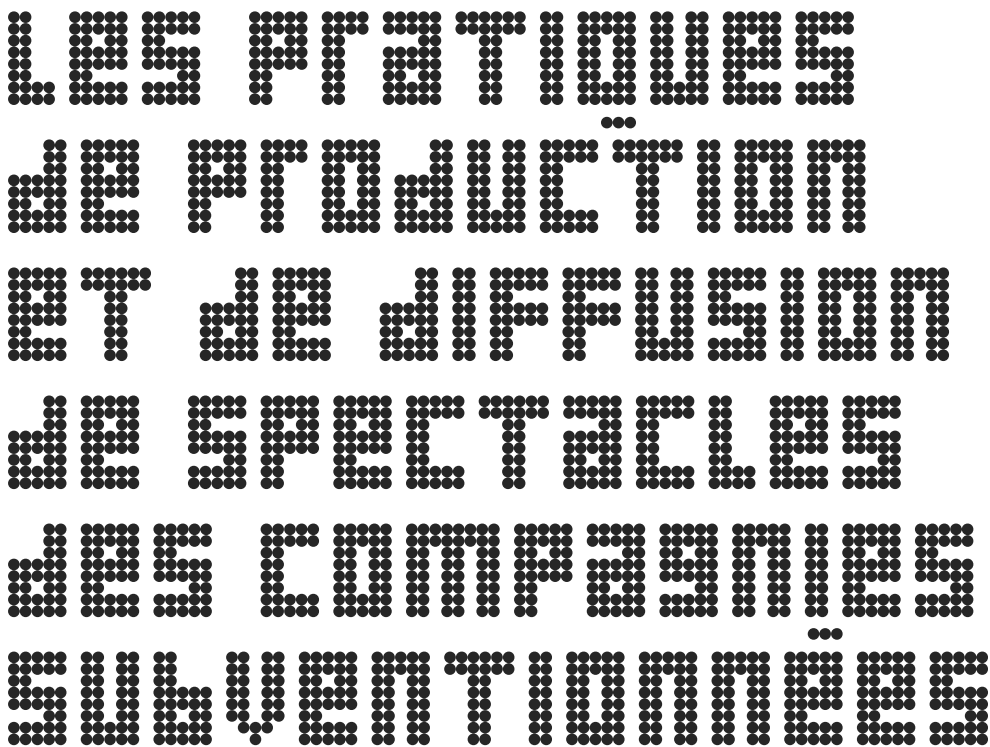


## ÉTUDE



ÉTUDE RÉALISÉE AUPRÈS DE 29 COMPAGNIES DE SPECTACLE VIVANT  
SUBVENTIONNÉES PAR LE MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION

ÉTUDE CONFIEE À L'ONDA PAR LE MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION -  
DIRECTION GÉNÉRALE DE LA CRÉATION ARTISTIQUE (DGCA) / RÉALISÉE PAR FRÉDÉRIQUE PAYN,  
EN COLLABORATION AVEC FRANÇOISE BILLOT, MARIE DENIAU, JIHAD MICHEL HOBALLAH ET  
CATHERINE MÉNERET / OCTOBRE 2014





## **LES PRATIQUES DE PRODUCTION ET DE DIFFUSION DE SPECTACLES DES COMPAGNIES SUBVENTIONNÉES**

**ÉTUDE RÉALISÉE AUPRÈS DE 29 COMPAGNIES DE SPECTACLE VIVANT  
SUBVENTIONNÉES PAR LE MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION**

Frédérique Payn : coordination, entretiens, analyse et rédaction

Françoise Billot et Catherine Méneret : conception de la méthodologie, élaboration de l'échantillon et des questionnaires

Jihad Michel Hoballah – Profilculture Conseil : entretiens et analyse financière

Marie Deniau : analyse de l'ensemble des données, problématisation et relectures

### **Remerciements**

Nous souhaitons remercier chaleureusement les équipes des compagnies participantes, qui se sont livrées avec beaucoup de générosité et de transparence aux exigences de notre enquête. La qualité de la matière collectée est le fruit de leur engagement et de leur souhait de faire connaître la réalité de leurs pratiques.

Nos sincères remerciements vont aussi à toute l'équipe de l'Onda qui a accompagné et soutenu le travail tout au long du processus de l'étude.

Onda – Office national de diffusion artistique

tél. 33 (0)1 42 80 28 22

[www.onda.fr](http://www.onda.fr)



## SOMMAIRE

.....

<b>PRÉSENTATION</b>	<b>7</b>
<b>MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE ET CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON</b>	<b>8</b>
<b>1. CONCEPTION DU QUESTIONNAIRE</b>	<b>8</b>
<b>2. ÉLABORATION DE L'ÉCHANTILLON</b>	<b>9</b>
2.1. Un souci de diversité	9
2.2. Une cohérence intrinsèque	10
<b>3. RÉALISATION DES ENTRETIENS ET ANALYSE</b>	<b>11</b>
<b>CARACTÉRISTIQUES DES COMPAGNIES DE L'ÉCHANTILLON</b>	<b>12</b>
<b>CARACTÉRISTIQUES DES SPECTACLES DE L'ÉCHANTILLON</b>	<b>15</b>
.....	
<b>1. LE MONTAGE DE LA PRODUCTION</b>	<b>16</b>
<b>1. LA FRAGMENTATION DES PARTS DE COPRODUCTION : UNE TENDANCE CONFIRMÉE</b>	<b>17</b>
1.1. Des spectacles financés en moyenne aux deux tiers par la coproduction	17
1.2. Une fragmentation et un fort degré de dispersion des montants engagés	17
1.3. Une dispersion lisible quelle que soit la nature du coproducteur	18
1.4. Les petits apports : un complément recherché par les compagnies	19
<b>2. LA RECHERCHE DE PARTENAIRES : EXPANSION D'UNE ACTIVITÉ CHRONOPHAGE</b>	<b>20</b>
2.1. Plus de producteurs à mobiliser	20
2.2. Des sources de financement à diversifier	20
2.3. Une alternance de partenaires à respecter	20
2.4. Une contractualisation le plus souvent bilatérale	21
2.5. Une croissance inquiétante du temps de travail en production	21
2.6. Des partenaires à la limite de la saturation	22
<b>3. LA RELATION DE COPRODUCTION : QUEL PARTAGE DU RISQUE ?</b>	<b>22</b>
3.1. Le risque financier : intégralement assumé par les compagnies	23
<b>3.2. Des attentes en termes d'accompagnement de projet</b>	<b>23</b>
A. De véritables interlocuteurs pour la création	24
B. Un savoir faire et des ressources techniques	24
C. Le bénéfice indirect d'un réseau professionnel	24
3.3. Le cadre de production optimal : au plus proche du processus de création	25
<b>4. AU CŒUR DE LA PRODUCTION : LES QUESTIONS DE RÉMUNÉRATION</b>	<b>26</b>
4.1. La rémunération est un paramètre crucial	26
4.2. Quelques pratiques salariales observées	26
4.3. Des pratiques de compensation financière a posteriori se développent	27
<b>5. LE BOUCLAGE DE PRODUCTION : UNE NOTION FORTEMENT REMISE EN CAUSE</b>	<b>28</b>
5.1. Les productions se bouclent après le début des répétitions	28

<b>5.2. Le non financement de la recherche artistique</b>	<b>28</b>
<b>5.3. Les leviers de l'équilibre budgétaire</b>	<b>29</b>
A. Du côté des charges de la production	29
B. Du côté du financement de la production	31



## **2. LES CONDITIONS DE LA DIFFUSION** **34**

<b>1. LA DIFFUSION, TERRAIN DE NÉGOCIATIONS SERRÉES</b>	<b>35</b>
<b>1.1. La question du coût plateau et du prix de cession</b>	<b>35</b>
A. Le coût plateau : comme son nom ne l'indique pas	35
B. Le prix de cession et son élaboration	35
C. La prise en compte des contraintes budgétaires des lieux	36
<b>1.2. Entre lieux et compagnies, une crise de confiance autour des notions de marge et bénéfice</b>	<b>36</b>
A. Des négociations systématiques	36
B. Le bénéfice, une nécessité pour pérenniser la structure	37
C. Favoriser la transparence sur les coûts dans les transactions	38
<b>1.3. Les frais annexes : une mobilité très coûteuse</b>	<b>39</b>
<b>1.4. Le format des spectacles et les coûts techniques</b>	<b>39</b>
<b>2. LA TOURNÉE, REFLET DES PRATIQUES DE PROGRAMMATION</b>	<b>40</b>
<b>2.1. La programmation d'une à deux représentations : une pratique majoritaire</b>	<b>40</b>
<b>2.2. Retour sur les nombreux avantages de la série</b>	<b>41</b>
<b>2.3. Quelle fidélité pour les partenariats en diffusion ?</b>	<b>42</b>
<b>2.4. Rationaliser le parcours géographique des tournées, un nouvel enjeu économique pour l'ensemble du secteur ?</b>	<b>42</b>
<b>2.5. L'exclusivité territoriale, une contrainte qui perdure</b>	<b>43</b>
<b>2.6. Quand la demande s'affole...</b>	<b>43</b>
<b>3. LES CONDITIONS POUR FAIRE TOURNER LE RÉPERTOIRE</b>	<b>44</b>
<b>3.1. Des compagnies « de création et de répertoire »</b>	<b>44</b>
<b>3.2. La question du stockage</b>	<b>44</b>
<b>3.3. L'indisponibilité de plus en plus fréquente des équipes</b>	<b>44</b>
<b>3.4. Des coûts de reprises parfois rédhibitoires</b>	<b>45</b>



## **3. ÉCONOMIE DE PROJET ET PERMANENCE STRUCTURELLE** **46**

<b>1. LE PROJET DE L'ARTISTE : PREMIER FACTEUR DE PERMANENCE</b>	<b>47</b>
<b>1.1. Une identité artistique sans limite de discipline</b>	<b>47</b>
<b>1.2. Un processus continu</b>	<b>47</b>
<b>1.3. Un motif d'engagement majeur pour les équipes administratives</b>	<b>48</b>
<b>1.4. Une dimension à retrouver dans les relations partenariales</b>	<b>49</b>
<b>2. LA RECONNAISSANCE INSTITUTIONNELLE : UNE ÉTAPE DANS LE PARCOURS, PUIS UNE CROISSANCE CONTINUE</b>	<b>49</b>
<b>2.1. Franchir le seuil de la reconnaissance institutionnelle</b>	<b>49</b>
A. Un moment-clé	49
B. Les premières années : une course à la visibilité	50

C. Des cas de démarrages trop rapides ?	51
<b>2.2. La stabilisation ou comment durer ?</b>	<b>51</b>
<b>2.3. Le secteur jeune public, un déficit chronique de reconnaissance</b>	<b>52</b>
<b>3. DES STRATÉGIES PLURIANNUELLES SE DÉGAGENT</b>	<b>53</b>
<b>3.1. Agir sur les caractéristiques du spectacle</b>	<b>53</b>
<b>3.2. Modifier les rythmes de création</b>	<b>54</b>
<b>4. TRAVAILLER EN SYMBIOSE AVEC SON ENVIRONNEMENT</b>	<b>56</b>
<b>4.1. La compagnie : une cellule à géométrie variable</b>	<b>56</b>
A. Une gouvernance associative partagée	56
B. Une mosaïque de collaborateurs	57
C. Des combinaisons multiples entre l'interne et l'externe : le rôle des prestataires	58
<b>4.2. L'association à un lieu, une forme privilégiée d'accès aux ressources et d'ouverture sur l'extérieur</b>	<b>59</b>
A. L'accès indispensable aux espaces de travail et aux ressources matérielles et techniques	59
B. Être indépendant et pouvoir miser sur une forme de stabilité et de pérennité	60
C. Expérimenter dans la co-construction	61
<b>4.3. Des options de structuration qui se diversifient ?</b>	<b>62</b>
A. Un artiste et l'équipe d'un lieu : la délégation de production	62
B. Une structure et plusieurs artistes : le collectif et la coopérative de projets	62
<b>5. EMPLOI ET STRUCTURATION FINANCIÈRE : QUEL SOCLE POUR UNE STABILITÉ ?</b>	<b>65</b>
<b>5.1. Des équipes professionnelles et polyvalentes</b>	<b>65</b>
<b>5.2. Une permanence structurelle sans permanence salariale ?</b>	<b>65</b>
<b>5.3. Réalités économiques et gestion financière</b>	<b>66</b>
A. Stabilisation des subventions directes, dépendance aux financements indirects	66
B. Une part importante de ressources invisibles	67
C. Des pratiques de gestion prudentes orientées vers la pérennité de la structure	67

.....

<b>CONCLUSION</b>	<b>69</b>
<b>ANNEXE 1 ÉCHANTILLON DES COMPAGNIES ET DES SPECTACLES ÉTUDIÉS</b>	<b>70</b>

.....

---

## PRÉSENTATION

En juillet 2011, l'Onda organisait le Forum des Artistes, où près d'une centaine d'équipes artistiques étaient invitées à échanger sur les difficultés qu'elles partagent dans l'exercice de leur activité. Trois grands axes de réflexion se sont dessinés à l'issue des discussions : la coopération entre les compagnies artistiques, les conditions de production et de diffusion, et la préservation de la singularité de la création. Un an plus tard, en juillet 2012, afin d'approfondir le propos sous l'angle partenarial, il a été décidé d'interroger la relation artiste/programmateur dans le cadre d'un Forum des Compagnies. Celui-ci a rassemblé 30 compagnies et 30 directeurs de lieux pour confronter leurs points de vue et expériences sur la permanence des artistes dans les lieux, le partage des risques de la création, la transparence au sujet des questions économiques, et les projets de médiation.

Dans la lignée de ces initiatives, et conformément à la mission d'observation qu'il développe depuis plusieurs années, l'Onda s'est vu confier par le ministère de la Culture et de la Communication une étude sur les pratiques de production et de diffusion de spectacles des compagnies subventionnées. Il a souhaité par ce travail se doter de données concrètes et actualisées afin d'améliorer la pertinence de ses dispositifs d'aides et d'accompagnement, mais aussi dresser, sur la base d'un échantillon restreint, un état des lieux détaillé des pratiques qui puisse contribuer à une réflexion globale concernant le secteur du spectacle vivant et sa structuration.

Cette démarche exploratoire prend la forme de la présente étude, approche qualitative dont la conception et la réalisation ont été confiées à une équipe composée de professionnels issus du terrain, ayant travaillé au sein de compagnies ou en partenariat avec elles, ou en mesure d'apporter une expertise pour l'analyse et la contextualisation des données collectées.

---

.....

## MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE ET CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON

La méthodologie retenue pour l'étude est celle de l'enquête, sur la base d'un entretien réalisé avec chaque compagnie en présence du directeur artistique et de l'un ou de plusieurs de ses collaborateurs administratifs. L'entretien prend appui sur un questionnaire, rempli par l'enquêtrice au fil des réponses données par les personnes interrogées. L'élaboration du questionnaire ainsi que la sélection du panel des compagnies et des spectacles à étudier ont été menées entre septembre 2013 et janvier 2014.

### 1. CONCEPTION DU QUESTIONNAIRE

Le questionnaire est organisé en deux parties : l'une est destinée à l'observation du fonctionnement, de la structuration et du parcours des compagnies, l'autre concerne plus strictement les processus de production et de diffusion d'un spectacle en particulier.

Un ensemble de 75 questions a ainsi été structuré autour des thèmes suivants :

La compagnie :

- fonctionnement,
- éléments financiers.

Le spectacle :

- genèse artistique,
- descriptif technique,
- budget, montage et administration de la production,
- ressources de la production : montants et contexte,
- diffusion, promotion et communication.

Le parti pris de l'étude étant résolument qualitatif, de nombreuses questions offraient un cadre très ouvert au commentaire et à la digression. Certaines questions étaient destinées uniquement aux artistes, d'autres uniquement à leurs collaborateurs, la majorité d'entre elles s'adressant conjointement aux uns et aux autres.

En amont des rendez-vous, il a été demandé aux compagnies de préparer des documents liés à la production du spectacle étudié (dossier du spectacle, calendrier de répétition, calendrier de diffusion, budgets de production prévisionnel et réalisé) et à la structuration de la compagnie (organigramme, liasses fiscales annuelles et tableau de répartition des financements publics depuis l'année de production du spectacle étudié jusqu'à 2013). Ces documents ont été fournis à l'enquêtrice tout au long de l'entretien.

Un questionnaire complémentaire visant une analyse économique et financière plus précise ainsi qu'une collecte de données concernant l'emploi, a également été conçu. Ce questionnaire, destiné à un sous-échantillon de 10 compagnies, s'accompagnait d'une demande de documents administratifs et comptables supplémentaires, notamment les déclarations annuelles de données sociales (DADS) de 2010 à 2013, et un plan de trésorerie lorsqu'il existait.

### 2. ÉLABORATION DE L'ÉCHANTILLON

#### 2.1 Un souci de diversité

La liste des 29 compagnies qui constituent l'échantillon de l'étude a été établie sur la base de suggestions des conseillers de l'Onda, à partir du critère exclusif du subventionnement des dites compagnies par le ministère de la Culture et de la Communication.



Parmi ces suggestions, une sélection a été faite dans l'idée de favoriser une grande variété de situations, notamment au regard des caractéristiques suivantes :

- ancienneté de la compagnie,
- génération d'artiste,
- discipline,
- région d'implantation,
- compagnie associée ou non à un lieu,
- niveau et type de subventionnement,
- compagnies ayant développé une équipe en interne ou bien accompagnées par un bureau de production.

Pour chacune des compagnies, un spectacle a été retenu pour l'étude (deux pour l'une d'elles), en prenant soin de couvrir des réalités différentes :

- dates de création diverses (cependant comprises entre 2009 et 2013),
- formats différents,
- réalités de diffusion différentes (en nombre de représentations et nature des réseaux de diffuseurs),
- spectacles portés ou non en production déléguée par un lieu,
- spectacles jeune public ou non,
- spectacles bénéficiant ou non de l'aide de réseaux ou de dispositifs spécifiques.

La Direction générale de la Création artistique du ministère de la Culture et de la Communication a apporté sa validation à l'échantillon de compagnies et de spectacles sur lesquels porte la présente étude en novembre 2013<sup>1</sup>.

En ce qui concerne le sous-échantillon de 10 compagnies soumis à une analyse économique et financière plus poussée, une attention particulière a été portée sur la durée de la collaboration entre l'artiste et son équipe administrative afin de disposer d'une mémoire commune de la période de production du spectacle étudié, qui pouvait remonter jusqu'à la saison 2009-2010.

## **2.2. Une cohérence intrinsèque**

Au-delà des parcours singuliers et des identités artistiques irréductibles qui ont pu être exprimés en entretien, l'échantillon des compagnies sélectionnées possède une cohérence intrinsèque : il rassemble en effet exclusivement des compagnies définies comme « excentrées » dans la typologie dressée par l'étude *Territoires et ressources des compagnies en France* réalisée sous la direction de Philippe Henry et Daniel Urrutiaguer et publiée en 2012 par le Département des Etudes, de la Prospective et des Statistiques du ministère de la Culture et de la Communication.

Selon cette typologie, qui classe les compagnies en fonction de la nature de leurs activités, de leur degré de rayonnement hors de leur région d'appartenance, de la structure de leurs ressources monétaires, et de la nature de leurs partenaires en production et diffusion, les compagnies "excentrées" sont celles :

- dont l'essentiel de l'activité consiste en la production et la diffusion de spectacles (les activités de formation et de sensibilisation ne représentant pas une ressource centrale),
- dont l'essentiel de l'activité se déroule hors de leur région d'appartenance, avec notamment l'existence d'une diffusion internationale,
- dont les établissements artistiques labellisés par le ministère de la Culture et de la Communication sont les principaux partenaires en production et diffusion,
- dont les recettes propres représentent plus de 50% des budgets annuels,
- dont la part des subventions d'Etat dans les budgets annuels moyens est comprise entre 10% et 25%, et celle des collectivités territoriales entre 5% et 10%.

---

<sup>1</sup> Voir annexe 1

Comme nous le verrons, les compagnies de l'échantillon répondent à ces caractéristiques<sup>2</sup>. Notre travail consiste, en quelque sorte, à effectuer un focus sur un petit nombre de ces compagnies « excentrées ». Nos observations et conclusions sont donc significatives pour cette catégorie sans être pour autant généralisables, de manière systématique, à d'autres réalités. La lecture des pages qui suivent nécessite d'avoir à l'esprit la nature et les caractéristiques du panel concerné.

Deux aspects très importants des activités des compagnies et de la structuration de leurs ressources, telles que les détaille l'étude de Philippe Henry et Daniel Urrutiaguer, ne sont pas abordés dans notre travail. Ne retenant que la sphère des strictes pratiques de production et diffusion de spectacles, nous ne nous sommes pas intéressés précisément à l'implantation territoriale des compagnies et aux liens partenariaux et économiques qu'elles peuvent développer sur leur territoire avec des interlocuteurs qui se situent hors du secteur du spectacle vivant. Nous ne traitons pas non plus le champ de l'action artistique et de la médiation. Il s'agit pourtant d'un domaine crucial, lié à l'exploitation des spectacles, et sur lequel certaines compagnies étudiées sont particulièrement engagées. Mais le cadre de notre enquête ne lui était pas dédié et ne permettait pas de l'aborder de manière satisfaisante et fouillée.

### 3. RÉALISATION DES ENTRETIENS ET ANALYSE

Le protocole de l'étude repose sur le parti pris fondamental de recueillir la parole des artistes, conjointement à celle de leurs collaborateurs administratifs, sur des problématiques liées à la production et à la diffusion de leurs spectacles. Les entretiens se sont donc déroulés en équipe, à l'exception de trois compagnies pour lesquelles le temps d'échange avec l'artiste a été dissocié pour des raisons de planning, et réalisé par téléphone. Un seul artiste n'a pas pu se rendre disponible pour le travail.

Les 29 entretiens, d'une durée de 4 heures, ont été menés entre février et mai 2014. Ils n'ont pas été enregistrés mais ont fait l'objet d'une prise de notes par l'enquêtrice, retranscrite par la suite *in extenso*.

L'analyse et la problématisation des données collectées ont été menées sur les mois de juin, juillet et septembre 2014. Une restitution des résultats a été proposée aux compagnies de l'échantillon, avant publication, le 26 septembre 2014.

Une place de choix a volontairement été accordée, dans la rédaction des pages qui suivent, au *verbatim*, paroles spontanées et expressions singulières des personnes interviewées. Ces citations ont été « anonymisées », condition de la confiance que nous ont accordée les compagnies dans le cadre des entretiens. Parallèlement à l'impact ou à la convergence de certaines données chiffrées – toujours relatives sur un échantillon restreint –, il nous a semblé riche d'enseignements pour le lecteur et juste, au regard des enjeux de l'étude, de rendre lisible la récurrence des problématiques, de mettre en écho les expériences, et la formulation brute des représentations.

.....

---

<sup>2</sup> Voir p.11

.....

## CARACTÉRISTIQUES DES 29 COMPAGNIES DE L'ÉCHANTILLON

### ANCIENNETÉ DES COMPAGNIES

.....

Les compagnies étudiées ont de 2 à 32 ans d'existence.  
Soit en moyenne : 13 ans d'existence

*5 ans ou moins : 6 compagnies  
entre 6 et 10 ans : 5 compagnies  
entre 11 et 20 ans : 14 compagnies  
plus de 20 ans : 4 compagnies*

### GÉNÉRATIONS D'ARTISTES

.....

Les 33 artistes interrogés sont âgés de 26 à 67 ans.  
Soit en moyenne : 43 ans

*moins de 30 ans : 1 artiste  
entre 30 et 40 ans : 15 artistes  
entre 40 et 50 ans : 9 artistes  
plus de 50 ans : 8 artistes*

### IMPLANTATION GÉOGRAPHIQUE

.....

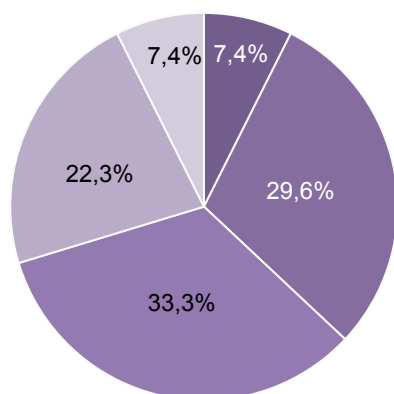
12 régions sont représentées dans l'échantillon

*Ile-de-France : 15 compagnies  
Nord Pas de Calais : 3 compagnies  
Bretagne : 2 compagnies  
Aquitaine : 1 compagnie  
Alsace : 1 compagnie  
Languedoc Roussillon : 1 compagnie*

*Midi Pyrénées : 1 compagnie  
Pays de Loire : 1 compagnie  
Poitou Charentes : 1 compagnie  
Provence Alpes Côte d'Azur : 1 compagnie  
Région Centre : 1 compagnie  
Rhône Alpes : 1 compagnie*

### MONTANTS DES BUDGETS EN 2013

.....

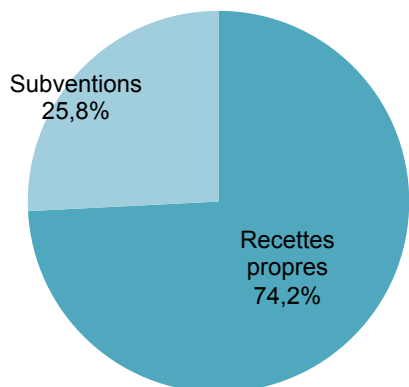


- inférieur à 100 000€
- 100 000€ - 250 000€
- 250 000€ - 500 000€
- 500 000€ - 1M€
- supérieur à 1M€

Montant de budget moyen : 355 000€  
Montant de budget médian : 442 500€

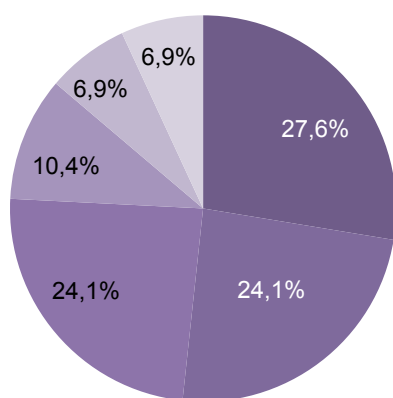
### STRUCTURATION MOYENNE DES BUDGETS EN 2013

.....



### MONTANTS DES SUBVENTIONS PUBLIQUES EN 2013 (ÉTAT ET COLLECTIVITÉS TERRITORIALES)

.....



Montants des subventions de 15 000€ à 330 000€

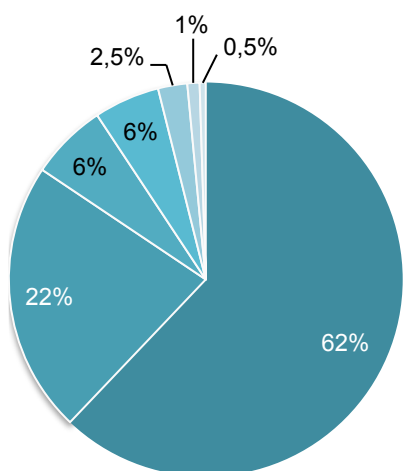
- 15 000€ - 50 000€
- 50 000€ - 100 000€
- 100 000€ - 150 000€
- 150 000€ - 200 000€
- 200 000€ - 250 000€
- 250 000€ - 330 000€

Niveau moyen de subventionnement : 110 000€

Niveau médian de subventionnement : 100 000€

### STRUCTURATION DU FINANCEMENT PUBLIC EN 2013

.....



- Ministère de la Culture et de la Communication
- Régions
- Départements
- Villes
- Autres ministères
- Agences régionales
- Communautés d'agglomération

## SUBVENTIONS DU MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION EN 2013

.....

<i>Conventionnement en administration centrale</i>	1 compagnie Montant de subvention : 300 000€
<i>Conventionnement en DRAC sur 3 ans</i>	19 compagnies Montants de subvention de 40 000€ à 215 000€ Subventionnement médian : 60 000€ Compagnies de 3 à 32 ans d'existence Ancienneté médiane : 14 ans
<i>Aide à la compagnie sur 2 ans</i>	4 compagnies Montants de subvention de 16 000€ à 35 000€ Compagnies de 4 ans à 19 ans d'existence
<i>Aide à la création</i>	5 compagnies Montants de subvention de 5 000€ à 26 000€ Compagnies de 2 à 7 ans d'existence

## ACCOMPAGNEMENT EN ADMINISTRATION ET PRODUCTION

.....

Équipe salariée en interne : 22 compagnies  
Bureau de production : 6 compagnies  
Production et administration déléguées à un lieu : 1 compagnie

.....

.....

## CARACTÉRISTIQUES DES 30 SPECTACLES DE L'ÉCHANTILLON

### DISCIPLINES ARTISTIQUES

.....

Théâtre : 18 spectacles • Danse : 11 spectacles • Cirque : 1 spectacle

### JEUNE PUBLIC

.....

2 spectacles

### DATES DE CRÉATION

.....

Entre 2009 et 2013 • 40% des spectacles créés en 2012

### PORTAGE DE LA PRODUCTION

.....

Production portée par la compagnie : 27 spectacles

Production déléguée à un lieu (scène nationale, centre dramatique national et théâtre privé) : 3 spectacles

### BUDGETS DE PRODUCTION

.....

#### Budgets de production hors exploitation

20 budgets de 43 350€ à 615 000€

*moins de 100 000€ : 5 productions  
entre 100 000€ et 200 000€ : 7 productions  
entre 200 000 € et 400 000€ : 5 productions  
plus de 500 000€ : 3 productions*

Budget moyen : 209 000€

Budget médian : 161 000€

#### Budgets de production incluant une première exploitation

8 budgets de 72 250€ à 339 481€

*moins de 100 000€ : 1 production  
entre 100 000€ et 200 000€ : 6 productions  
plus de 300 000€ : 1 production*

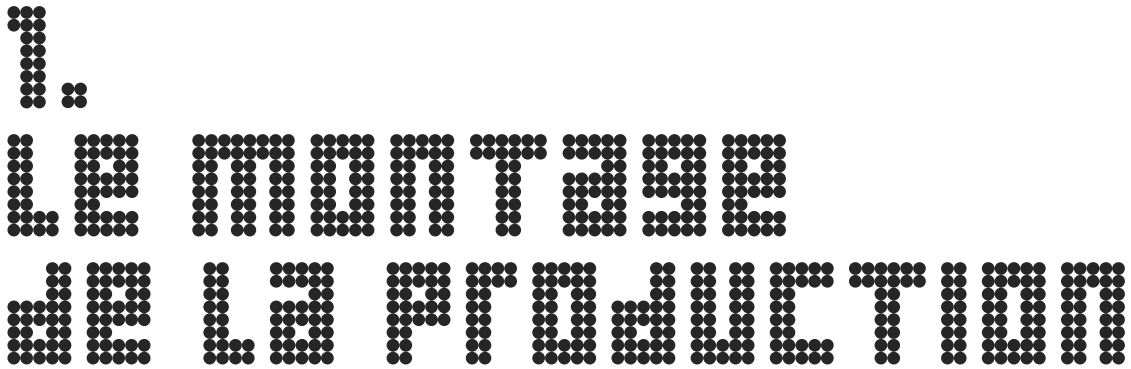
Budget moyen : 155 000€

Budget médian 138 700€

### RÉPARTITION TERRITORIALE DES REPRÉSENTATIONS

.....

Région d'implantation : 31% • Territoire national : 56% : • International : 13%



## 1. LA FRAGMENTATION DES PARTS DE COPRODUCTION : UNE TENDANCE CONFIRMÉE

Il y a dix ans déjà, le rapport de la mission menée par Bernard Latarjet pour le ministère de la Culture et de la Communication, intitulé *Pour un débat sur l'avenir du spectacle vivant*, livrait le constat suivant : « *au fil du temps, le nombre de coproducteurs augmente mais l'engagement de chacun diminue, la responsabilité se dilue, les compagnies se sentent les laissés pour compte du système : une simple variable d'ajustement. La nécessité de 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* »<sup>3</sup>. Depuis, ces considérations se généralisent dans notre milieu professionnel et nous avons voulu en observer le détail au travers des exemples des productions étudiées.

### 1.1. Des spectacles financés en moyenne aux deux tiers par la coproduction

Nous avons cherché à évaluer, à partir des budgets de production<sup>4</sup> des spectacles de l'échantillon, la part que représentent les apports en coproduction des lieux partenaires.

La part de coproduction financée par des lieux représente en moyenne 64% du financement des spectacles. Pour la moitié des spectacles elle est supérieure à 69% et elle peut atteindre jusqu'à 95% du financement.

La coproduction demeure une source financière majeure dans la fabrication des spectacles. Se doter de partenaires en production est une activité cruciale pour les compagnies, condition économique de l'existence-même du spectacle. Elle constitue en outre un socle pour sa première exploitation à l'issue de la création, les partenariats en production étant généralement assortis d'une présentation du spectacle dans le lieu.

### 1.2. Une fragmentation et un fort degré de dispersion des montants engagés

Sur les spectacles étudiés, on dénombre au total 132 apports financiers de lieux<sup>5</sup> au titre d'une « coproduction », c'est-à-dire présentés comme tels dans les génériques des spectacles.

**Les montants de ces apports en coproduction s'élèvent de 2 000€ à 175 000€.**

**La moitié d'entre eux concernent des montants inférieurs à 13 000€.**

Les trois quarts d'entre eux concernent des montants inférieurs ou égaux à 20 000€.

14,5% d'entre eux concernent des montants inférieurs ou égaux à 5 000€.

---

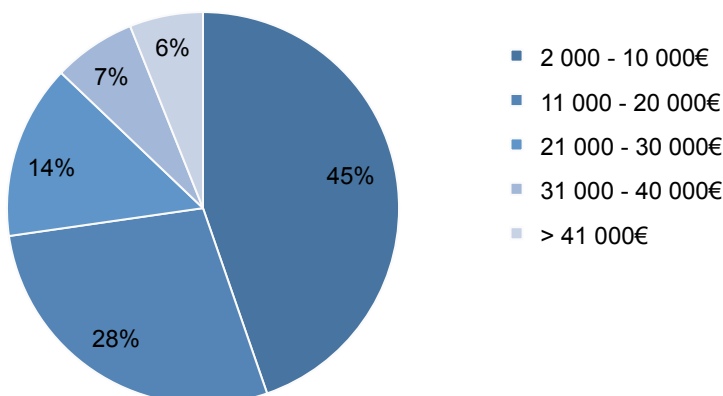
<sup>3</sup> *Pour un débat sur l'avenir du spectacle vivant*. Compte rendu de la mission confiée à Bernard Latarjet par le Ministre de la Culture et de la Communication. Avril 2004.

<sup>4</sup> Sur la base de 20 budgets qui n'incluent pas dans leurs chiffres la première exploitation du spectacle.

<sup>5</sup> Nous cumulons ici les apports des lieux situés sur le territoire français (118 montants) et des lieux étrangers (14). Ne sont pas pris en compte dans ce calcul les apports de lieux assurant la production déléguée du spectacle (3 cas dans l'échantillon).



### Répartition des montants des 132 apports en coproduction de l'échantillon de spectacles



La moitié des apports en coproduction sur l'échantillon de spectacles étudiés concernent des montants qui ne couvrent pas plus de 8% de l'apport total en numéraire d'une production. Autrement dit, avec des montants de cet ordre, il faut plus de 10 coproducteurs pour réunir le montant nécessaire à une production.

La lecture de ces chiffres consacre le constat, souvent exprimé par les professionnels du spectacle vivant, d'une fragmentation des parts de coproduction. Les montants observés témoignent aussi d'un fort degré de dispersion des sommes engagées, illustration concrète de l'absence de définition juridique chiffrée de la notion de coproduction.

### 1.3. Une dispersion lisible quelle que soit la nature du coproducteur

Quelques indicateurs sur les apports en coproduction de l'échantillon, selon la nature des coproducteurs.

#### Nombre d'apports et de spectacles concernés

Total	CDN <sup>1</sup>	Festivals	Scènes nationales	CCN <sup>2</sup>	Théâtres de ville	Scènes conventionnées	Autres lieux coproducteurs	Coproducteurs étrangers
132 apports	17	13	33	12	10	12	22	13
30 spectacles	13	11	17	9	7	11	15	5

#### Montants

	CDN <sup>1</sup>	Festivals	Scènes nationales	CCN <sup>2</sup>	Théâtres de ville	Scènes conventionnées	Autres lieux coproducteurs	Coproducteurs étrangers
min.	7 000€	5 000€	3 000€	5 000€	5 000€	3 600€	2 000€	3 000€
max.	80 000€	175 000€	130 000€	25 000€	30 000€	25 000€	35 000€	150 000€
médian	30 000€	13 500€	15 000€	8 000€	13 000€	5 000€	10 000€	15 000€

#### Part sur l'apport total en numéraire de la production

	CDN <sup>1</sup>	Festivals	Scènes nationales	CCN <sup>2</sup>	Théâtres de ville	Scènes conventionnées	Autres lieux coproducteurs	Coproducteurs étrangers
min.	2,5%	2%	2%	5%	12%	2%	2,5%	2%
max.	32%	50%	50%	32,5%	15%	15%	24%	43%
médian	14%	12,5%	8%	8%	7,5%	5%	11%	7,5%

<sup>1</sup> Centre dramatiques nationaux

<sup>2</sup> Centres chorégraphiques nationaux

*Pour les centres dramatiques nationaux*, les apports en coproduction vont de 7 000€ à 80 000€. La moitié d'entre eux se situent entre 30 000€ et 50 000€.

Ils couvrent de 2,5% à 32% de l'apport en numéraire total des productions concernées. Un tiers d'entre eux couvrent moins de 7%, un tiers plus de 20%.

*Pour les scènes nationales*, un tiers des apports se situent entre 3 000€ et 10 000€, 40% entre 20 000€ et 35 000€. 3 apports sont supérieurs à 35 000€.

Ils couvrent de 2% à 50% de l'apport en numéraire total des productions. Dans deux cas sur trois, ils en couvrent moins de 10%.

*Pour les festivals*, un seul apport est supérieur à 35 000€. Le reste se divise en une moitié comprise entre 5 000€ et 10 000€, et l'autre entre 13 500€ et 35 000€.

Hormis un cas de coproduction qui couvre près de 50% de l'apport numéraire total de la production, les autres montants en couvrent dans un cas sur deux moins de 8%, et dans l'autre de 12% à 35%.

*Pour les centres chorégraphiques nationaux*, les apports en coproduction vont de 5 000€ à 25 000€. Les trois quarts se situent entre 6 000 et 10 000€.

Ces montants couvrent de 5% à 32,5% de l'apport en numéraire total des productions concernées. Dans un cas sur deux, ils en couvrent moins de 8%.

*Pour les scènes conventionnées*, les montants se situent 3 600€ à 25 000€. Les trois quarts sont inférieurs ou égaux à 10 000€.

Un seul montant couvre plus de 6% de l'apport numéraire total sur la production.

Avec une telle dispersion des sommes proposées, on peut s'interroger sur ce qu'est un apport en coproduction. Qu'est-ce qu'un apport « normal » ? Qu'est-ce qu'un « gros » apport ? Sur ce point, les appréciations semblent subjectives, issues de l'expérience de chacun et de sa connaissance des capacités financières de son réseau de partenaires. Une compagnie nous dit « *sur ce spectacle, c'est une production descendante : on est parti des "gros" à 20 000€ et on a cherché le reste* ».

#### **1.4. Les petits apports : un complément recherché par les compagnies**

Si les apports importants sont indéniablement un socle pour monter une production, dans le contexte économique actuel les apports plus modestes peuvent aussi se révéler déterminants. Du fait de la difficulté à réunir les moyens nécessaires à la création, les compagnies sollicitent parfois à nouveau l'ensemble de leurs partenaires en fin de montage de production pour obtenir des apports complémentaires de moindre importance. Ces démarches peuvent aussi bien concerner leurs partenaires en production que leurs partenaires en diffusion.

*« Si les apports sont petits c'est aussi qu'on est montés au créneau à un moment où il n'y avait pas assez d'argent en coproduction. »*

*« Au bout d'un moment on a demandé de l'aide, sinon on ne faisait pas [le spectacle]. On est tous allés les voir. »*

*« Pour boucler la production, on a envoyé un mail à tous les diffuseurs en demandant 1 500€ par partenaire. »*

.....

## 2. LA RECHERCHE DE PARTENAIRES : EXPANSION D'UNE ACTIVITÉ CHRONOPHAGE

### 2.1. Plus de coproducteurs à mobiliser

La conséquence immédiate, mécanique, de la fragmentation des montants de coproduction est la démultiplication du nombre de coproducteurs par spectacle. **Pour la moitié des spectacles étudiés, il a fallu réunir plus de 6 coproducteurs pour monter la production.**

*« Tout le monde met 50% de moins, on se retrouve avec deux fois plus de producteurs pour un même budget. »*

*« Il faut de plus en plus de coproducteurs et ça devient critique. »*

.....

### 2.2. Des sources de financement à diversifier

Dans une même nécessité de pallier les sommes manquantes, la multiplication des coproducteurs sur une production s'accompagne d'une diversification accrue des partenaires financiers (subventions, sociétés civiles, apports de compagnies avec lieu, fondations privées...).

Il est utile de rappeler que ces partenaires financiers qui ne sont pas des lieux n'offrent, par nature, aucune perspective en diffusion.

En diversifiant leurs sources de financement, les compagnies se trouvent en outre confrontées à la gestion de calendriers (date de dépôt de dossier, échéance de réponse puis échéance de versement des fonds) qui ne sont pas toujours adaptés à la temporalité de la production, ni nécessairement harmonisés entre eux. C'est aux compagnies qu'il revient alors de trouver un mode d'articulation entre ces différentes chronologies, notamment en ce qui concerne la gestion de leur trésorerie.

On note tout particulièrement sur notre échantillon la présence récurrente d'aides à la production attribuées par des sociétés civiles. Ces aides concernent la moitié des productions de l'échantillon. Elles couvrent de 2,5% à 19% de l'apport total en numéraire, avec des montants allant de 4 700€ à 23 000€. Plus de 60% d'entre elles sont supérieures à 10 000€.

**On observe ainsi sur notre échantillon des effectifs de 4 à 22 partenaires (coproducteurs et financeurs) par production, la moitié des productions rassemblant plus de 9 partenaires toutes catégories confondues.**

### 2.3. Une alternance de partenaires à respecter

À la fragmentation et la dispersion des montants s'ajoute un fort renouvellement des coproducteurs d'une production sur l'autre : sur notre panel, 47% en moyenne des coproducteurs d'un spectacle sont de nouveaux coproducteurs pour la compagnie, 40% d'entre eux sont des fidèles<sup>6</sup>. D'un spectacle à l'autre, la compagnie doit donc renouveler quasiment la moitié de ses sources en coproduction. L'exercice devient

---

<sup>6</sup> Cette notion de coproducteur "fidèle" a été laissée à l'appréciation des compagnies. Elle concerne un partenaire qui a déjà été coproducteur des spectacles de la compagnie plusieurs fois, en général au-delà de deux fois.

particulièrement complexe lorsqu'un artiste développe deux projets en parallèle ou les enchaîne selon des temporalités resserrées.

*« On avait commencé la production d'un autre spectacle, on demandait de l'argent sur un réseau restreint. »*

*« On avait deux créations dans l'année, c'est particulier, ça scinde les partenaires, ça fragilise. »*

*« On est une compagnie qui crée très souvent donc on sollicite beaucoup tout le monde. »*

.....

La plupart de ces nouveaux coproducteurs ont été au préalable des partenaires en diffusion de la compagnie, ou ont manifesté auparavant de l'intérêt pour le travail de l'artiste. L'engagement en coproduction semble être issu d'un processus de maturation et de familiarisation avec le travail de l'artiste. **C'est donc par la tournée et la visibilité de ses spectacles qu'une compagnie favorise et développe un réseau de partenaires potentiels en coproduction.**

## 2.4. Une contractualisation le plus souvent bilatérale

Si les compagnies voient s'accroître le nombre de coproducteurs qui sont désormais nécessaires au montage d'une production, elles témoignent parallèlement du peu de coordination et du peu d'échanges qu'ils établissent entre eux. Les relations partenariales entre la compagnie et ses coproducteurs sont majoritairement bilatérales, personnalisées et différenciées. La pratique du « tour de table » a disparu et les quelques initiatives pour lui redonner vie, rapportées par les compagnies que nous avons interrogées, n'ont pas abouti. Sur 29 productions, l'usage de contrats tripartites, par exemple, n'est mentionné qu'à 7 reprises.

On constate malgré tout, dans un effort pour rééquilibrer des capacités en coproduction trop fragiles, l'apparition de mises en réseau plus ou moins formelles entre les lieux, ce qu'une compagnie nommera des « îlots de coproduction ». Ce sont des formes de rapprochement limité entre deux lieux ou plus sur un même territoire qui choisissent de contribuer ensemble à la production par un apport commun plus substantiel, et s'entendent sur une diffusion unique du spectacle chez l'un d'eux en co-réalisation.

## 2.5. Une croissance inquiétante du temps de travail en production

Mobiliser de plus en plus de partenaires, entretenir des relations individualisées avec chacun d'eux selon des calendriers différenciés, et renouveler la moitié de ses partenariats à chaque production sont autant de nécessités qui imposent aux compagnies d'accroître le temps de travail dédié à la recherche de coproducteurs. À titre d'illustration de ce phénomène, on citera le chiffre de 100 à 150 contacts pris au cours du montage de l'une des productions, « 3 000€ m'a pris trois mois » résume-t-on pour une autre, ou pour une troisième : « ce qui est très parlant sur ce spectacle, c'est le nombre de coproducteurs : 21 ! Mais le premier est à 2 700€... Ça montre l'ampleur du travail en production qu'il y a derrière ».

Ce temps de recherche est une période de grande incertitude, exacerbée par les délais de réponse de plus en plus longs des lieux, répercussion directe d'arbitrages budgétaires de plus en plus tardifs.

Nous avons demandé aux compagnies interrogées de choisir parmi plusieurs qualificatifs pour caractériser leur recherche de partenaires en production : simple / complexe / incertaine / pénible / longue / efficace / stimulante. Les réponses confirment les notions de durée et d'incertitude mais elles introduisent aussi l'idée que l'activité peut néanmoins être vécue comme stimulante. **En effet, dans un secteur professionnel très sensible aux relations interpersonnelles, les échanges et les rencontres**

**alimentent le processus de développement de la compagnie sur le moyen terme, et favorisent potentiellement ses opportunités en diffusion.**

*« On a rencontré beaucoup de gens, on a beaucoup parlé du projet, on a eu une écoute avec la sensation que de petites graines se plaçaient là, des graines qui mettent du temps... »*

.....

Il n'en reste pas moins que le temps de travail croissant en production constitue un volume d'activité supplémentaire à financer pour les compagnies. Une activité qui concerne d'ailleurs non seulement l'équipe administrative mais également l'artiste lui-même, le plus souvent personnellement investi dans l'établissement des relations partenariales et partie prenante des indispensables rendez-vous autour de la présentation du projet. De plus en plus sollicités, certains artistes s'inquiètent de l'expansion du temps qu'ils consacrent à ces missions, potentiellement au détriment de leur travail artistique.

*« L'énergie perdue dans l'attente de la production, ça a une incidence sur le spectacle. »*

*« Je me sens grignotée, ça me pèse. »*

*« J'aimerais monter une production avec trois coproducteurs pour ne pas m'éparpiller dans les relations. »*

*« J'aimerais prendre moins de temps sur la production et le basculer sur la recherche, je manque de temps pour la recherche. »*

.....

## **2.6. Des partenaires à la limite de la saturation**

Enfin, autre aspect du même processus à ne pas négliger, les lieux se trouvent à leur tour sur-sollicités par les compagnies, parfois à plusieurs reprises (les sollicitations complémentaires en fin de montage de production) avec pour conséquences un effet rapide de saturation (délais de réponse, absence de réponse) et de récurrents dilemmes d'arbitrage.

Cet aspect n'est pas pris en compte dans notre enquête, mais une étude similaire auprès d'équipes de lieux révélerait sans doute une inflation équivalente du temps de travail consacré à répondre à ces sollicitations (lorsque toutefois ce temps peut être pris, ce qui n'est pas toujours le cas).

## **3. LA RELATION DE COPRODUCTION : QUEL PARTAGE DU RISQUE ?**

Passée la phase de recherche, une fois le partenariat en coproduction contractualisé, les compagnies témoignent dans l'ensemble des bonnes pratiques des lieux quant au respect de leurs engagements financiers : respect des montants et des dates de versement, acomptes, avances en trésorerie. Les mauvaises surprises, attentes déçues, réponses tardives voire inexistantes, sont plus communément le lot de la période d'incertitude qui se joue en amont. Pour autant, dans la relation de coproduction, les prérogatives et les responsabilités de chacun en termes de prise de risque ne sont pas du tout de même nature.

### 3.1. Le risque financier : intégralement assumé par les compagnies

Sur les 29 productions étudiées, deux cas seulement ont eu recours à une SEP<sup>7</sup> (société en participation) pour formaliser la relation de coproduction entre la compagnie et le lieu. Ce sont deux cas où la production a été déléguée par la compagnie à un lieu, centre dramatique national pour l'un, scène nationale pour l'autre. Deux exemples donc où le lieu est à la manœuvre et endosse une part de solidarité et de responsabilité plus 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.

*« Le rapport de coproduction est réduit à néant. La prise de risque se fait au niveau de la compagnie. Si on est dans la panade, c'est la compagnie qui va assumer. »*

*« On a été mis en péril. C'est la compagnie qui a pris le risque, personne d'autre. »*

.....

### 3.2. Des attentes en termes d'accompagnement de projet

Dans le cadre des entretiens, il était proposé aux compagnies à propos de partenaires qu'elles considèrent comme de bons coproducteurs, de classer par ordre d'importance les qualités suivantes : le montant de l'apport au vu du budget / le réseau / la tenue des engagements / la qualité de l'accompagnement du projet et l'écoute / la fidélité / la qualité des échanges dans les accords et les désaccords. Au vu de l'atomisation des apports financiers en production et du taux de renouvellement des coproducteurs, rien d'étonnant à ce que les compagnies insistent sur la part d'engagement financier dans la production et sur la fidélité d'un coproducteur. Une troisième qualité est cependant régulièrement mentionnée aux côtés des deux précédentes : l'accompagnement du projet et l'écoute, soulignant l'aspect crucial de la co-construction, de la compréhension et de la bonne intelligence dans le partenariat, au regard des impératifs et des aléas de la création.

*« Une production ne peut se passer bien que si ton partenaire est à l'écoute, présent, attentif à tes difficultés. Si le directeur est dans cet état d'esprit, son équipe l'est aussi. Ça influe énormément sur la manière dont tu es accueilli en résidence de création. C'est aussi la qualité des partenaires qui fait que la pièce est bien. »*

.....

---

<sup>7</sup> Dans un contrat de coproduction sous forme de société en participation (SEP), deux ou plusieurs structures se réunissent pour réaliser ensemble un projet. Les parties font chacune des apports (en nature, en argent ou en industrie) et selon les résultats de l'exploitation des spectacles, elles se répartissent un pourcentage des bénéfices et, le cas échéant, des pertes (source : Centre National du Théâtre, pôle juridique).

## A. De véritables interlocuteurs pour la création

C'est dans le partage et l'accompagnement du risque artistique que se fonde la différence entre coproducteur et simple financeur. Les compagnies semblent préférer envisager un coproducteur comme un véritable interlocuteur, à la fois bienveillant et critique, tout au long du processus de création, plutôt que comme un guichet financier. Un soutien avisé et engagé, une présence solide et des équipes mobilisées, une confiance, une réactivité de décision face à l'évolution du projet, une capacité à défendre le projet dans le milieu professionnel sont autant d'aspects que les compagnies relèvent comme des qualités majeures chez leurs coproducteurs.

*« Un bon coproducteur serait celui qui partage le risque et t'aide à porter le projet. »*

*« L'accompagnement, c'est la prise de risque. Sans accompagnement, il n'y a que de l'argent et un lieu. »*

*« Le terme de coproduction s'est dégradé... Sur ce spectacle, par contre, il y avait de l'argent mais aussi un vrai accompagnement intellectuel et logistique. »*

.....

## B. Un savoir-faire et des ressources techniques

L'accompagnement technique à l'occasion des résidences de création est une dimension partenariale et collaborative particulièrement recherchée. Sont citées notamment : la mise à disposition des ressources techniques et matérielles permettant la création lumière et la création sonore, l'accessibilité du plateau, la souplesse des horaires, la qualité et l'investissement de l'équipe technique et, bien sûr, l'adaptabilité au projet.

*« Pour ceux qui t'accueillent en résidence de création, il faut toutes les qualités, il faut de l'accompagnement et de l'accueil. C'est important la manière dont [notre coproducteur] a répondu techniquement : ils ont été super, sans aucune limite de fonctionnement, il n'y a pas eu de tension. »*

*« L'accompagnement, c'est ne pas être tout seul quand on est dans la maison. »*

*« On nous a ouvert le théâtre, on était chez nous. »*

.....

## C. Le bénéfice indirect d'un réseau professionnel

La majorité des compagnies de l'échantillon déclarent avoir peu d'attentes à l'endroit du réseau professionnel potentiel de leurs coproducteurs. Soit qu'elles sont déjà suffisamment repérées pour elles-mêmes : « le réseau, on en a un nous-mêmes », « le réseau, c'est le travail qui le fait » ; soit que l'expérience leur laisse peu d'illusion sur ce point : « très peu de coproducteurs font bénéficier de manière active de leur réseau », « le réseau, ça ne marche jamais, ou c'est rare, on ne fait jamais rien avec ça ».

Les récits de la genèse des productions, longuement développés en entretien, nuancent cependant ces affirmations. À la question « l'engagement d'un partenaire sur la production a-t-il favorisé l'engagement d'un ou de plusieurs autres ? », on compte plus de 50% de réponses positives. Il existe donc bel et bien à l'égard de potentiels coproducteurs des effets d'entraînement, des dynamiques incitatives et collaboratives plus ou moins formelles qui sont liés à l'engagement préalable de tel ou tel partenaire. Un constat qui atteste plutôt d'un bénéfice indirect (effets d'image, effets de prescription, sympathies professionnelles...) que de pratiques proactives mises en œuvre par les lieux (démarches personnelles du directeur pour sensibiliser des pairs sur un projet de création).

### 3.3. Le cadre de production optimal : au plus proche du processus de création

Lorsque l'on interroge les artistes sur ce que serait pour eux un cadre idéal de production, les réponses les plus nombreuses, en toute conformité avec ce qui précède, font apparaître les points suivants comme des thèmes forts :

#### La nécessité d'avoir plus de moyens.

« Être payés pour le travail. »

« Avoir plus de moyens, que ce soit plus facile, sinon à chaque fois c'est une lutte. »

« Une bonne production, c'est pouvoir payer les gens sur tous les jours de répétition. »

« Être dans une économie en lien avec la société dans laquelle je vis. »

« Produire avec une compagnie indépendante qui soit conventionnée de manière plus conséquente. »

.....

#### La nécessité d'avoir des temps de montage de production moins longs.

« Avoir un budget bouclé. »

« Avoir une production montée avant de commencer la première répétition. »

.....

#### La nécessité d'avoir des partenariats en production moins nombreux, plus équilibrés, nourris de plus d'échanges.

« La production idéale, c'est deux partenaires, ou en tout cas pas beaucoup, sinon ça multiplie le travail. »

« C'est trouver les trois bonnes personnes qui vont soutenir quoi qu'il arrive, avant, pendant et après. Qui ne vous lâchent pas si le spectacle est moins abouti, qui vous parlent le plus franchement possible même si l'on n'est pas d'accord. »

« Quelques coproducteurs privilégiés, qui se réunissent. »

« Une production où l'on peut compter sur l'engagement et le savoir faire des coproducteurs. »

.....

#### Le besoin d'un lieu de travail équipé pour la création.

« Techniquement, c'est essentiel d'accéder à des salles à divers moments de la création. »

.....

#### Le souhait d'une production qui soit fortement articulée à des ouvertures en diffusion.

« Avoir l'impression qu'il y a une possibilité de monstration. Tu ne fais quelque chose que si tu as la possibilité de le montrer. Il est préférable d'avoir un ensemble de coproducteurs qui accueillent, plutôt que des organismes qui aident et ne peuvent pas montrer. L'idéal, c'est que la production soit liée à la diffusion. »

« Dans les faits, la production idéale, c'est celle qui met en rapport le spectacle avec le plus grand nombre de spectateurs. »

« Le coproducteur normalement accueille le spectacle donc ça permet de rayonner en diffusion. L'engagement sur une production, pour moi, est lié à l'accueil du spectacle. »

.....

Parmi les réponses les plus récurrentes, s'exprime aussi avec insistance la nécessité d'« une adéquation plus grande entre les spécificités d'un projet et ses conditions d'émergence ». Des temps de répétition continus pour certains, plus morcelés pour d'autres, un calendrier adapté, des durées d'élaboration plus longues ou au contraire une accélération choisie, des conditions appropriées pour la première : la production idéale, celle qui offre les conditions optimales pour la création, serait celle qui est liée au projet, qui en épouse le processus de travail et en accepte « la méthodologie particulière ». Quand bien même cette méthodologie serait différente à chaque fois.



« J'aime quand on a un schéma de production qui colle à la façon dont on fantasme le projet. »

« Il faut être inventif sur la production liée au projet. »

« Essayer d'être au plus proche du processus, donc pas dans un régime normé des temps de répétition ni de dates de création à telle période de l'année. On sait faire avec ces normes, mais elles sont inintéressantes. »

.....

## **4. AU CŒUR DE LA PRODUCTION : LES QUESTIONS DE RÉMUNÉRATION**

### **4.1. La rémunération est un paramètre crucial**

La compétence d'une équipe, son engagement dans le projet et sa fidélisation sont des facteurs absolument centraux dans la fabrication d'un spectacle.

**Avec une part moyenne de 64% dans les budgets de production de l'échantillon, la rémunération des équipes figure au premier rang des charges à financer.**

Sa répartition moyenne est la suivante :

- Artistique : 69,5%,
- Technique : 25,5%,
- Administration : 5%.

L'élaboration de la politique salariale est mentionnée par les compagnies interrogées comme un endroit de décision fort, qui mobilise conjointement l'artiste et l'administrateur de la compagnie, et se nourrit de leurs échanges et réflexions croisés. On perçoit, à travers les témoignages et au fil des exemples de calculs et de règles qui sous-tendent les grilles salariales, qu'une réflexion stratégique est continûment à l'œuvre pour assurer au mieux le confort salarial et l'équité au sein des équipes, tout en assumant un contexte économique souvent resserré. L'équation est souvent délicate.

### **4.2. Quelques pratiques salariales observées**

Sur la moitié des productions, on constate une pratique de l'égalité salariale dans les équipes (qui va jusqu'à s'appliquer aux montants des salaires nets). Les différences salariales sont motivées le plus souvent par la nature du métier, le niveau d'expérience et la durée de l'implication des personnes dans le processus de création. Il apparaît dans les entretiens que le souci d'équité est une préoccupation majeure dans les arbitrages salariaux.

Les modes de rémunération les plus mentionnés sont la rémunération au jour travaillé (52% des cas) et la forfaitisation (48% des cas, notamment pour les collaborateurs artistiques – éclairagiste, créateur sonore, costumier, scénographe...). Dans une moindre mesure, la mensualisation (31% des cas).

Pour la grande majorité des spectacles étudiés, les périodes de répétition ainsi que les jours de préparation technique ont été intégralement rémunérés. Ces temps de répétition correspondent sur notre

panel à des périodes allant de 25 à 102 jours travaillés (30 à 83 jours si l'on ne considère que la danse), avec plus de 52 jours travaillés dans la moitié des cas.

6 compagnies sur 28 déclarent n'avoir pu rémunérer qu'en partie seulement les répétitions et ce dans des proportions comprises entre 40% et 80%. Ce sont des compagnies de théâtre, dont les temps de répétition sont plus longs qu'en danse, mais aussi des compagnies parmi les plus jeunes de l'échantillon. On notera que 4 d'entre elles fonctionnent en collectif ou travaillent selon un protocole d'écriture collective au plateau, ce qui peut exiger des temps de répétition plus longs avec des effectifs plus nombreux.

Les montants de salaire pratiqués sur les spectacles de l'échantillon, artistes et techniciens confondus, sont les suivants :

- en répétition : de 70€ à 300€ bruts par jour, en moyenne 120€ bruts par jour (ou équivalent jour).
- en représentation (générale non comprise) : de 100€ à 450€ bruts<sup>8</sup>, une moyenne de 225€ bruts par représentation.

Le niveau de salaire unitaire ne semble pas être une variable d'ajustement. Une fois annoncé, le montant par jour ou par mois ou bien le forfait sera, autant que faire se peut, maintenu. Les compagnies entendues insistent sur leur réticence à revoir à la baisse un chiffre proposé. Les arbitrages, lorsqu'ils sont nécessaires, se font avant l'annonce aux équipes.

*« J'annonce les salaires que je suis sûre de pouvoir assumer. On donne une fourchette. »*

*« Ce qu'on annonce, c'est toujours le minimum, on ne baisse jamais. »*

.....

Par contre, il arrive que les équipes commencent à travailler sans connaître la durée du travail qui peut, elle, subir les vicissitudes financières de la production, ou sans savoir précisément quel sera le niveau de la rémunération.

### **4.3. Des pratiques de compensation financière *a posteriori* se développent**

Lorsqu'*in fine* l'économie le permet, c'est-à-dire une fois la production assurée ou les perspectives en diffusion confirmées, une réévaluation à la hausse des salaires peut être proposée. D'autres pratiques de compensation *a posteriori* sont également mentionnées : primes, chèques-cadeaux, droits de suite, gestion en interne des droits d'auteurs, soit une déclinaison de solutions pour tenter de dédommager les équipes ou les remercier pour leur engagement et leur solidarité face au risque de la production.

*« Soit on réaugmente les salaires par la suite, soit on fait un partage sous forme de prime à la fin de l'exploitation pour ceux qui ne sont pas sur la tournée (scénographe, costumier) pour qu'ils bénéficient de leur succès. »*

*« Les créateurs (costumes, scéno, lumières) ont été payés symboliquement donc on a mis en place un droit de suite. Pour toutes les représentations vendues, je conserve une somme pour chacun d'entre eux. »*

*« Il y a une discussion en cours actuellement dans l'équipe sur le partage des droits d'auteurs pour le rééquilibrage des sacrifices faits dans la production. On gère nous-mêmes les droits d'auteurs. Ce sont des choix salariaux à faire a posteriori (...), c'est la précarité du travail de création qui impose ça.»*

.....

---

<sup>8</sup> Les informations sont manquantes sur l'un des spectacles

## 5. LE BOUCLAGE DE PRODUCTION : UNE NOTION FORTEMENT REMISE EN CAUSE

### 5.1. Les productions se bouclent après le début des répétitions

Pour 23 spectacles sur 28, les compagnies déclarent avoir bouclé leur production après le début des répétitions.

Deux jeunes compagnies estiment même pour leur part que, sur le spectacle étudié, la notion de bouclage n'est tout simplement pas pertinente. Elles ont dû en effet, pour des raisons de calendrier raccourci ou de réseau de partenaires très restreint, adopter une logique consistant à ne dépenser sur la production que les financements qui entrent, au fil de leurs confirmations, sans pouvoir se fixer au préalable un montant de budget prévisionnel à atteindre.

Alors que les temps de montage de production s'allongent et que les réponses des partenaires tardent, les compagnies interrogées ont majoritairement pris le risque de lancer la fabrication du spectacle sans savoir avec certitude si elles pourraient mobiliser ou non les moyens nécessaires à sa réalisation.

Mais paradoxalement, sur les 23 spectacles concernés, seules 4 compagnies concèdent que le montage du projet a été fragilisé par cette situation. **Dans les faits, une logique d'irréversibilité semble s'affirmer au fur et à mesure des ressources engagées, et il n'existe d'ailleurs que très peu d'exemples de productions qui s'annulent une fois le processus initié. C'est l'endroit précis de la prise de risque à assumer par les compagnies.**

Comment, à partir de là, s'y prennent-elles pour tenir le pari de la production?

### 5.2. Le non-financement de la recherche artistique

Rappelons tout d'abord que le temps de travail dédié à la recherche artistique et à la conception d'un projet de spectacle n'est pas, ou très peu, traduit financièrement dans les budgets de production. La plupart des budgets que nous avons étudiés dans le détail n'envisagent l'activité qu'à partir de la période de répétition et de la conception technique. Ils sont donc « allégés » d'emblée d'une part d'activité pourtant essentielle, souvent inscrite dans un temps très long<sup>9</sup> (notamment pour les créations issues d'une écriture au plateau) et qui demeure le plus souvent invisible et non rémunérée.

*« Toute la préparation pour nous deux n'est pas payée : c'est un an de travail. »*

*« La période de recherche en amont du spectacle, et le montage de production, c'est un an et demi de travail où personne n'a été payé. »*

*« La partie recherche pourrait être financée. Même en ce moment, ça fait six mois qu'ils bossent et qu'ils ne sont pas payés. Toutes les subventions sont liées à l'exploitation mais il n'y a jamais un endroit où l'on permet de chercher. »*

*« On est tous une génération d'écriture au plateau, donc il faut du temps de recherche et d'écriture. La production idéale intègre et finance ce temps. Actuellement, ces temps ne sont pas forcément financés. »*

*« Moi ce que je voudrais valoriser en termes de salaires, c'est l'écriture au plateau de février à novembre. Je voudrais rendre ça lisible. »*

.....

---

<sup>9</sup> Nous abordons dans la troisième partie de ce travail la question de la temporalité des processus de création.

L'absence de la recherche artistique dans les budgets de production indique que sa rémunération joue d'emblée le rôle d'une variable d'ajustement. Les artistes, intégrant la précarité économique de la production, font le sacrifice de cette rémunération afin de permettre le financement des autres charges.

*« Je travaille beaucoup en amont des répétitions sans être payée. Ça permet d'avoir des temps de répétition moins longs et une production plus légère. »*

*« Il y a un décalage entre le temps déclaré dans les budgets (5 mois) et le temps de travail (il faut 3 ans de préparation). C'est ce temps de préparation qui permet de monter des projets de cette complexité-là. »*

*« Pour nous, c'est comme pour la danse : quand on n'a pas de texte, on est dans des thématiques. On a une matière à partir de laquelle on élabore, mais ça prend du temps. On le prend même si on n'en a pas les moyens. On ne le demande même pas à la production. 2013 est une année de laboratoire, mais ça n'apparaît pas dans la production. »*

.....

### 5.3. Les leviers de l'équilibre budgétaire

Dans les cas où les moyens ne sont pas réunis pour développer le projet initial, les compagnies mentionnent plusieurs méthodes pour équilibrer la production.

#### A. Du côté des charges de la production

##### Diminuer l'effectif au plateau

Il s'agit alors d'un arbitrage réalisé très en amont, avant l'annonce aux équipes.

*« Je me débrouille tout seul pour monter le budget et après, c'est soit moins de jours de répétition, soit moins de danseurs. »*

.....

##### Diminuer les temps de répétition

Réduire le poids de la rémunération dans le budget en diminuant le volume de travail est une solution privilégiée par les porteurs du projet sur la réduction du salaire unitaire (par jour ou par mois) des équipes.

*« On voit comment on fait au pire, puisque de toute façon tu ne trouves jamais l'argent qu'il te faut. Là, on a baissé le temps de répétition. »*

*« Le budget s'est régulé avec le temps de travail que l'on a mis en place au fur et à mesure. On a adapté par rapport aux réponses des coproducteurs. C'est sur le temps de répétition (on n'a pas touché aux salaires). On n'a pas de décor. »*

.....

##### Réduire l'enveloppe décor-costumes-accessoires et la technique

Ces enveloppes correspondent en moyenne sur l'échantillon à 20% des budgets de production.

*« Des arbitrages ont été faits en technique et en lumière. »*

*« Les grosses masses c'est le salaire, les décors et les costumes. Là, entre décor et costumes, on a privilégié les costumes. »*

*« On a préservé au maximum les salaires, on a baissé plutôt les budgets scéno et costumes. »*

*« Dans les budgets, même si un décor c'est de l'humain aussi, on favorise des équilibres sur les salaires. »*

.....

### Emprunter du matériel auprès des personnes de l'équipe

Ce peut être le cas pour des costumes, des accessoires, ou des ordinateurs portables par exemple.

### Planifier une phase de post-production

L'usage de la post-production peut aussi représenter une solution : elle consiste à prévoir un temps de travail après la création pour finaliser lorsque c'est possible certains aspects du spectacle, et pouvoir ainsi accueillir de nouveaux coproducteurs très tardivement, jusqu'après la première du spectacle.

### Ne pas imputer l'administration et la gestion à la production (ou investir dans la production des subventions liées au fonctionnement)

Alors que s'accroît le temps de travail en production, seules les compagnies dotées de subventions structurelles conséquentes peuvent assumer à moindre risque une telle logique.

Ce que l'on nomme ici "administration" peut correspondre aux salaires des collaborateurs administratifs, aux frais de gestion, et à la rémunération de prestataires qui sont directement liés à la mise en oeuvre de la production. Plus rarement, cela peut aussi concerner un salaire pour l'artiste au titre de sa participation au travail de production. On constate que ces coûts sont peu présents, ou partiellement présents dans les budgets réalisés : en moyenne 5% de salaires administratifs et 3,3% de frais administratifs sur l'ensemble des charges.

*« Avec le conventionnement, on a pu sortir les frais de fonctionnement. »*

*« Ce sont les subventions de fonctionnement qui ont grandement contribué à équilibrer le budget.*

*Une compagnie non conventionnée n'aurait pas pu faire un projet comme celui-là. »*

.....

Pour les compagnies de notre panel qui sont bénéficiaires d'une aide au projet sans subvention structurelle, c'est un pari plus dangereux. On note tout de même que les coûts liés à l'administration et à la gestion diminuent en moyenne deux fois plus fortement que les charges globales entre leurs budgets prévisionnels et leurs budgets réalisés. **Les frais et salaires administratifs sont donc utilisés comme variables d'ajustement, même par des compagnies dont le fonctionnement n'est pas assuré, ou pas suffisamment assuré, par la subvention. Il leur faut alors choisir entre financer le fonctionnement ou financer l'activité.**

*« On équilibre grâce à la quote-part de l'aide à la compagnie qui bouge selon les besoins. Ça se fait au détriment du fonctionnement. »*

*« On a réduit la scénographie. L'artiste a été payé six semaines au lieu de huit. Son salaire et ceux des administratifs ont été réduits. »*

.....

De même que la recherche artistique, les coûts liés à l'administration des compagnies tendent à être gommés des budgets de production, y compris lorsqu'ils ne sont pas financés par ailleurs.

*« Il y a une invisibilité totale du travail permanent dans les productions, comme si les compagnies n'avaient pas le droit de faire ça. C'est rendre invisible, à tout autre qui ne le vit pas, que nous vivons sans argent pour faire tout ça. »*

*« Pour nous, le travail invisible, c'est celui de la préparation et celui de l'administration. »*

.....

Une dernière enveloppe ne peut pas servir de levier d'équilibre mais mérite d'être mentionnée pour l'importance notable qu'elle occupe dans les budgets : c'est l'enveloppe liée au voyages, hébergements et défraiements de l'équipe en création. Elle représente en moyenne 12% des charges totales des productions étudiées, et peut s'élever pour certaines jusqu'à 25%. La question de la mobilité durant le temps de la fabrication du spectacle engendre des frais incompressibles, liés au morcellement des

périodes de répétition (en moyenne 6 périodes de travail distinctes sur notre échantillon de spectacles), parfois entre des lieux géographiquement distants entre eux ou distants du territoire d'implantation de la compagnie.

## **B. Du côté du financement de la production**

### Compléter avec les financements propres de la compagnie (apport interne de financement<sup>10</sup> et utilisation de fonds propres)

C'est le cas sur la moitié des spectacles de notre échantillon, avec des apports couvrant de 5% à 44% de la production, pour une moyenne de 24%. Plusieurs comportements peuvent être relevés, qui varient en fonction de la taille de la compagnie et de son niveau de financement :

- pour les compagnies les plus dotées, il peut s'agir d'un principe ou d'une décision en début de processus de production (par exemple, une quote-part du conventionnement peut être systématiquement dédiée à la production). 45% des cas.
- pour les plus fragiles il s'agira plutôt de financer le résultat négatif de la production soit par une économie sur d'autres projets en cours dans l'année ou bien en diminuant le budget de production, soit en affichant un résultat négatif qui sera compensé par les fonds propres cumulés de la compagnie. 20% des cas.
- certaines compagnies ont également recours aux deux modalités. 30% des cas.

*« On n'a pas eu l'Adami, on a dû investir tous les fonds propres. »*

*« On a eu moins de coproduction qu'espéré, la compagnie a mis beaucoup de fonds propres dans le projet. »*

*« En fait, ce sont les fonds propres qui ont compensé. »*

*« La hausse de la subvention du conventionnement a permis d'augmenter la quote-part de la compagnie. »*

.....

### Ne dépenser que ce qui rentre

Dans ce cas, la notion de bouclage n'a plus aucune pertinence, puisque disparaît l'idée d'un montant de budget à atteindre : on se contente de faire avec ce que l'on a.

*« Je surveillais à l'euro près. Je ne pouvais pas me permettre. C'était un suivi de semaine en semaine. Pas de costume au départ, on a acheté les costumes ensuite. »*

*« On est partis sur un budget minimal (hypothèse basse) et on a rajouté des semaines de salaire. »*

*« On a dépensé ce qu'on avait. On a baissé la masse salariale beaucoup, et les frais de décor. On n'avait pas les fonds propres suffisants. On n'est pas dans la situation de prise de risque : on est plutôt à gérer le budget qu'il y a et à le dépenser en fonction. »*

.....

### Inclure une part d'exploitation pour financer la production

C'est le cas sur 60% des spectacles de notre panel<sup>11</sup>. Certaines compagnies font apparaître l'exploitation dans leur budget de production. D'autres, sans que ce soit lisible dans les budgets, l'intègrent néanmoins dès le départ dans le cycle complet de la production.

Deux logiques différentes sont décrites :

- l'une qui consiste à miser sur un retour en exploitation relativement garanti par la notoriété de l'artiste et les engagements en amont de ses partenaires en diffusion.

*« Le montage est déficitaire mais grâce aux grandes tournées, on arrive à faire de la marge. »*

<sup>10</sup> Issu des subventions structurelles de la compagnie ou des recettes de son activité (diffusion du spectacle précédent, par exemple)

<sup>11</sup> Nous ne prenons pas en compte les 3 productions déléguées à un lieu.

« Dans le budget de production, l'apport de la compagnie correspond à mon investissement de producteur, mais c'est largement compensé par l'exploitation. »

« La production est bénéficiaire avec la première exploitation. Hors apport compagnie, elle est déficitaire. On a investi dans l'idée qu'il y aurait une longue exploitation qui permettrait de compenser. Ça a été pensé comme ça. »

« On pense toujours montage plus première exploitation. Il y a toujours eu de la tournée dans la compagnie. La tournée, c'est une manne de trésorerie qui permet de faire des navigations en production entre les projets ».

.....

- l'autre dictée par la nécessité d'une production qui peine à se boucler et contraint la compagnie à faire "remonter" en production des produits issus de la diffusion. Il s'agit bien alors d'une pratique par défaut, liée au déficit en production.

« On a su dès le départ qu'on aurait besoin d'une première exploitation. »

« Je monte toujours mes budgets de production jusqu'à la première. Mais là, j'ai dû rentrer les cinq premières dates pour équilibrer. »

.....

Notons ici que certaines compagnies sont réticentes à financer une part de leur déficit en production par l'exploitation parce qu'elles font le choix de consacrer leur marge exclusivement à leur fonctionnement.

« Chez nous, les productions ne sont pas équilibrées par le retour sur exploitation parce que ce retour finance le fonctionnement. »

« On se sent limitées, on manque de soutien en fonctionnement. Toutes nos marges sont réinvesties dans le fonctionnement. »

« Boucler avec la première exploitation, c'est une solution qu'on réserve aux catastrophes... Mais c'est théorique parce que de toute façon on a du mal à faire un excédent suffisant pour amortir une production. »

.....

.....

On observe au travers de ces exemples, qu'avec des budgets composés à 64% de salaires, les arbitrages à la baisse réalisés en termes de dépenses au cours du processus de production impactent directement trois domaines-clés de l'activité :

- les caractéristiques des spectacles : effectif, temps de répétition, décor...,
- le temps de travail salarié des professionnels des domaines artistique et technique,
- la structuration des compagnies et la rémunération des équipes administratives.

Il apparaît également que les difficultés rencontrées dans le bouclage des productions induisent pour les compagnies interrogées des logiques économiques qui les poussent à utiliser les ressources issues de l'exploitation comme compensation des manques en production. On pense notamment à l'intégration anticipée d'une part d'exploitation pour financer la production ou aux pratiques de compensation *a posteriori* de la rémunération des équipes.

De telles pratiques vont dans le sens d'une connexité économique entre production et diffusion. Cette connexité entre production et diffusion est déjà patente dans les relations partenariales que les compagnies entretiennent avec les lieux : les coproducteurs s'engagent quasi

systematiquement sur une programmation du spectacle en leurs murs, les partenariats en coproduction s'enracinent le plus souvent dans des collaborations antérieures en diffusion, les contacts pris lors du montage d'une production peuvent se reporter sur un achat du spectacle...

Mais certaines compagnies de l'échantillon affirment qu'équilibrer d'une manière ou d'une autre le déficit de la production par la diffusion ne leur est pas possible, soit parce qu'elles ne dégagent pas de marge sur l'exploitation, soit parce qu'elles sont trop fragiles en ce qui concerne le nombre de représentations vendues. L'efficacité de la connexion économique entre production et diffusion est donc à nuancer par l'observation des conditions dans lesquelles s'effectue la diffusion des spectacles.

.....



LES

LES COMPAGNIES

DES ARTS

## 1. LA DIFFUSION, TERRAIN DE NÉGOCIATIONS SERRÉES

L'observation des pratiques fait apparaître l'endroit de la diffusion comme un terrain de négociations serrées entre les compagnies et les lieux, sur fond d'un jeu d'acteurs déséquilibré. Les tensions concernent plusieurs aspects de la transaction : le coût plateau et le prix de cession, les frais annexes et la technique.

### 1.1. La question du coût plateau et du prix de cession

#### A. Le coût plateau : comme son nom ne l'indique pas

Pour 23 compagnies sur 29, le coût plateau intègre des frais d'administration et de gestion directement liés à l'exploitation du spectacle (quote-part bureau de production, comptabilité et paye, salaire d'un administrateur et d'un chargé de diffusion...).

Ces frais représentent en moyenne 13% du coût plateau sur l'échantillon (moins de 10,5% dans la moitié des cas observés).

Les compagnies concernées témoignent de la réticence des lieux à envisager des frais liés à l'administration dans un coût « plateau », limitant celui-ci à l'équipe artistique et technique du spectacle. Mais, disent-elles, le rôle de coordination et les fonctions d'employeur assurés par l'équipe administrative des compagnies sont intrinsèques à l'exploitation d'un spectacle. Ils s'accroissent à proportion du nombre de partenariats en diffusion, ce qui modifie le volume de travail de salariés qui sont majoritairement, nous le verrons, non permanents et embauchés à temps partiel. Il est donc légitime, selon elles, que cette activité soit financée par les produits de l'exploitation. **La pression à la baisse sur un coût plateau peut d'ailleurs se traduire directement par une atteinte à la structuration de la compagnie.**

*« Quand on vend sous le coût plateau, c'est l'administratrice qui enlève son salaire. »*

*« Pour nous, les frais administratifs dans le coût plateau, c'est la prestation du bureau de production et des trois autres prestataires : comptable, expert-comptable et paye. »*

.....

#### B. Le prix de cession et son élaboration

Sur notre panel, seuls 6 spectacles ont fait l'objet de dates contractualisées sur le mode de la co-réalisation et ce, essentiellement dans le cadre d'une exploitation en Ile-de-France ou dans le Festival Off d'Avignon. Les compagnies concernées sont exclusivement des compagnies de théâtre. La moitié d'entre elles avait moins de 4 ans d'existence à l'époque de la diffusion du spectacle. On peut penser, au vu du contexte, que ces modes de contractualisation se rapportent à des stratégies de visibilité (Paris, Avignon, compagnies émergentes) et prennent la forme d'un investissement en vue d'un gain de notoriété. Pour le reste, les représentations des spectacles étudiés ont toutes fait l'objet d'un contrat de cession.

L'élaboration d'un prix de cession prend en compte non seulement les coûts et les spécificités du spectacle (sa genèse, son cadre de production, son coût technique, son effectif, la politique salariale adoptée, etc), mais également les enjeux en développement et en structuration propres à chaque compagnie. Cela conduit à l'estimation d'une marge destinée selon les cas à financer le fonctionnement et le développement de l'activité, à combler les manques en production ou à remplacer le matériel. La marge peut aussi s'augmenter d'une part d'amortissement ou, comme nous l'avons observé, des droits de suite pour les créateurs.

« On importe une marge pour équilibrer le fonctionnement. »  
« On met beaucoup de structure dans la cession, mais le résultat c'est qu'on a comblé notre déficit cumulé et qu'on est à l'équilibre depuis douze ans. »  
« Dans les centres dramatiques nationaux, on paye d'abord l'équipe et après on voit ce qu'on fait. Nous c'est le contraire : si on ne vend pas, la structure disparaît. »  
« C'est l'activité qui rémunère le risque. »

.....

Pour les 26 spectacles de l'échantillon sur lesquels les données nous ont été communiquées, le différentiel entre le prix de cession et le coût plateau s'établit en moyenne à 21,5%.

En danse cependant, pour 8 spectacles sur 9, le différentiel entre prix de cession et coût plateau est inférieur à 17%. Il est même inférieur à 5% pour 4 d'entre eux.

### **C. La prise en compte des contraintes budgétaires des lieux**

Les compagnies rencontrées semblent sensibilisées aux contraintes économiques de leurs partenaires en diffusion et affirment pour les trois quarts d'entre elles s'appliquer à conserver, malgré une marge de manoeuvre minimale, une variabilité à la baisse de leurs prix en fonction des lieux. L'enjeu de la diffusion et de la visibilité du spectacle est évidemment un ressort puissant dans ces calculs.

« S'ils n'ont pas beaucoup d'argent, nous on a besoin de faire des dates, donc je suis d'accord pour négocier, pour faire tourner la pièce. »

« En face, les structures n'ont pas d'argent, on ne peut pas vendre plus cher. »

« On a une marge de manoeuvre pour baisser qui est minuscule, sinon on perd de l'argent, ou bien alors il faut une aide à la diffusion. »

.....

Par ailleurs, la dégressivité des prix en fonction du nombre de représentations est pratiquée par tous, à partir de la deuxième ou de la troisième représentation. C'est la plupart du temps la marge qui est impactée, le coût salarial restant inchangé.

## **1.2. Entre lieux et compagnies, une crise de confiance autour des notions de marge et de bénéfice**

### **A. Des négociations systématiques**

Dans un contexte de contraction des financements, la capacité artistique des lieux diminue mécaniquement sous les effets conjugués de la stagnation des subventions et de l'inflation qui touche leurs coûts de fonctionnement. Les négociations sur les prix de cession des spectacles proposés par les compagnies sont de ce fait devenues systématiques.

« Le prix a été discuté par tous. »

« Je ne suis jamais en contact avec quelqu'un qui accepte d'emblée mes prix de cession et mes conditions. »

« Ça négocie systématiquement quand on est une jeune compagnie, ils n'écoutent même pas le prix proposé. »

.....

Les compagnies témoignent même de pratiques où le diffuseur, contraint dans son pouvoir d'achat, fixe lui-même le tarif auquel il accepte de se porter acquéreur.

« [Un partenaire] a estimé son prix tout seul, sans nous consulter. »  
« Dans les négociations, certains nous demandent d'office notre coût plateau, ou bien font le calcul eux-mêmes. Il y a une crise de confiance entre les artistes et les programmeurs, entre les artistes et les institutions. »

.....

Ces pratiques sont parfois considérées comme un transfert de responsabilité économique des lieux aux compagnies, les lieux cherchant à maintenir le volume et la diversité de leurs programmations malgré le plafonnement des financements.

« Les programmeurs négocient tous. Ils donnent une enveloppe avant de savoir le prix, ils nous demandent d'être responsables de leur capacité de programmation. »

.....

De manière concomitante et sans surprise, se développent parmi les compagnies des pratiques d'affirmation du prix.

« Il n'y a pas de coût plateau. Pour nous, la part de coproduction ne donne aucun droit sur un coût plateau. Une aide en production, si c'est pour baisser le prix après, ça ne marche pas... On vend le spectacle au même prix à tout le monde si possible. »

.....

## **B. Le bénéfice, une nécessité pour pérenniser la structure**

**Comme les compagnies semblent soucieuses de ne pas toucher aux salaires de leurs équipes<sup>12</sup>, les négociations à la baisse sur le prix de vente se répercutent directement sur leur marge.** Cela réduit, voire annule même, leur possibilité de dégager un bénéfice, et fait obstacle à leur constitution de fonds propres. Les négociations systématiques sont à ce titre vécues par les compagnies interrogées comme l'expression d'un doute sur le bien-fondé de la nécessité qu'elles ont de se constituer des fonds propres.

« Les programmeurs nous font des retours comme quoi nous sommes trop chers alors que nous sommes une compagnie conventionnée. »

.....

Ces fonds sont pourtant indispensables à la pérennisation de l'activité des compagnies quel que soit leur niveau de subventionnement, notamment si elles embauchent du personnel permanent.

On se limitera à citer ici, pour mémoire, les préconisations de l'ouvrage du CNAR- Financement intitulé *Association et fonds propres - Pourquoi les associations doivent-elles gagner de l'argent ?*<sup>13</sup>.

« L'utilité des fonds associatifs - Ils permettent de répondre aux besoins de financement d'une association : investir, lancer de nouveaux projets, faire face à son cycle d'exploitation, assurer une

---

<sup>12</sup> Philippe Henry et Daniel Urrutiaguer dans l'étude *Territoires et ressources des compagnies en France*, publiée par le DEPS – ministère de la Culture et de la Communication 2011, confirment et précisent la nature de cette préoccupation: « La difficulté à augmenter la part du budget consacrée à la rémunération de leur noyau central est un crève-cœur constant pour les compagnies. Outre l'utilisation massive de statuts précaires, cela les conduit également à ne pas pouvoir rétribuer leurs collaborateurs autant que leurs qualifications l'exigeraient. C'est en tout cas un point souvent mentionné par les compagnies étudiées de préférer ne pas dégager une marge sur une vente de spectacle plutôt que d'abaisser les cachets promis aux artistes et techniciens qui vont faire le plateau »

<sup>13</sup> France Active, Centre National d'Animation et de Ressources - Financement, *Guide association et fonds propres*, deuxième édition.

sécurité, faciliter la mobilisation de ressources complémentaires. Les fonds associatifs permettent d'assurer la pérennité de l'association.

Sur la constitution des fonds associatifs – Les fonds associatifs peuvent être constitués de différentes manières, le moyen à privilégier étant la réalisation d'excédent d'exploitation (indicateur de viabilité du projet de l'association).

Les obstacles à la constitution de fonds associatifs – Pour faire face à un des principaux obstacles à la constitution de fonds associatifs, les associations doivent se mobiliser pour faire évoluer les mentalités et tordre le cou aux idées reçues : **une association doit dégager un excédent. Il faut pour cela communiquer avec les partenaires sur l'utilité des fonds associatifs.** »

L'évaluation du prix de cession et son adéquation au marché passent nécessairement par la monétarisation de la notoriété du travail de l'artiste et sont de ce fait facilitées par le succès d'un spectacle. Elles peuvent néanmoins, lorsque la situation est plus difficile, se montrer incertaines face à la pression des diffuseurs, et intégrer des représentations qui interrogent la notion de valeur et la logique de bénéfice.

« On coûte trop cher pour marger. »

« Le problème, c'est ce qu'on vaut. On tente de rentrer dans le cadre de ce qu'on vaut. »

« Sur un spectacle avec dix personnes, on ne fait pas de marge. »

« Je ne fais pas de marge, parce que si j'augmente, je ne tourne pas. »

••••••••

On note même dans notre échantillon, certains cas de vente à perte :

- 9 spectacles ont fait l'objet à un moment ou un autre d'une vente au-dessous du coût plateau à des coproducteurs.
- 1 spectacle a été vendu en diffusion à un prix inférieur au coût plateau.

De telles pratiques se révèlent, à terme, particulièrement préjudiciables pour l'économie et la pérennité des compagnies.

### C. Favoriser la transparence sur les coûts dans les transactions

La question de l'objectivation du prix de vente est un souci récurrent dans la profession, ainsi que la tentation de la comparaison entre spectacles, deux aspects déjà soulignés lors du Forum des compagnies de l'Onda en juillet 2012 : « en termes financiers et marchands, l'objectivation d'un prix de cession est considérée comme un effet souhaitable de transparence dans un marché perçu comme très subjectif. Le degré de notoriété d'un artiste, le pouvoir d'influence d'un programmateur, agissent à la hausse ou à la baisse sur des prix peu explicites. De ce point de vue, certaines compagnies rencontrent également des difficultés pour établir un prix de cession, et donc expriment la nécessité de pouvoir comparer, d'avoir accès à des bases de calcul et à la structure de prix d'autres collègues. »<sup>14</sup>

Mais ce sont les caractéristiques intrinsèques des spectacles, les singularités des processus de création et de production, l'identité, l'histoire et le niveau économique de la compagnie, ses stratégies et enjeux de développement, son passif financier, qui font la nécessité et la justesse d'un prix de cession. La compagnie doit être en mesure de s'exprimer de manière transparente sur ces différents aspects, avec toute l'assurance de son expertise professionnelle. La transparence sur les coûts et la capacité d'argumentation dans le dialogue entre la compagnie et son partenaire en diffusion sont primordiales pour fonder la négociation sur une connaissance et une compréhension réciproques des impératifs financiers de chaque partie.

<sup>14</sup> Forum des compagnies Onda 2-3 juillet 2012, compte-rendu par Benoît Hennaut.

### 1.3. Les frais annexes : une mobilité très coûteuse

L'enveloppe des frais annexes (hébergement, repas, voyages et transport du décor) qui accompagnent la cession est un autre terrain de discussions sur les coûts. Le questionnaire interrogeait les compagnies sur les résultats de ces négociations : sont-ils en faveur du lieu, en faveur de la compagnie ou bien représentent-ils une solution équitable ? Les réponses vont le plus souvent dans le sens d'un accord équitable mais soulignent que ces négociations représentent un temps supplémentaire dans le processus de contractualisation. Elles portent essentiellement sur l'hébergement, les repas et les voyages des équipes. Elles sont donc d'autant plus tendues que l'effectif en tournée est important.

Notons que sur notre échantillon, la réalité d'une équipe en tournée excède en moyenne de 5 personnes l'effectif présent au plateau.

Les aménagements de conditions d'accueil les plus fréquents sont :

- pour l'hébergement : chambres doubles au lieu de chambres simples, standing de l'hôtel, hébergement en appartement ou chez l'habitant.
- pour les repas : prise en charge directe par le théâtre en ses murs au lieu de défraiements.
- pour les voyages : réservations anticipées, billets non modifiables.
- pour l'effectif : il n'est pas rare que les négociations portent sur la présence d'un administrateur de tournée.

De manière générale on constate un passage aux frais réels pour la prise en charge de ces coûts par les lieux, c'est-à-dire un remboursement sur présentation de justificatifs, et non plus le règlement d'une facture globale éditée sur la base d'un devis réalisé par la compagnie.

### 1.4. Le format des spectacles et les coûts techniques

- 25 spectacles sur 30 imposent une taille de plateau,
- 26 spectacles sur 30 ont un décor,
- 13 spectacles sur 30 nécessitent au moins un poids lourd pour transporter leur décor,
- pour 12 spectacles sur 30, les compagnies reconnaissent proposer une fiche technique lourde, voire très lourde.

On peut raisonnablement supposer que la prise en compte de ces coûts techniques et logistiques contribue à tendre les négociations concernant les prix de cession et les frais annexes.

Certaines compagnies déclarent avoir déjà pâti en diffusion de la lourdeur de leurs dispositifs scéniques (scénographie mais aussi lumière et son) et être plus attentives depuis à trouver une adéquation avec le réseau de diffusion qu'elles visent (volume de décor maîtrisé, taille de plateau standard, type de matériel demandé, effectif de régisseurs en tournée, effectif de régisseurs mobilisés dans les lieux). La conscience de ces paramètres trouve cependant sa limite dans la liberté artistique du créateur, et parfois, c'est après la création, en post-production, que les ajustements doivent être faits.

*« On se sert de l'expérience passée et on évite les écueils. »*

*« On n'est jamais assez attentifs à ça, et on le paye... »*

« Ce qui "inflationne" par rapport à avant, c'est la nature technique des spectacles. C'est lié aux écritures. »

.....

Face à l'accroissement du degré technologique des scénographies, on note cependant une forme de responsabilisation des compagnies : afin d'être autonomes, certaines se dotent du matériel dont les lieux ne disposent pas, les plus fragiles amortissant l'achat dudit matériel par sa location aux lieux pendant l'exploitation à des tarifs inférieurs à ceux du marché. Dans deux cas, l'un de coproduction, l'autre de production déléguée, on constate aussi du prêt de matériel du lieu partenaire à la compagnie pour toute la durée de la tournée.

## 2. LA TOURNÉE, REFLET DES PRATIQUES DE PROGRAMMATION

Le panel de l'étude rassemble des spectacles créés entre 2009 et 2013. Il n'est donc pas pertinent, au vu de leurs durées de vie variées, de comparer leurs nombres de représentations, ni d'en donner une moyenne. On peut se limiter pour caractériser le groupe à dire que les chiffres vont de 4 à 208 représentations par spectacle, et confirment des tendances connues : nombre de représentations en danse inférieur à celui du théâtre, tournées beaucoup plus importantes pour les spectacles jeune public que pour les autres.

Notons, encore une fois, que certains spectacles plus fragiles en diffusion ne sont pas concernés par la notion de tournée, la programmation du spectacle ayant lieu de manière plus ponctuelle, avec des représentations très espacées dans le temps.

« La cohérence d'une tournée, ça ne se pose pas pour nous. »

« On n'est pas en tournée, on est en dates isolées. »

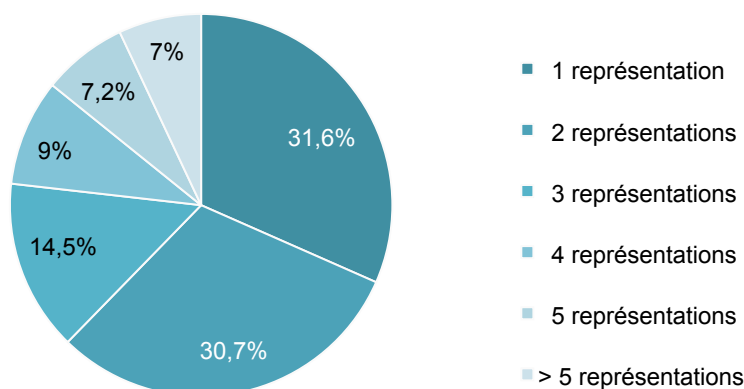
.....

### 2.1. La programmation d'une à deux représentations : une pratique majoritaire

On a souhaité observer sur l'échantillon chaque cas de programmation d'un spectacle par un lieu, une programmation pouvant concerner une ou plusieurs représentations. Si le lieu programme un même spectacle deux fois dans sa saison à deux périodes de l'année différentes, on considérera qu'il s'agit alors de deux cas de programmation.

On dénombre ainsi sur notre panel 567 cas de programmation. Ces programmations vont de 1 à 32 représentations achetées.

Répartition des cas de programmation de l'échantillon en fonction du nombre de représentations achetées



**31,6% des cas de programmation concernent des représentations uniques. La proportion monte à 37% lorsque l'on ne comptabilise pas le jeune public, et à 48% si l'on ne considère que la danse (soit près d'une programmation sur deux).**

**Les trois quarts des programmations des spectacles du panel n'excèdent pas 3 représentations.**

## 2.2. Retour sur les nombreux avantages de la série

Le bénéfice des séries de représentations est pourtant reconnu pour tous les professionnels du secteur, et il est très largement confirmé par les propos recueillis en entretien. On citera notamment les points suivants :

- l'impact sur la qualité artistique du spectacle,
- la rencontre avec les publics et leur élargissement à la faveur du bouche à oreille et de la couverture médiatique,
- la permanence artistique dans les lieux et l'accompagnement par l'action culturelle,
- la visibilité du spectacle par la profession donc potentiellement sa meilleure diffusion,
- et bien sûr, la consolidation financière des ressources des compagnies.

On y ajoutera également la rationalisation du coût humain et financier des tournées.

*« En général, j'explique le coût humain et financier du one shot. Les raisons opposées sont liées au remplissage. »*

*« En faisant plusieurs dates, ce que tu as pu investir sur le temps de montage, tu en profites. »*

*« Plus on reste, mieux on est, meilleure est la qualité. »*

*« Il y a une chose qui s'installe, on s'installe dans un lieu, on entre en dialogue. Ça peut permettre de réfléchir à d'autres propositions (rencontres, films, actions avec les publics), d'autres formats. »*

*« Dans l'absolu, artistiquement, ce qui est intéressant c'est au moins cinq jours dans une ville. »*

*« C'est vrai, tous les one shots nous mettent en difficulté. C'est dur de mobiliser l'énergie. C'est épuisant et on a du mal à y être très bon. Jouer en série, ça change tout ! »*

*« Ça permet le bouche à oreille, donc trouver un public qui ne serait pas venu pour un one shot. Ça permet une meilleure diffusion. Et pour les artistes, c'est important d'asseoir une pièce à chaque fois sur la durée. »*

*« Il faut faire des séries pour garder du mou, faire venir de nouveaux publics une fois que le public acquis est venu. »*

.....



Notons à nouveau que les compagnies proposent systématiquement une dégressivité incitative sur leurs prix en fonction du nombre de représentations achetées. Mais les contraintes de coût (coût plateau, coût technique, frais annexes) et de fréquentation qui pèsent sur les lieux semblent plus fortes que l'ensemble de ces arguments.

### 2.3. Quelle fidélité pour les partenariats en diffusion ?

Les partenariats en diffusion se renouvellent plus qu'en production. En moyenne 56% des diffuseurs d'un spectacle sont de nouveaux partenaires pour la compagnie, contre 28% de fidèles. C'est donc bien par l'exploitation de ses spectacles qu'une compagnie touche de nouveaux partenaires et élargit son réseau, les partenariats en diffusion pouvant représenter une première étape vers un partenariat en coproduction. Toutefois, la fidélité de programmation, sans systématisme, est reconnue comme un vecteur incontournable de la constitution d'un public.

*« J'ai rempli la grande salle dans [ce lieu] parce qu'il y a une fidélité, il y a un public qui suit. J'y travaille depuis 2009, j'y fais des ateliers. »*

*« Pour un théâtre, prendre trois représentations au lieu d'une, ce n'est pas le même risque, c'est une forme de fidélité. »*

*« La fidélité c'est important. Re-toucher le même public, retourner dans les villes où on est déjà allés. C'est rare les lieux où on ne retourne pas. »*

*« La question du public, c'est celle de l'abonnement à un artiste. »*

.....

### 2.4. Rationaliser le parcours géographique des tournées, un nouvel enjeu économique pour l'ensemble du secteur ?

Au cours des entretiens, les compagnies rencontrées ont fait part d'un manque apparent de coordination entre diffuseurs à l'échelle des tournées, qui conduit fréquemment à une absence de cohérence géographique, et génère des coûts. Dans un cadre économique où la contrainte budgétaire rend les négociations financières omniprésentes, et alors que les initiatives de mutualisation et de coopération se développent dans le secteur culturel<sup>15</sup>, il semble être fait peu de cas aujourd'hui des économies possibles à un niveau plus global en veillant à une rationalisation ne serait-ce que minimale des déplacements. Lorsque les spectacles mobilisent un à plusieurs poids lourds et comptent 5 personnes de plus en tournée que leur effectif au plateau, il n'est pas inintéressant de se pencher sur ces questions. Le coût humain également (épuiement des équipes) pourrait en être allégé.

*"On s'est battus pour avoir une tournée régionale. Ils ont bougé mais devant la menace de ne pas aller chez eux. »*

*« On n'arrive pas à faire une vraie tournée qui suive une logique. C'est difficile de faire déplacer les dates. Et on ne refuse pas des dates... »*

*« On a tous envie de rationaliser, mutualiser, mais les théâtres ne veulent pas ! Emmener le public de l'un chez l'autre, etc... On est obligés de faire Foix puis Strasbourg trois jours après, c'est aberrant, mais ce sont des contraintes. »*

*« On s'est adaptés aux lieux, plutôt que les lieux à notre tournée, donc on fait Belfort-Saintes-Lons le Saunier. »*

.....

<sup>15</sup> Voir Marie Deniau, *Étude exploratoire sur les nouvelles pratiques de mutualisation et de coopération inter-organisationnelles dans le secteur culturel*, Département des Etudes, de la prospective et des statistiques, Ministère de la Culture et de la Communication, juillet 2014

## 2.5. L'exclusivité territoriale, une contrainte qui perdure

Les pratiques d'exclusivité territoriale, particulièrement dommageables pour les compagnies, semblent encore vivaces, notamment en région parisienne. En limitant les possibilités en diffusion, l'exclusivité territoriale a des conséquences sur l'économie des compagnies mais aussi sur le mûrissement artistique du spectacle, et la circulation des oeuvres auprès des publics. Un tiers des spectacles de notre panel ont été confrontés à cette réalité, dont les entretiens ont révélé plusieurs exemples.

Tel Centre dramatique national qui impose une exclusivité sur les représentations en Ile-de-France, tel théâtre qui menace d'annuler des représentations parce qu'une autre salle du territoire s'est placée en amont dans le calendrier et contraint la compagnie à faire un choix ou à proposer une compensation, telle scène nationale qui préfère acheter une date en plus et augmenter sa cession pour demander l'annulation de dates prévues ailleurs. Autant de récits où la compagnie se retrouve en situation de devoir choisir et renoncer à une opportunité d'exploitation du spectacle.

Notons que l'exclusivité territoriale est suffisamment courante pour que les compagnies l'intègrent complètement dans leurs pratiques de diffusion au titre d'une contrainte supplémentaire : celle de choisir en amont à qui elles s'adressent.

*« Il y a de l'exclusivité de territoire. Et ça apporte encore plus de complexité. »*

*« On sait comment ça fonctionne. J'ai devancé le problème quand ça aurait pu se passer. »*

*« Deux lieux trop proches, c'est impossible. On ne les perd pas : ça se fait et ça se discute en amont. »*

.....

## 2.6. Quand la demande s'affole...

Quatre spectacles de notre panel ont fait l'objet de ce qu'il est convenu d'appeler un "buzz". Au-delà du simple succès d'un spectacle, traduit classiquement par une longue tournée sur la ou les saisons suivantes, ces effets d'emballement concernent de jeunes compagnies (entre deux et quatre ans d'existence, à l'occasion d'un deuxième ou troisième spectacle dans leur parcours), et se déclenchent dès la création du spectacle. Ils ont à voir avec un appétit de la profession pour la découverte de nouveaux talents. Ils se traduisent par une exacerbation de la demande des programmeurs qui peut prendre des formes plus ou moins impérieuses ou impatientes. Les jeunes compagnies concernées, si elles sont ravies du sort que connaît leur spectacle, sont souvent peu structurées et trop peu dotées en fonctionnement pour faire face au soudain surplus d'activité et à la pression des diffuseurs.

*« Beaucoup de demandes en diffusion, on avait du mal à y répondre. On n'avait pas prévu. Il fallait décider du rythme. »*

*« Ils savent qu'on est dans une économie précaire, et il faudrait que ça tourne comme ça, d'un coup. »*

.....

### 3. LES CONDITIONS POUR FAIRE TOURNER LE RÉPERTOIRE

#### 3.1. Des compagnies « de création et de répertoire »

L'oeuvre d'un artiste inclut tous ses spectacles, et ne se résume pas à l'un d'eux. Le répertoire est une manière d'envisager son parcours. Proposer une mémoire des spectacles passés, permettre à toutes les pièces de tourner, préserver pour les spectateurs un accès possible à ce parcours, sont des préoccupations majeures dans le spectacle vivant. Plus qu'une démarche patrimoniale c'est un soin porté, en contrepoint des logiques d'obsolescence et de péremption, à conserver la matière par nature éphémère des spectacles, à la tenir prête à être "réactivée" bien des années après sa création. Notons cependant que certains artistes de l'échantillon ne se reconnaissent pas dans cette logique.

*« Je stocke ces éléments pour avoir accès à mon histoire. Je n'ai pas envie d'avoir des reliques, ni de m'interdire de les réactiver, ou d'y avoir accès pour les donner. Comme une bibliothèque. »*

*« Les pièces ne sont pas isolées les unes des autres, il y a un dialogue. C'est un vrai effort de garder les pièces, mais ça fait sens. »*

.....

Cet effort pour maintenir un répertoire est toutefois coûteux pour les compagnies et rencontre des obstacles.

#### 3.2. La question du stockage

- 26 compagnies déclarent disposer d'un ou de plusieurs lieux de stockage (jusqu'à 5 lieux, le plus souvent disséminés géographiquement).
- 3 compagnies n'en ont pas : 2 compagnies en début de parcours et 1 compagnie dont les productions sont déléguées à un lieu qui propose un stockage gracieux en ses murs.

Pour 20 d'entre elles, il s'agit de locations. On relève pour les autres des mises à disposition d'espaces par des municipalités ou des lieux partenaires, l'utilisation d'espaces personnels ou encore, pour les compagnies qui tournent le plus, des stockages chez le transporteur dont le coût est intégré au forfait de transport.

Pour les compagnies qui louent, le coût annuel de ces espaces de stockage, assurance comprise, peut aller jusqu'à 15 000€ HT, avec un moyenne de 5 300€ HT.

Les compagnies stockent décors, accessoires, costumes, et de plus en plus de matériels vidéo, son et électronique qui nécessitent des conditions de conservation et de sécurité adaptés.

D'autres raisons que la tournée du répertoire peuvent présider à la conservation des décors, accessoires et costumes des spectacles : recyclage éventuel dans de nouvelles créations, utilisation lors de phases de recherche ou à l'occasion d'ateliers pédagogiques, prêt ou don à d'autres compagnies.

#### 3.3. L'indisponibilité de plus en plus fréquente des équipes

Un obstacle aux reprises très largement mentionné par les compagnies, parce qu'il s'impose de plus en plus, est celui de l'indisponibilité des équipes artistiques et des équipes techniques. Les périodes de travail morcelées, résultant notamment de dates de diffusion isolées les unes des autres, rendent problématiques

la fidélisation et la mobilisation des équipes. À partir de la deuxième ou de la troisième saison, selon les spectacles, il devient difficile de trouver de la souplesse dans les plannings, chaque interprète, chaque technicien faisant face à sa propre nécessité de maintenir un niveau d'activité personnelle en multipliant les collaborations et en favorisant des périodes de travail longues et continues.

*« Pour [ce spectacle] on n'a réussi à trouver qu'une semaine dans l'année parce que les équipes techniques n'étaient pas disponibles. »*

*« Pour reprendre un spectacle, il faut tout reprendre à zéro, les disponibilités, etc... »*

*« C'est un gros handicap, et des frais énormes. »*

*« Heureusement on a eu beaucoup de dates sur la deuxième saison, sinon on aurait perdu les techniciens. »*

*« C'est surtout la technique. Pour les artistes, on se pose la question avant de les choisir... »*

.....

### **3.4. Des coûts de reprises parfois rédhibitoires**

Au-delà du stockage de ses éléments, faire tourner un spectacle sur plusieurs saisons ou lui redonner vie après une période de pause engendre des frais de toutes natures : travail de répétition de l'équipe, reprises de rôle, maintenance ou rachat de pièces du décor ou des costumes... Des frais que les compagnies ne peuvent pas toujours assumer seules. Certaines compagnies les anticipent et les répercutent sur leur prix de cession ou font une demande d'aide spécifique.

*« Il m'est arrivé de ne pas pouvoir tourner à cause de ça : pas les moyens de payer les reprises. »*

*« Impossible d'appliquer les logiques économiques classiques de rentabilisation : un spectacle, plus il tourne, plus il te coûte cher (refaire les costumes, le décor, etc...). »*

.....

.....

Alors que la capacité financière des lieux se resserre, et que, sous l'effet de l'inflation, le coût de la mobilité lié aux tournées grève de plus en plus fortement les budgets, les compagnies sont confrontées à une pression à la baisse sur leurs prix de cession qui impacte directement leur marge. Par ailleurs, la réalité des pratiques de programmation qui se limitent le plus souvent à proposer moins de trois représentations, restreint leur volume de diffusion. Nos constats vont donc dans le sens d'une relativisation de la connexité économique entre production et diffusion. L'économie actuelle de la diffusion ne semble ne pas permettre à toutes les compagnies de combler le déficit de moyens auquel elles sont confrontées dans la phase de production.

Par un effet de dominos, on s'interrogera alors sur les conséquences d'une telle situation sur la permanence et le développement des compagnies. Comment articulent-elles économie de projet et permanence structurelle ? De quels moyens disposent-elles pour se structurer et faire le pari de la pérennité ?

.....



Au-delà de l'observation des strictes pratiques de production et de diffusion des compagnies interrogées, l'étude a été conçue pour permettre de dresser également quelques constats sur la structuration, le fonctionnement et l'assise économique des compagnies. Pour les compagnies étudiées, l'existence d'une structure sur la durée est intrinsèquement liée aux activités de production et de diffusion de spectacles. Et réciproquement, nous l'avons vu, ces activités sont rendues possibles par la permanence et les ressources de la structure.

## 1. LE PARCOURS DE L'ARTISTE : PREMIER FACTEUR DE PERMANENCE

### 1.1. Une identité artistique sans limite de discipline

Beaucoup d'artistes interrogés en entretien expriment, quelle que soit leur génération, une grande liberté face à la notion de discipline, et une difficulté à situer précisément leur travail sous l'étiquette d'un genre artistique.

*« Je n'ai pas envie de me poser la question en tant qu'artiste. Je fais ce que j'ai envie de faire, mais je n'ai pas envie de me définir. »*

*« Dans quel champ je me situe ? Je ne sais pas trop comment répondre facilement. »*

*« C'est plus faire une oeuvre, que faire du théâtre. »*

*« C'est un paradoxe, c'est ouvert à toutes les disciplines, à toutes les aventures. »*

*« On vient du théâtre, c'est ça qu'on travaille, dans le cadre d'une pluridisciplinarité. Parfois c'est mieux reçu par les gens de la danse ou des arts plastiques. »*

.....

À la question de donner une définition du genre artistique de la compagnie, les réponses, extrêmement diverses, convergent dans l'idée que la forme, sans avoir besoin d'être définie *a priori*, trouve sa nécessité dans l'acte de création et se renouvelle à chaque spectacle.

*« Je fais un travail d'artiste. Je travaille au service d'un projet qui va dicter sa forme. »*

*« Une question est au travail et on imagine un protocole. »*

*« On propose des formes de représentation très différentes l'une de l'autre. C'est le texte choisi qui va nous orienter, et orienter notre rapport au public. »*

*« Quelle forme ça va prendre ? Je ne me pose pas ces questions de code quand je crée. »*

*« Aucune discipline, la catégorisation est pilotée par chaque projet. »*

.....

### 1.2. Un processus continu

L'activité de création dans le spectacle vivant s'inscrit dans une économie de projet, où chaque spectacle est un prototype unique et inédit. On citera ici Xavier Greffe et Véronique Simonnet à propos de la soutenabilité de l'entreprise culturelle : *"L'entreprise culturelle est une organisation, laquelle peut ou doit assumer la production de plusieurs oeuvres successivement ou/et simultanément. Comme les talents à mobiliser pour assurer ces productions sont variés, à l'image des publics et marchés potentiels, l'organisateur-producteur doit être en situation de passer d'une fonction de production et de distribution à*

*une autre, voire de les gérer, déformer et reformer en permanence.*<sup>16</sup> Les créations se succèdent et les modes de production s'adaptent successivement à chacune d'elles. Sur quelles bases fonder une permanence structurelle ? Quel axe donner à une structuration sur la durée ?

Les propos des artistes interrogés nous donnent peut-être une réponse en évoquant l'existence d'un dialogue entre leurs spectacles. Leurs créations ne sont pas complètement indépendantes les unes des autres. Ils reconnaissent des liens intrinsèques entre elles qui font la trame du processus artistique sur le long terme et lui donnent sens. Ce dialogue justifie des logiques de répertoire pour rendre lisible le langage artistique du créateur sur la durée. **C'est bien dans cette notion de parcours, dans le projet global de l'artiste que peut résider la continuité de l'activité de la compagnie, et sur sa projection dans la durée que se fonde la nécessité d'une structuration.**

*« Un spectacle naît toujours de celui d'avant, voire même il naît au milieu du spectacle précédent. (...) Tout est sur une continuité. »*  
*« Cette pièce est comme un développement et comme une synthèse des autres. »*  
*« C'est une anti-thèse, une réponse au spectacle précédent. »*  
*« Le spectacle s'inscrit dans un processus long d'une compagnie avec un auteur. »*  
*« En tant que directeur artistique, j'insufflé des thèmes sur plusieurs années, je traverse un auteur sur plusieurs années. »*  
*« Cette pièce est connectée à l'ensemble de mon projet »*

.....

Un artiste nous a d'ailleurs livré la définition suivante, qui synthétise clairement notre propos : **« une compagnie est un micro-modèle de production, de diffusion, de création, lié à une identité artistique »**. D'un spectacle à l'autre, à travers des formats, des partenariats et des modes de production potentiellement changeants, la structuration d'une compagnie est une réponse à la nécessité de continuité d'un langage artistique, dans le respect de la singularité de l'acte de création et de la variété de ses déclinaisons.

*« Il est indispensable d'inventer notre propre forme de structuration pour pouvoir esthétiquement aller où on veut. »*  
*« La manière dont on pense ensemble le projet global prédétermine chaque projet. On crée une identité forte. C'est transversal. »*

.....

### 1.3. Un motif d'engagement majeur pour les équipes administratives

Nous avons interrogé les équipes administratives des compagnies, qu'elles soient salariées de la compagnie ou en bureau de production, sur la nature des motivations qui les ont conduites à collaborer avec tel artiste. Leurs réponses révèlent le plus fréquemment une connaissance préalable du projet global de l'artiste et un point de vue transversal sur son parcours. Plusieurs réponses mentionnent aussi que la motivation d'une collaboration repose sur un accord commun concernant les méthodes de travail conçues et mises en oeuvre par la compagnie pour porter le projet.

*« Je connaissais le travail et je pensais qu'on pouvait réfléchir ensemble autrement. »*  
*« Son travail m'intéressait et je pouvais le défendre. »*  
*« Le choix s'est fait sur des questions de fond, sur le matériau artistique qui me traversait intimement, et sur une vision du monde par rapport à la mise en oeuvre du travail. »*

---

<sup>16</sup> Greffe Xavier et Simonnet Véronique, "Les entreprises culturelles sont-elles soutenables ?", *Revue d'économie politique* vol. 120, janvier 2010.

*« C'était pour moi extrêmement important d'être sensible à son travail, et d'avoir un partage de vues sur comment on travaille, une certaine éthique, une déontologie. »*

*« Tu regardes le travail et tu te dis "tiens, ce qu'elle fabrique m'intéresse... j'ai quelque chose à faire là-dedans !" »*

*« C'est un choix artistique très clairement, et ça circulait bien au niveau de la réflexion, de la pensée du projet. J'ai eu le désir de travailler avec cette artiste-là. »*

.....

Certains collaborateurs administratifs soulignent qu'eux-mêmes ont été choisis par l'artiste. Et les artistes insistent en retour sur l'importance de la rencontre personnelle dans le choix de leurs collaborateurs.

*« Avant d'être un choix, c'est une nécessité de faire une rencontre à cet endroit-là. »*

*« Je n'ai pas choisi, j'ai rencontré quelqu'un. »*

*« Ce qui prime, c'est la rencontre personnelle. »*

.....

#### **1.4. Une dimension à retrouver dans les relations partenariales**

Dans les propos recueillis en entretien s'affirme une véritable attente des compagnies que soit prise en compte par leurs partenaires en production et diffusion, et plus largement par l'ensemble de leurs partenaires institutionnels, la dimension de parcours artistique. Cette attente rejoint celle d'une fidélité dans les relations partenariales, qualité, nous l'avons vu, particulièrement recherchée par les compagnies. Au-delà de l'opportunité ponctuelle créée par un spectacle, la considération du travail de l'artiste dans le temps, sa connaissance et son accompagnement, semblent constituer pour les compagnies un gage d'intérêt et de compréhension de la part de leurs interlocuteurs ainsi que le bien-fondé d'une collaboration potentielle.

*« Aujourd'hui on part sur des projets et pas sur des artistes. Un bon coproducteur est celui qui accompagne un artiste. »*

*« La fidélité, c'est quelque chose qui permet de voir plus loin que le projet lui-même. C'est structurant de pouvoir regarder plusieurs années devant. »*

*« C'est important d'accompagner un projet, mais c'est beau d'accompagner un artiste. »*

*« Par rapport au rôle de nos partenaires, hormis le rôle financier et technique, il faudrait redéfinir le vocabulaire et les missions sur l'accompagnement, sur la présentation des travaux, sur la façon de parler de la démarche d'un artiste et pas uniquement de ce qui se passe sur scène. »*

.....

## **2. LA RECONNAISSANCE INSTITUTIONNELLE : UNE ÉTAPE DANS LES PARCOURS PUIS UNE CROISSANCE PLUS CONTINUE**

### **2.1. Franchir le seuil de la reconnaissance institutionnelle**

#### **A. Un moment-clé**

Être reconnu par le milieu professionnel ou la presse, être programmé par un théâtre ou un festival de renom, être programmé à Paris, être associé à un lieu, avoir fait un spectacle à succès, recevoir un prix,



pouvoir s'autoriser un nouveau format de création, être subventionné pour la première fois, être conventionné... autant d'exemples de réponses citées par les artistes lorsqu'ils sont interrogés sur la nature de ce qu'a été pour eux la marque d'une reconnaissance institutionnelle dans leur parcours. Ces exemples confirment que la reconnaissance arrive par les spectacles et grâce à la visibilité dont ils bénéficient. Les récits développés en entretien font apparaître un moment-clé où s'amorce la perspective d'une continuité pour l'activité, c'est-à-dire la possibilité économique et relationnelle de faire le spectacle suivant.

« Un bond en avant, puis ça suit son cours. »

« C'était devenu plus officiel que je ferai des spectacles. »

« La reconnaissance, ça veut dire que tu peux faire plus ou moins le prochain spectacle, que c'est plus ou moins possible, plus ou moins sûr. »

.....

On observe que ce moment-clé constitue un cap, une bascule nourrie de plus ou moins d'étapes préalables. Il semble en tout cas que ce soit un moment à repérer dans le cadre des dispositifs d'accompagnement des jeunes compagnies. Bien entendu, pour les compagnies de notre échantillon, les parcours sont conditionnés par la subvention. Le subventionnement a tout d'abord induit leur mode de structuration sous la forme juridique d'une association. Puis les trajectoires se dessinent ensuite selon les étapes classiques des aides allouées par l'Etat, de l'aide à la création jusqu'au conventionnement triennal, consolidées et abondées, voire parfois précédées par les financements croisés des collectivités territoriales.

« La reconnaissance d'un projet influe sur celle de la structure. »

« Les choses se sont faites très rapidement et à la fois en douceur. On n'a pas brûlé d'étapes. »

« C'est allé vite mais j'ai suivi toutes les étapes de demande de subvention, de structuration. »

« Les seuils de reconnaissance ont été franchis avec des projets, ce qui conduit à la structuration. »

.....

## **B. Les premières années : une course à la visibilité**

Nos observations sur l'existence d'un moment-clé dans les parcours sont confirmés par les travaux menés par Véronique Simonnet et Xavier Greffe, la soutenabilité d'une entreprise culturelle dépendant, selon eux de "sa capacité à surmonter les risques liés à son activité".<sup>17</sup>

Ainsi, pour les compagnies structurées autour d'un artiste-producteur, le risque correspond au départ à un "risque artisanal", c'est-à-dire que "la création d'une valeur artistique autant qu'économique repose sur la confiance que l'utilisateur aura dans le producteur. L'acquisition d'une certaine notoriété permet de surmonter ce risque, laquelle notoriété dépend justement de la capacité de l'artiste-producteur à avoir su répondre à des demandes passées. Ce risque est donc très élevé au départ, mais sitôt la notoriété assurée, il devrait diminuer sauf contre-performance réduisant ce capital de notoriété".<sup>18</sup> L'enjeu majeur pour les jeunes compagnies en début de parcours sera donc celui de la visibilité de leur travail, et de l'acquisition d'un capital de notoriété via leurs spectacles.

Les auteurs décrivent cet effet de bascule dans le parcours lorsqu'advient l'assurance que l'activité va pouvoir se poursuivre : "les entreprises de l'art et du spectacle vivant semblent être plus que les autres soumises au risque artisanal qui explique qu'une faible notoriété et peut-être une forte concurrence au début de l'activité compromettent la survie de certaines alors que passées les trois premières années, l'effet de notoriété permet aux projets de se succéder".<sup>19</sup> C'est ce qui correspond au moment-clé de la reconnaissance.

---

<sup>17</sup> Ibid.

<sup>18</sup> Ibid.

<sup>19</sup> Ibid.

## C. Des cas de démarrages trop rapides ?

Nous revenons ici sur un cas plus extrême, déjà évoqué plus haut, celui du "buzz", ce succès immédiat et généralisé qu'une très jeune compagnie peut parfois rencontrer dans les premières années de son existence. Il arrive que ces compagnies subissent alors de plein fouet une grande fragilisation de leurs équipes. Le cadre de la subvention ne peut s'adapter à la rapidité du changement de rythme d'activité. Le montage de la tournée qui suit la saison de création se fait souvent dans des conditions de travail insuffisantes.

Ces phénomènes, comme autant d'effets de mode, sont potentiellement éphémères et ne semblent pas systématiquement produire de la fidélité dans les partenariats, ni l'assurance d'une croissance durable pour la compagnie. C'est en tout cas un mode d'entrée sur la scène professionnelle qu'il convient aujourd'hui de considérer, et peut-être de savoir accompagner.

*« Chez nos partenaires, il n'y a aucune compréhension de cette chose-là, qu'une compagnie est précaire et qu'elle peut avoir des difficultés d'organisation. »*

*« Il y a eu une ascension assez rapide de la compagnie et aujourd'hui, une difficulté à asseoir une position et à passer à un stade stable. »*

.....

## 2.2. La stabilisation ou comment durer ?

Passées les premières années, grâce aux étapes de subventionnement, à la structuration, au développement de l'activité et aux acquis de notoriété, la trajectoire des compagnies peut être en mesure de se stabiliser ou d'entamer une progression plus douce.

*« La bascule est claire. Depuis, je me suis stabilisé. »*

*« C'est une reconnaissance permanente. Le premier spectacle a bien marché tout de suite, et ça a perduré. »*

*« Ça n'a pas arrêté. Relais, petits maillons, c'est une histoire de temporalité. »*

*« Pas de nouveau seuil, mais une attention très forte, toujours en progression. »*

*« C'est une courbe progressive, un continuum »*

.....

La consolidation et la pérennisation du subventionnement, dont bénéficient toutes les compagnies de l'échantillon, semblent être un facteur de cette stabilisation. On constate pour ces compagnies une tendance au maintien de leur niveau de subventionnement (toutes origines confondues - État et collectivités territoriales) entre 2010 et 2013. Pour en donner une évaluation plus juste, il faudrait cependant observer cette évolution sur une durée plus longue et la rapporter à celle de l'inflation des coûts sur la même période.

On sait aussi que, par souci d'inscrire la politique de conventionnement du ministère de la Culture et de la Communication sur la durée, le taux de renouvellement des compagnies conventionnées par les Directions Régionales des Affaires Culturelles est relativement peu élevé. En 2010, 88% des compagnies bénéficiaires d'un conventionnement voyaient leur subventionnement maintenu. En 2013, il s'agissait de 94% d'entre elles<sup>20</sup>. Une compagnie bénéficiant d'un conventionnement le conserve donc le plus souvent, sauf cessation d'activité, sur plusieurs périodes de trois ans.

<sup>20</sup> Données issues des Rapports annuels de performances, Annexes aux projets de loi de règlement des comptes, Missions Ministérielles Culture 2010 et 2013, ministère de la Culture et de la Communication.

Les subventions directes se maintiennent, mais rappelons qu'elles ne représentent que 25,8% du budget des compagnies de l'étude, et ne sauraient être le seul curseur de leur évolution économique. **Au coeur de la durabilité de ces compagnies se trouvent les activités de production et de diffusion de spectacles. Les partenaires en production et diffusion des compagnies de l'échantillon sont majoritairement des structures subventionnées par le ministère de la Culture et de la Communication et par les collectivités territoriales. Dans une économie de redistribution des subventions publiques, l'un des enjeux cruciaux de ces compagnies pour se développer est leur accès aux subventionnements indirects par le biais notamment des apports en coproduction et des achats en diffusion.** Or, comme nous l'avons observé, le contexte économique actuel dans lequel s'exercent ces activités est très tendu.

Se pose alors pour des compagnies qui ne sont plus émergentes et que l'on pourrait qualifier de "moyennes", la question de durer, c'est-à-dire d'entretenir un niveau de notoriété permanent auprès de leurs partenaires et de maintenir un équilibre économique par une activité suffisamment dynamique.

Nous avons demandé aux compagnies de donner trois raisons déterminantes qui, selon elles, ont permis au spectacle étudié de tourner. Outre les qualités artistiques du spectacle, et plus modestement ses caractéristiques techniques, financières ou logistiques (sans décor, peu onéreux, calendrier de tournée souple), plus de 50% des réponses font référence à la notoriété de l'artiste et à la visibilité des lieux dans lesquels le spectacle a été montré. Être reconnu par la profession et pouvoir nouer des partenariats avec des lieux repérés, deux acquis majeurs que les compagnies s'appliquent à cultiver pour pouvoir durer.

*« C'est un moment pour lequel on avait capitalisé : on avait beaucoup tourné le spectacle précédent, donc il y avait une vraie curiosité sur le projet qui venait. »*

*« Il y avait la confiance dans le travail de la compagnie, déjà. »*

*« Ce qui a compté, c'est la fidélité des théâtres qui m'accueillaient. On sait toujours qu'il y a un certain nombre de théâtres qui prennent le spectacle. »*

*« Ça prend appui sur la confiance suscitée par les projets passés. On peut alors programmer une pièce sans la voir : les précédentes ont permis que les lieux s'engagent. »*

.....

Une telle progression continue, une fois passé le cap de la reconnaissance institutionnelle, n'exclut pas l'éventualité d'accidents de parcours : 5 compagnies de l'échantillon ont été confrontées à des aléas dans leur trajectoire.

Pour 3 d'entre elles, ces revers sont liés à des circonstances de fin d'association à un lieu. Les compagnies doivent alors faire face à un changement de régime au niveau de leurs ressources (financières, lieux de travail, lieux de stockage...) qui peut les fragiliser et qui nécessite d'être anticipé par les deux parties.

Pour les 2 autres cas, il s'agit d'une part de la fin d'une collaboration entre deux artistes au sein d'une compagnie, et d'autre part de la contre-performance d'un collectif suite à un deuxième spectacle signé d'un autre artiste que le spectacle précédent. Dans les deux situations, il s'agit d'une perturbation de la lisibilité par ses partenaires potentiels de la ligne artistique de la compagnie, obligeant celle-ci à marquer le pas dans son évolution. Ainsi, lorsque le projet artistique est fragilisé, c'est la structure toute entière qui est ébranlée.

### **2.3. Le secteur jeune public, un déficit chronique de reconnaissance**

À la lumière des témoignages des compagnies dont les spectacles étudiés concernent le jeune public, la question de la reconnaissance artistique de ce secteur nous semble devoir être soulevée. Et ce avec d'autant plus de pertinence que les faits mentionnés en entretien confirment des constats récurrents, également signalés et interrogés dans d'autres études. Citons ici pour mémoire l'étude initiée en 2009 par Scène(s) d'enfance et d'ailleurs et le ministère de la Culture et de la Communication, intitulée

*Photographie d'une dynamique fragile. Etude sur les conditions de production et de diffusion des spectacles adressés au jeune public en France.*

Un cadre économique moins doté, des programmations qui ne sont pas directement assumées par le directeur ou le programmateur du lieu, des conditions d'accueil moins confortables pour les équipes en tournée, des jauges non respectées, une tendance à la multiplication des représentations scolaires au détriment des représentations tout public... autant d'aspects qui, selon nos interlocuteurs, sont une possible traduction de ce déficit de reconnaissance.

*« Pour le secteur jeune public, il y a un besoin de reconnaissance. Soit on considère qu'on est d'abord des pédagogues, soit on peut penser qu'il y a quand même une valeur artistique, et dans ce cas je ne comprends pas que les directeurs de théâtre ne s'y intéressent pas plus. »*

*« Certains théâtres ne font que des scolaires et personne ne nous accueille car nous ne sommes « que » jeune public. Ça nous exclut de la sphère artistique. »*

*« On est en secteur jeune public, on n'a pas toujours de lien avec le directeur du théâtre. Parfois les programmateurs jeune public vont nous programmer mais le directeur ne nous connaît pas. Donc, par exemple, on n'a pas de lien avec celui qui décide financièrement des coproductions. »*

.....

À propos des aménagements des conditions d'accueil pour les équipes des spectacles jeune public, il est important de souligner que ce sont pourtant ces équipes qui sont confrontées aux plus grosses tournées de notre échantillon, et de rappeler qu'elles assument en outre plusieurs représentations par jour, ce qui est une spécificité non partagée par les autres compagnies.

*« Ce ne sont pas les mêmes hôtels que les autres équipes. Et il ne nous est pas possible de faire venir l'administrateur en tournée. »*

.....

### **3. DES STRATÉGIES PLURIANNUELLES SE DÉGAGENT**

Pour maintenir leur niveau de notoriété et se projeter dans la durée, les compagnies interrogées développent des stratégies pluriannuelles à différents niveaux : financier, logistique, organisationnel... Deux types de stratégies d'une autre nature, que nous souhaitons plus spécifiquement présenter ici, sont également apparus de manière récurrente au fil des entretiens. Ce sont des stratégies centrées sur le coeur de métier des compagnies c'est-à-dire sur la création. Elles concernent d'une part la nature des oeuvres, et d'autre part la diversification et la modification des rythmes de l'activité.

#### **3.1. Agir sur les caractéristiques artistiques du spectacle**

Outre la notoriété de l'artiste et certaines conditions financières, techniques et logistiques liées à l'exploitation, les compagnies citent systématiquement les caractéristiques artistiques du spectacle comme un élément déterminant de sa diffusion. Ces trois aspects sont envisagés, à raison sans doute, comme des critères importants dans les choix opérés par les programmateurs. À travers les récits de genèse des spectacles que nous avons recueillis, sans que des stratégies artistiques soient forcément assumées ou reconnues par les compagnies, il apparaît que la nécessité artistique qui sous-tend la décision de produire

tel nouveau spectacle plutôt qu'un autre, intègre une réflexion sur les conditions économiques de sa réalisation ainsi que sur les conditions de sa réception. L'issue de cette réflexion, soumise avant tout à l'exigence artistique, pourra consister à ne retenir *in fine* qu'une partie des paramètres envisagés.

Assumer un format de spectacle plus lourd (effectif, scénographie), changer de forme artistique ou d'interprètes par rapport au spectacle précédent, surprendre par un format hors norme (spectacle éphémère, spectacle pour un seul spectateur, sophistication et innovation technologiques), choisir de bousculer les codes de la représentation, opter pour un texte classique ou au contraire contemporain, un thème d'actualité ou non, proposer un spectacle jeune public, la liste des options envisagées est aussi variée que celles des identités artistiques et des parcours des compagnies qui les portent.

Il nous semble intéressant de rapprocher ces tendances de celles relevées par Claude Le Pen<sup>21</sup> ou Xavier Dupuis<sup>22</sup> sous les termes de "surqualité" ou d'"augmentation qualitative" concernant la programmation des institutions du spectacle vivant : « *face à une demande inélastique, la seule marge de manoeuvre est l'augmentation qualitative. On fait donc des spectacles plus audacieux et plus coûteux. (...) Il s'agit d'une politique de maximisation de la qualité. En consacrant les subventions reçues à la qualité du spectacle, l'organisation mise sur une potentielle augmentation de la demande* »<sup>23</sup>. À notre niveau, il s'agit pour des compagnies déjà repérées et jouissant d'une position de notoriété, d'entretenir et de raviver en permanence ce capital auprès des publics et de la profession.

« *On voulait une grosse forme, c'est une volonté de principe : on fait un théâtre assez massif. »*  
« *Les pièces sont lourdes mais c'est ce format qui a permis la reconnaissance en scènes nationales. »*  
« *C'était un défi par rapport à la convention. C'était ambitieux et posé d'emblée comme tel. »*  
« *C'était un spectacle manifeste, radical, sans concession (...). On a fait un spectacle qui fait peur. »*  
« *En général, on fait des projets où on se met en danger par rapport à ce qu'on a fait avant. »*  
« *C'est la limite de ce qu'on peut faire, ou un peu au-delà, dans notre configuration de compagnie indépendante de cette envergure. »*

.....

On retrouve ici la notion de prise de risque non seulement artistique mais également économique (en raison des éventuels surcoûts induits par l'élévation des ambitions technologiques et artistiques) que nous avons décrite dans les pratiques de production des compagnies.

Cette tendance, lorsqu'elle est assumée, est parfois formulée par les artistes comme une forme de résistance au contexte économique qui contraint le financement de la création.

« *On nous dit "faites des monologues", je mets dix personnes au plateau. »*  
« *Le contexte économique ne doit pas trop intimider les ambitions artistiques. »*  
« *J'essaye de ne pas travailler dans la débauche, mais je reste dans la rigueur artistique de faire des projets ambitieux, c'est important dans le contexte de ne pas baisser les ambitions. »*

.....

### 3.2. Modifier les rythmes de création

Une autre stratégie des compagnies destinée à maintenir ou développer leur activité dans un contexte à budget constant consiste à modifier leurs rythmes de création, en les intensifiant ou les ralentissant selon les cas.

<sup>21</sup> Le Pen Claude, "L'Analyse micro-économique de la production dramatique et l'effet des subventions publiques", *Revue économique* vol. 33, 1982

<sup>22</sup> Dupuis Xavier, "La surqualité : le spectacle subventionné malade de la bureaucratie ?", *Revue économique* vol.34, 1983

<sup>23</sup> Le Pen Claude, op.cit..

Rappelons tout d'abord que 83% des compagnies étudiées reçoivent des aides structurelles du ministère de la Culture et de la Communication. **Leur rythme de création est donc en partie induit par la subvention.** Les cahiers des charges des subventions comportent en effet des clauses en termes de nombre de créations à proposer sur une période donnée (deux créations en trois ans pour les compagnies conventionnées).

**Plusieurs artistes nous ont confié que ces rythmes ne correspondent pas toujours à leur nécessité artistique. Certains préféreraient donc pouvoir ralentir, prendre plus de temps pour la recherche, et laisser vivre en diffusion le spectacle précédent ou leur répertoire.**

*« La production idéale, c'est sortir du calendrier de production et de diffusion. Ça pourrait très bien sauter une saison. »*

*« Par rapport à la DRAC, c'est une contrainte de créer tous les deux ans. Pour la production, c'est un enchaînement, et en plus les pièces se télescopent. »*

*« Par rapport au conventionnement, on devait faire une création. Naturellement, on l'aurait faite aussi, mais plus tard. Le point de départ a été "il faut faire quelque chose". »*

*« On a repoussé la première trois fois pour que ça corresponde à notre rythme. »*

*« Cette contrainte de production/diffusion est schizophrénique, on est aspiré dans la même spirale, et on n'arrive pas à entrevoir qu'il y a d'autres façons de faire ça. Il faut replacer le temps comme un protagoniste important du protocole de travail. »*

.....

En effet, pour les spectacles de l'échantillon, la temporalité moyenne entre la première idée d'un projet et la date de sa création est de deux ans et demi. Les temps de conception et de recherche n'apparaissant pas dans les budgets de production et ne correspondant pas toujours à des périodes de résidence de travail, cette durée globale est invisible pour les partenaires de la compagnie.

Aussi, pour ces équipes, tenir un rythme de création tous les deux ans suppose qu'elles soient toujours sur deux projets en même temps et commencent à solliciter des partenaires pour la production suivante alors que la production en cours n'est pas aboutie. Il leur faut superposer et articuler le calendrier de diffusion du spectacle en cours avec celui de création du spectacle à venir. C'est une contrainte tant au niveau artistique, qu'au niveau du travail de production dont nous avons déjà observé l'inflation dans la première partie de cette étude.

*« Pour un artiste, créer tous les deux ans, c'est compliqué. »*

*« Les partenaires potentiels te demandent ce que tu vas faire en 2016 alors que tu n'as pas fini 2014. »*

*« Je m'interroge sur le rythme. Je sens un peu l'aspiration, la pression des lieux, alors que nous, on ne sait même pas ce que sera le prochain spectacle. Ce n'est pas aidant, même si c'est joyeux. Il faut faire attention et rester quand même dans son rythme. »*

.....

Si l'on considère qu'un spectacle sera diffusé au moins sur une saison à la suite de sa création, la période de travail qui couvre sa conception artistique, sa fabrication et son exploitation concerne au minimum une période de 3 à 4 ans.

12 spectacles du panel s'inscrivent cependant dans une temporalité plus restreinte :

- pour 5 d'entre eux, il s'agit de la temporalité d'un processus artistique spécifique,
- mais les 7 autres sont issus de commandes émanant d'un lieu ou d'un festival, ou bien résultent d'une stratégie de la compagnie pour faire coïncider une date de création avec une date de programmation très exposée (festival de renom, par exemple). Il s'agit donc pour ceux-là de calendriers volontairement raccourcis.

En effet, alors que la diffusion est contrainte, que le financement de la recherche artistique n'est pas assuré (voir partie 1) et que les aides publiques comme celles des sociétés civiles se concentrent sur l'activité de création, les compagnies ont tendance à produire pour se maintenir économiquement,

notamment lorsqu'elles ont du personnel permanent. Certaines compagnies rencontrées choisissent d'adopter une stratégie de démultiplication de l'activité et d'accélération des rythmes de création, prenant le risque de la mise en concurrence des projets. Cette voie rejoint aussi des préoccupations de visibilité au sein de la profession et d'entretien du capital de notoriété.

*« On est pris dans la dynamique de produire sinon la structure est en crise. »*

*« C'est une stratégie mise en place par la compagnie. J'ai compris qu'il fallait entrer dans un rythme de création très nourri. (...) Ça rejoint une stratégie de diffusion. Notre diffusion est stable d'année en année, on obtient ça par la multiplication des créations. »*

*« La suractivité est presque un signe de la fragilité de la compagnie. C'est toute la problématique des entreprises semi-privées semi-publiques. La subvention ne peut pas tout couvrir et c'est ça qui crée la dynamique. Si tu n'es pas bien consolidé sur tes frais de fonctionnement, tu cours. Et c'est parce que tu cours que tu dynamises. »*

.....

Sur ce point, les observations de l'étude *Territoires et ressources des compagnies en France* publiée par le DEPS<sup>24</sup> apportent un éclairage convergent : *« La pression pour créer des spectacles à un rythme soutenu afin de gagner ou maintenir une crédibilité professionnelle auprès des financeurs publics et des programmateurs a augmenté. Les dispositifs d'aides publiques et civiles privilégient en effet le soutien aux créations, tandis que la croyance en la singularité du metteur en scène ou du chorégraphe requiert l'invention de productions originales. Une résorption au moins partielle du déséquilibre entre la production et la diffusion de spectacles pourrait passer par une meilleure distribution du répertoire déjà existant des compagnies. Certaines troupes ont ainsi le souci de l'entretenir afin de ralentir un rythme de créations, qui peut devenir asphyxiant. »*

## 4. TRAVAILLER EN SYMBIOSE AVEC SON ENVIRONNEMENT

### 4.1. La compagnie : une cellule à géométrie variable

#### A. Une gouvernance associative partagée

Toutes les compagnies de l'échantillon sont des associations. L'association est le modèle dominant de structuration juridique des compagnies depuis plus de vingt ans. Mais ce choix conduit les équipes à faire face à une forme d'ambiguïté sur la gouvernance. Celle-ci se répartit en effet entre le président de l'association qui détient le pouvoir légal, la personne qui détient la licence d'entrepreneur de spectacle et endosse la responsabilité sociale et fiscale (il s'agit majoritairement du président dans notre panel ou d'un membre du bureau de l'association), et l'artiste qui exerce une fonction de direction artistique tout en étant salarié de l'association, le plus souvent sur la base du régime de l'intermittence.

Le CNAR-Culture Opale<sup>25</sup> met en garde les compagnies sur les soupçons d'illégalité auxquels les expose cette ambiguïté sur la gouvernance :

*« Le statut associatif a été majoritairement choisi par les artistes pour sa simplicité de constitution et son caractère non lucratif. Bien souvent, les artistes fondateurs de ces compagnies en sont les salariés intermittents. Par ailleurs, la nature même de leur rôle de concepteur d'un spectacle et la place que le*

<sup>24</sup> Henry Philippe, Urrutiaguer Daniel, *Territoires et ressources des compagnies en France*, DEPS – Ministère de la Culture et de la Communication, octobre 2011

<sup>25</sup> Opale / Centre National d'Appui et de Ressources - Culture, *L'Emploi des intermittents dans les compagnies sous statut associatif*, août 2009

système économique leur attribue dans la production de "leur" spectacle amènent ces artistes concepteurs à prendre des décisions de gestion importantes pour la vie de la compagnie, sans être toujours explicitement mandatés pour cela. Ce cumul entre ce qui peut être vu comme une fonction de "dirigeant bénévole" et un emploi salarié intermittent peut poser problème :

1/ l'URSSAF peut y voir une situation de "faux bénévolat" et de "travail dissimulé",

2/ PÔLE EMPLOI peut y voir une fraude au revenu de remplacement,

3/ le FISC peut y voir une raison de remettre en cause le caractère désintéressé de la gestion de l'association employeuse.

On ne saurait trop encourager les compagnies à asseoir la direction effective de l'association qui porte leurs activités sur une instance bénévole :

1/ composée de personnes distinctes des intermittents engagés

2/ intervenant effectivement et régulièrement dans le pilotage de la structure, c'est-à-dire disposant de la signature des chèques et de tous les documents officiels, de la plupart des contrats (surtout de travail) et assurant la rédaction des procès verbaux. »

Les compagnies interrogées sont informées de ces questions de droit et ont conscience de travailler dans un cadre juridique non adapté, où l'exercice le plus usuel de leur activité peut les exposer à l'illégalité.

Nous avons demandé aux compagnies rencontrées de qualifier le rôle du bureau de leur association en choisissant une ou plusieurs réponses parmi les fonctions suivantes : valider, contribuer, prescrire, décider. Les réponses montrent que le rôle du bureau, instance bénévole du pouvoir légal, a majoritairement pour fonction de valider les décisions prises par la direction artistique et administrative de la compagnie (93% des cas). Il contribue à ces décisions dans 59% des cas, peut faire des préconisations dans 17% des cas, et n'a la capacité de décision que dans 10% des cas.

Lorsqu'ils sont consultés ou disposent des compétences nécessaires, les membres du bureau sont sollicités sur trois thèmes majeurs : l'artistique, la gestion et la production, les ressources humaines.

Seules 9 compagnies sur 29 déclarent avoir une réflexion stratégique sur la composition du conseil d'administration de leur association. Cela peut concerner des préoccupations liées à la gouvernance et viser à consolider les missions des instances dirigeantes statutaires de l'association ; ou bien répondre à une recherche de compétences complémentaires pour la gestion des ressources humaines, la gestion financière, la stratégie de la production ou l'ouverture à un réseau professionnel et financier.

Une observation qui rejoint là encore celle de l'étude du DEPS<sup>26</sup> : « Les conseils d'administration, bien souvent réduits à des bureaux de trois ou quatre membres n'ont pas de poids réel dans la définition des orientations et la marche courante des compagnies. Néanmoins, et dans le cadre d'un environnement complexe pour les compagnies, le souci est perceptible de s'appuyer de plus en plus sur les membres de ces bureaux pour des apports en conseil et en compétence. Cela incite les directions artistiques à rechercher une présence accrue pour ces fonctions de professionnels de la culture, d'enseignants ou encore de personnes disposant d'un savoir-faire en termes de gestion entrepreneuriale »<sup>27</sup>.

## **B. Une mosaïque de collaborateurs**

Il a été demandé aux compagnies rencontrées de fournir ou de réaliser un organigramme de leur noyau dur. 9 compagnies ont remis un document préexistant, 18 ont réalisé un dessin au cours de l'entretien. Ces documents sont intéressants dans la mesure où ils indiquent que la notion de "noyau dur" de la compagnie est très fluctuante d'une équipe à une autre et que le terme de "compagnie" recouvre une réalité qui va au-delà des membres de l'association et de ses salariés. Les schémas font apparaître tout aussi bien des interprètes, des créateurs fidèles (scénographe, compositeur, éclairagiste...), des techniciens, ou encore certains prestataires.

---

<sup>26</sup> Henry Philippe, Urrutiaguer Daniel, *Op. cit.*

<sup>27</sup> Ibid.



On note au passage qu'un manque est mentionné de manière récurrente à l'endroit d'un directeur technique ou d'un régisseur général permanent pour la compagnie.

À la question de savoir si des tiers, hors directeur artistique et collaborateurs administratifs, participent à des décisions concernant l'activité de la compagnie, 80 % des réponses sont positives. Ces tiers sont la plupart du temps liés à la sphère technique (directeur technique, régisseurs de spectacles) ou bien ce sont des collaborateurs artistiques fidèles de la compagnie (scénographe, créateur lumière ou interprètes...). Ils ne sont pas des salariés permanents de la compagnie et ils sont le plus souvent bénévoles au moment où on les sollicite pour une décision.

On le voit, les frontières d'une compagnie sont plus larges que celles des liens contractuels réguliers noués à l'année par l'association. Les équipes salariées sur la période circonscrite d'une production ou d'une exploitation de spectacle, peuvent être considérées comme faisant partie du noyau dur. Les compagnies connaissent de grandes variations de volume des équipes entre les périodes de création et les périodes intermédiaires, mais des liens informels entre professionnels demeurent entre deux productions et constituent une base de travail reconnue et fiable, non visible dans les données salariales.

**La compagnie est une base de travail protéiforme qui s'augmente puis se resserre à nouveau au rythme des créations, et évolue dans sa structuration au fil de son parcours.**

### **C. Des combinaisons multiples entre l'interne et l'externe : le rôle des prestataires**

Sur le panel, 1 seule compagnie ne fait pas appel à des prestataires : c'est la compagnie la plus récente.

Sur les 28 autres compagnies :

- 23 travaillent avec un bureau comptable (il faut rappeler ici l'obligation de nommer un commissaire aux comptes quand le total des subventions reçues dépasse 150 000€),
- 7 travaillent avec un bureau de production,
- 6 travaillent avec un bureau de presse,
- 1 travaille avec un bureau de diffusion,
- 12 déclarent externaliser aussi d'autres fonctions, dont notamment la communication (on retrouve ici l'enjeu pour ces compagnies de la visibilité et du travail sur leur image).

On observe deux logiques d'évolution, liées aux parcours des compagnies, qui conduisent dans la durée à l'externalisation ou non de certaines fonctions :

- L'une est une logique d'internalisation et d'autonomisation : il s'agit de reprendre en interne des fonctions initialement externalisées. Passé le stade de l'émergence, par exemple, une compagnie peut quitter un bureau de production pour salarier une équipe administrative. Ou bien une compagnie plus développée peut se donner les moyens d'embaucher un comptable.

*« On est depuis longtemps dans l'idée de structurer une équipe sur tous les aspects du travail. »*

*« Dans le bureau de production, l'administrateur travaillait à mi-temps pour nous, c'est la limite de la mutualisation, j'ai besoin de quelqu'un à plein temps. »*

••••••••

- L'autre est au contraire une logique d'externalisation et de délégation : on confie aux prestataires des fonctions devenues trop chronophages, ou liées à de nouveaux besoins apparus avec le développement de l'activité pour lesquels l'équipe en place n'a pas les compétences requises. On peut ainsi, par exemple, externaliser une gestion fiscale et comptable devenue trop lourde, faire appel à un bureau de diffusion pour l'international, ou à un bureau de presse.

« Avant je faisais la saisie comptable, maintenant c'est eux, pour gagner du temps. »  
« Au début on faisait tout en interne, mais vu la montée en puissance de la compagnie, il a fallu trouver un expert comptable. »  
« Pour le bureau de presse, c'est une réflexion stratégique, la compagnie a un manque à cet endroit-là. »

.....

Les combinaisons entre fonctions internalisées et externalisées sont extrêmement variées sur l'échantillon et laissent entrevoir une certaine souplesse dans les choix de structuration. Là encore, c'est le projet qui crée sa propre nécessité. Des constellations collaboratives se font et se défont au fil du temps dans une recherche constante de stabilité.

Il est à noter que 1 compagnie sur 5 fait apparaître ses prestataires dans son organigramme.

## **4.2. L'association à un lieu, une forme privilégiée d'accès aux ressources et d'ouverture sur l'extérieur**

### **A. L'accès indispensable aux espaces de travail et aux ressources matérielles et techniques**

- 6 compagnies sur 29 déclarent avoir un lieu de travail. Pour 2 d'entre elles seulement il s'agit d'un espace de répétition. Pour les 4 autres, il s'agit d'un atelier (maquettes, costumes, musique) ou d'un espace de conception (réunion de l'équipe artistique, bureau).

Les compagnies, structures pourtant dédiées au projet d'un artiste concepteur de spectacles, ne disposent pas de lieu pour lui permettre de travailler. Elles sont donc tout naturellement amenées à nouer des liens avec d'autres structures pour accéder aux espaces ainsi qu'aux ressources matérielles, techniques et logistiques (on pense au stockage) indispensables à leur cœur de métier. L'association à un lieu sur plusieurs années, au-delà des résidences de création ponctuelles dans le cadre d'une production, est l'une des modalités privilégiées de l'accès à ces ressources.

« La plupart de mes pièces nécessitent l'accompagnement technique d'une grosse structure, qu'une compagnie ne peut pas porter. »  
« Tous les deux ans on fait la création d'un gros spectacle là-bas, avec deux semaines pleines dans la salle en amont. L'équipe technique est super, l'outil est bon, et on les connaît. »  
« On a un accès privilégié à la maison »  
« Ce sont des résidences dans des lieux équipés, dans des conditions préférentielles. »  
« Les prêts de salles, ça représente beaucoup de choses. »

.....

- 19 compagnies sont concernées par une ou plusieurs associations à un lieu. Parmi elles, 4 compagnies sur 5 sont aidées au projet.
- On dénombre par compagnie 1 à 4 associations à un lieu. 11 compagnies sont associées uniquement à un lieu. 8 compagnies sont associées à plusieurs lieux
- Les durées d'association vont de 1 à 12 ans, avec une durée moyenne de 4 ans
- 54% des cas d'association concernent des lieux situés dans la région d'implantation de la compagnie
- 35% des cas concernent des lieux situés dans une autre région (dans 5 cas sur 12 il s'agit de compagnies implantées en province qui s'associent à une structure francilienne)
- 11% des cas concernent des lieux situés à l'étranger (lorsque les compagnies sont implantées sur des régions frontalières)

## **B. Être indépendant et pouvoir miser sur une forme de stabilité et de pérennité**

Si la notion d'association d'un artiste à un lieu demeure floue et recouvre une grande variété de réalités, avec parfois le risque de la coquille vide et pour certains la sensation d'être "nourri avec de l'air", la plupart des compagnies interrogées y reconnaissent l'apport de ressources fondamentales qui répondent à des manques essentiels et concernent l'ensemble de leur filière d'activité.

### Une opportunité pour la recherche, l'invention et le développement

Par la mise à disposition de salles pour travailler et une enveloppe financière dédiée, les lieux peuvent encourager et rendre possible pour leurs artistes associés des temps de travail consacrés à la recherche artistique.

*« C'est s'offrir un luxe qui n'est pas entre production et diffusion, mais une expérimentation de la pensée. »*

*« On prend deux-trois semaines de travail de recherche en amont des répétitions. C'est rendu possible parce qu'on est en résidence dans deux lieux. On finance ces temps par nos fonds propres et par le budget de la résidence. »*

*« J'en profite pour faire des tentatives théâtrales. »*

*« Il y a un confort de travail parce qu'ils nous salarient même hors projet. Le travail de recherche est payé. »*

.....

### Une base financière pour monter les productions

Beaucoup d'associations à un lieu sont assorties d'un soutien financier plus ou moins systématique en production. Ce soutien sur une période pluriannuelle est l'assurance pour les compagnies d'une fidélité partenariale en amont de la production. C'est un atout particulièrement important pour les compagnies aidées au projet.

*« C'est une marche pour le montage de la production, ça facilite le démarrage des projets. »*

*« Il y a d'entrée de jeu l'apport du lieu auquel on est associé. »*

*« C'est notre base de travail financièrement, c'est le compagnonnage qu'on n'a pas avec le ministère. »*

.....

### Un cadre pour la diffusion du répertoire

La présence des pièces de l'artiste associé dans la programmation du lieu, d'une saison à l'autre, peut garantir la possibilité de présenter une création récente ou en cours, mais également de proposer au public des spectacles antérieurs.

*« Ils ré-accueillent le spectacle six mois plus tard. »*

*« Ça permet de ne pas scinder expérimental et diffusion. »*

*« Ils ont à peu près tout programmé. »*

.....

### La permanence artistique pour développer la transmission et la formation des publics

En contrepoint du nomadisme qui caractérise l'activité des compagnies étudiées, l'ancrage territorial et la rencontre des publics sur la durée qu'offre une association pluriannuelle à un lieu sont deux bénéfices majeurs pour leur développement.

*« La compagnie a une réflexion sur les territoires et les publics aussi parce qu'elle s'est développée avec ces résidences. »*

*« C'est un enjeu pour renouveler les méthodes de création, de transmission, l'échange entre les deux équipes et le public. »*

*« C'est un travail de fond : au début on ne remplissait pas mais aujourd'hui on y joue deux fois. C'est le bénéfice de la présence artistique d'une compagnie dans un lieu. »*

*« Ça permet de sortir de la relation de prestation à un lieu. »*

.....

#### Un gage de visibilité, une étape dans la reconnaissance institutionnelle et la consolidation des subventions

Nous l'avons vu, les enjeux de visibilité sont cruciaux dans les dynamiques de développement des compagnies. Il apparaît dans les témoignages que l'association à un lieu peut être vécue comme une étape décisive dans la conquête d'une reconnaissance ou d'une légitimité institutionnelle.

*« Être associé à un centre dramatique national quand on sort d'une école c'est un facteur accélérateur. »*

*« Ça sert aussi politiquement pour pouvoir passer le cap de l'institutionnalisation. L'association à une scène nationale sur le territoire a servi pour le conventionnement. Ça nous a offert une légitimité au sein du milieu du spectacle vivant. »*

*« Être soutenu par une scène nationale ou un établissement public à Paris très reconnu, ce ne sont que des retombées positives en termes de réseau et de soutien financier, (...) ça apporte beaucoup en termes d'ancrage sérieux (...) pour aller chercher des subventions à la Région. »*

.....

### **C. Expérimenter dans la co-construction**

On observe de nombreuses formes d'expérimentation concernant les modalités de coopération entre l'artiste et le lieu. On note dans ces expériences, une volonté affirmée d'élargir la relation au-delà de l'artistique et de la stricte situation de production-diffusion.

*« Être associé est une qualification très vertueuse quand elle est bien enclenchée, avec le bon protocole. Ça permet de faire avancer. »*

*« Notre association c'est un projet imaginé ensemble. »*

*« C'est souple, pour coller aux projets des artistes. Il y a une disponibilité d'esprit. »*

*« On a inventé une forme de collaboration. »*

.....

Des cartes blanches proposées à des artistes (du spectacle vivant ou non) choisis par la compagnie en résidence, des rendez-vous mensuels autour de la programmation du lieu, des programmations thématiques orchestrées par la compagnie, la mise en place de séminaires de recherche avec des universitaires, des partenariats initiés par l'artiste entre plusieurs structures sur le territoire, l'intervention de l'artiste dans la communication du lieu, la mise à disposition par le lieu d'une personne de son équipe pour la diffusion des spectacles de la compagnie... les tentatives sont nombreuses et les pistes de travail explorées très variées.

*« Nous avons une vraie volonté de collaborer autour des enjeux de production et de réseaux, pas uniquement sur l'artistique. (...) On aime avoir une relation proche en termes d'expertise à tous niveaux : artistique, administratif, production. On pousse les lieux à aller au-delà de la relation d'accueil pour être dans l'échange de compétences. »*

*« C'est une façon d'être associé à la maison, d'avoir des discussions particulières. »*

*« Nous souhaitons modéliser à notre manière le rapport à la structure et au territoire. Que le projet artistique que la compagnie soumet au lieu puisse infléchir les attentes de celui-ci. »*

*« L'interface est stimulante, ce n'est pas du 1-1 mais il y a un enjeu entre les deux équipes : celui d'embrasser un projet plus synthétique sur tous les segments du métier. »*

*« C'est aussi une question de créativité des directeurs de lieux et des directeurs techniques. »*

.....

La déclinaison des modes de coopération semble le prouver, le cadre de l'association à un lieu comporte pour les compagnies de nombreux avantages. On insistera sur le fait qu'il répond à deux préoccupations essentielles des artistes interrogés : être indépendants mais pouvoir tout de même miser sur une forme de stabilité et de pérennité pour leur activité.

*« C'est important qu'on puisse avoir une grosse activité et rester une compagnie indépendante, sans prendre un lieu. »*

*« On n'a pas la lourdeur de gérer la structure et tous les avantages de travailler en synergie avec une équipe et un lieu. »*

*« On a la possibilité d'inventer, d'élaborer, avec un lieu et une équipe pour ça. »*

*« Ça apporte le sentiment de stabilité. »*

.....

### **4.3. Des options de structuration qui se diversifient ?**

#### **A. Un artiste et l'équipe d'un lieu : la délégation de production**

Deux artistes de l'échantillon font le récit d'expériences très réussies de la délégation de production à un lieu. L'un d'eux n'a d'ailleurs jamais souhaité développer d'équipe administrative au sein de sa compagnie. Un troisième artiste cite la délégation de production à un lieu comme un cadre de production optimal.

Concernant ce mode partenarial, qui reste peu fréquent à l'échelle nationale, on se limite à reprendre ici le propos limpide de l'étude de Philippe Henry et Daniel Urrutiaguer<sup>28</sup> : le producteur délégué *« porte une fonction de production qui ne se limite pas à la phase de fabrication du spectacle et à ses premières représentations. Il se trouve concerné, y compris économiquement, par toute la phase d'exploitation qui peut s'étendre sur plusieurs années »*. Et nous relayons également leurs préconisations : *« Ce qui se présente comme un cas de figure courant et largement majoritaire dans d'autres mondes artistiques (y compris par exemple dans le secteur des musiques actuelles) reste donc toujours une situation exceptionnelle dans le champ des arts théâtraux et chorégraphiques. A contrario, on a peut-être là les prémices d'une modalité de coordination qui pourrait concerner plus de compagnies. Quoi qu'il en soit, elle renvoie à une approche plus transversale et systémique de ce qu'il faut agencer aujourd'hui pour donner plus de chances de réussite à des projets portés par des compagnies. »*

#### **B. Une structure et plusieurs artistes : le collectif et la coopérative de projets**

Nous donnons rapidement dans les lignes qui suivent quelques axes de structuration de compagnies qui portent un projet collectif réunissant plusieurs artistes, ou bien différents projets d'artistes distincts, et parfois même les deux. Ces choix structurels peuvent être dictés par une démarche artistique collective mais aussi constituer une forme de réponse aux contraintes économiques.

*« Nous restons groupés contre le blizzard. »*

.....

Les données ci-dessous illustrent en tout cas la variété et le niveau d'élaboration des protocoles de fonctionnement de ces structures, une complexité que leurs partenaires semblent parfois avoir du mal à percevoir et à comprendre.

---

<sup>28</sup> Ibid.

Trois compagnies de l'échantillon se revendiquent comme des collectifs. Elles ont respectivement 5, 7 et 14 ans d'existence. Elles réunissent de 4 à 7 membres.

### CAS 1

**Un collectif de metteurs en scène de théâtre et de comédiens avec :**

- un metteur en scène qui assure la coordination artistique
- des créations portées alternativement par chaque metteur en scène
- le principe d'intégrer à chaque création d'autres membres du collectif

La direction artistique n'est pas collective, même si *"on essaye de défendre les choses ensemble, quand quelqu'un propose quelque chose, on respecte. Mais il y a quand même un veto : les projets du collectif doivent intégrer des membres du collectif. Si personne ne veut, alors ça se fera ailleurs"*.

Il y a un régisseur général par spectacle.

L'administration est gérée par un bureau de production.

Il y a un principe d'équité et de lissage financier entre les productions. *"Comme c'est un collectif, je veux que chacun soit conscient des enveloppes financières de chaque projet artistique"* explique l'administratrice. La politique salariale se décide projet par projet. L'équipe procède à l'élaboration d'un calendrier cohérent entre ses différents spectacles sur l'année.

Le conventionnement de la DRAC est au nom du collectif. Une partie de la subvention est utilisée pour le fonctionnement, le reste est réparti entre les projets. Une association à un lieu et une résidence territoriale sont au nom du collectif, une autre association à un lieu est au nom du metteur en scène coordinateur du collectif.

Les pièces sont signées du collectif avec le nom du metteur en scène qui porte le projet.

*« Le collectif n'empêche pas l'ego. On se met en mode mineur ou majeur selon les moments. »*

*« On est ensemble et différents ensemble. »*

*« C'est travailler ensemble, mais ce n'est pas une mise en scène collective, et ce n'est pas être tout le temps ensemble. C'est comme un accordéon, c'est un va-et-vient. »*

.....

### CAS 2

**Un collectif de théâtre composé de créateurs issus de disciplines différentes qui travaillent ensemble sur toutes les créations.**

La direction est collective, toutes les orientations sont discutées et réfléchies à plusieurs. *"On n'a pas eu envie de donner une hiérarchie entre les différentes compétences. On conçoit ensemble les projets. Il y a la figure du metteur en scène qui se dégage mais il y a un groupe qui est constamment dans le travail. Ce n'est pas pareil que d'avoir sa compagnie et des collaborateurs fidèles."*

L'administration est assurée par un bureau de production : *"ce n'est pas simple d'intégrer quelqu'un dans un collectif. On est déjà un certain nombre"*.

La signature comporte systématiquement le nom du collectif et les noms des artistes avec leurs fonctions.

### CAS 3

**Un collectif pluridisciplinaire composés de créateurs issus de disciplines différentes avec :**

- un directeur artistique
- un noyau dur qui participe à toutes les créations

Ici, la fonction du directeur artistique, assumée par le metteur en scène, est de *"rendre une grammaire collective cohérente"*.

Il y a une administratrice et un directeur technique en interne.

Il y a un principe de délégation des tâches entre les membres du collectif et de ramification des activités visant à exploiter la variété des compétences à différents niveaux de la filière du spectacle vivant (recherche, création, transmission...) et sur des disciplines connexes. Les divers pans d'activité se répartissent notamment entre plusieurs associations à des lieux, toutes au nom du collectif. La signature des pièces est au nom de celui qui initie le projet, croisé avec le nom du collectif.

*« Qui rentre dans le collectif prend la responsabilité du collectif. Tu es partie prenante, on réfléchit sur le long terme. »*

*« On tient la compagnie à différents endroits et on est tous complémentaires. »*

*« Aujourd'hui l'activité prend un souffle fort et nous demande d'être encore plus nombreux. »*

*« C'est une pieuvre tentaculaire, on peut partir en résidence sur des demandes différentes pour chaque lieu. »*

.....

Dans ces trois cas de collectifs, l'équité salariale est respectée au sein des équipes.

Trois autres compagnies de l'échantillon reconnaissent avoir un fonctionnement collectif d'un point de vue artistique, qu'elles ne revendiquent cependant pas comme un partage des responsabilités et des tâches en administration et production.

*« On n'est pas un collectif administratif. On a un fonctionnement collectif et collégial dans la recherche, mais dans la production ça cesse. »*

*« La fondation du collectif de la compagnie est née de l'envie de travailler avec des comédiens qui étaient avec moi à l'école. Mais pour nous le collectif n'est pas un partage des responsabilités et des tâches. »*

*« La notion de groupe est présente. On dit "on". Il y a un esprit de groupe qui prévaut. »*

.....

#### **CAS 4**

##### **Une coopérative de projets**

Ni collectif, ni bureau de production, la coopérative de projets est un outil au service des projets et ne gère pas de carrières d'artistes. C'est une structure de production coordonnée par trois directeurs artistiques, avec une équipe administrative composée de quatre personnes.

Il y a un principe de cloisonnement financier entre les projets. Le modèle est dynamique, il peut s'ouvrir potentiellement à d'autres artistes, et à toutes les disciplines.

Une association à un lieu est au nom d'un des directeurs artistiques, une autre est au nom des trois directeurs artistiques, deux autres sont au nom de la structure.

Le conventionnement est au nom de la structure. Mais chaque projet est signé uniquement par ses auteurs.

*« On travaille par fonctions. Quand on assume des fonctions de direction, on prend des décisions.*

*Une même personne peut être associée à différents niveaux de décision. »*

*« Ce sont les projets qui sont en coopérative, pas les artistes. »*

*« La difficulté c'est d'anticiper la charge de travail et de s'adapter. »*

.....

Dans un contexte où se développent sur l'ensemble du secteur culturel une réflexion et une expérimentation des pratiques de mutualisation, il serait sans doute intéressant d'étudier les options de structuration que nous venons de détailler à l'aune d'autres initiatives apparues en France et à l'étranger, et de leurs résultats en termes d'activité et de pérennisation<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> Voir Marie Deniau, *op.cit.*

## **5. EMPLOI ET STRUCTURATION FINANCIÈRE : QUEL SOCLE POUR UNE STABILITÉ ?**

### **5.1. Des équipes professionnelles et polyvalentes**

On a pu observer dans les entretiens et au travers des documents fournis par les compagnies, un professionnalisme à l'oeuvre au sein des équipes administratives.

Ces équipes font preuve d'un degré de professionnalisation élevé.

- 73% des collaborateurs administratifs du panel sont détenteurs d'un diplôme d'un niveau supérieur ou égal à un bac + 4.
- 64% d'entre eux ont suivi une formation spécifique à l'administration de projets culturels.

Ces équipes développent en outre des savoir faire spécifiques en production et en diffusion de spectacles, entretenus par des effets d'apprentissage liés à l'expérience. L'âge moyen des collaborateurs administratifs rencontrés est de 39 ans, ce sont des professionnels confirmés. Leurs compétences particulières sont directement liées à la création de spectacles, coeur de métier des compagnies, et sont peu représentées dans les lieux, dont seul un nombre restreint dispose d'unités de production. C'est donc une ressource cruciale pour le secteur.

Il faut également souligner la polyvalence de ces professionnels. Dans le cadre d'équipes à effectif réduit, les salariés d'une compagnie doivent pouvoir intervenir sur l'ensemble des fonctions de la filière du spectacle vivant. À l'occasion des représentations d'un spectacle dans un lieu, on aura le plus souvent du côté de la compagnie un voire deux interlocuteurs pour mettre en oeuvre des missions souvent portées dans les lieux par des personnes différentes (administration, communication, technique, logistique de tournée et accueil artistes, actions pédagogiques et relations avec les publics). Au niveau de la collaboration entre compagnie et lieu, toute la question est alors celle de la répartition de la prise en charge des tâches communes (comme la rédaction du contrat, par exemple).

### **5.2 Une permanence structurelle sans permanence salariale ?**

Un panel restreint de dix compagnies a fait l'objet d'une analyse sur la structuration financière et d'une collecte de données sur l'emploi. Nous nous limitons dans les paragraphes qui suivent à livrer les constats qui nous semblent suffisamment lisibles et consolidés au vu de la taille et de l'hétérogénéité de l'échantillon.

En moyenne entre 2010 et 2013 sur ce sous-échantillon de 10 compagnies :

- l'emploi annuel a donné lieu au versement de 3 244 000€ de salaires pour 407 salariés;
- la masse salariale représente 63,8% des budgets des compagnies.

Le facteur humain représente un poste important dans le budget des compagnies. On note que le pourcentage de la masse salariale sur les budgets globaux est très proche du pourcentage de la masse salariale constaté sur les budgets de production (67%) C'est un indicateur supplémentaire de l'indexation de l'activité globale de ces compagnies sur celles de la production et de la diffusion.



• Répartition de la masse salariale <sup>30</sup> :	Répartition du nombre de salariés :
CDDU : 83%	CDDU : 94%
CDI : 5%	CDI : 4%
CDD : 2%	CDD : 2%

- 4 compagnies sur les 10 ont des postes permanents,
- les salariés permanents représentent en moyenne 6% du total des salariés de l'échantillon,
- 12,5% des salariés permanents occupent des postes à plein temps. Soit 0,7% du total des salariés de l'échantillon.

**L'emploi dans les compagnies étudiées repose sur un salariat très majoritairement intermittent et qui, lorsqu'il est permanent, concerne majoritairement des postes à temps partiels.**

**Les compagnies qui disposent de postes permanents sont celles qui affichent les montants de fonds propres les plus élevés.**

- L'activité de ces 10 compagnies a concerné entre 2010 et 2013 en moyenne 407 salariés par an pour 60 emplois salariés en équivalent temps plein (ETP).

On constate donc un très fort morcellement des temps de travail. Rapportés au nombre de salariés, ces chiffres correspondent à une durée moyenne du temps de travail de 4,5 jours par mois.

Sans commenter plus avant ces données, on est fondé à s'interroger sur la possibilité et la viabilité d'une permanence structurelle pour les compagnies lorsqu'elles sont confrontées à une telle fragmentation de leur socle humain et à aussi peu de permanence salariale. Le défi de la stabilité et de la pérennité apparaît particulièrement ardu pour elles. Même les plus dotées dans l'échantillon reconnaissent "*ne pas avoir les moyens de rendre les collaborations pérennes et permanentes*" pour leurs équipes.

*« Si on avait les moyens d'être permanents, on serait permanents ! »*

*« On ne peut pas aller sur de la permanence totale. »*

*« Au niveau de l'équipe de production, si on devait tous avoir des salaires sur la base du régime général, ce serait impossible. On préférerait sortir de l'intermittence, mais... »*

.....

On ne s'étonnera pas, sous ces conditions, de constater un *turn over* important dans les équipes administratives, qui contribue à son tour à fragiliser la structuration des compagnies. Sur la base des indications données par les compagnies rencontrées, la durée moyenne des collaborations entre un artiste et son plus proche collaborateur administratif est de 5 ans. Ce chiffre correspond également à la durée moyenne des collaborations de notre échantillon (celles-ci allant néanmoins de 1 à 22 ans).

### 5.3. Réalités économiques et gestion financière

#### A. Stabilisation des subventions directes, dépendance aux financements indirects

Pour les 29 compagnies de l'échantillon de l'étude, entre 2010 et 2013 :

- la part du chiffre d'affaires représente en moyenne 74,2% des budgets
- la part des subventions (Etat et collectivités territoriales) 25,8% des budgets

<sup>30</sup> CCDU : contrat à durée déterminée d'usage, salariat intermittent  
 CDI : contrat à durée indéterminée, salariat permanent  
 CDD : contrat à durée déterminée, salariat permanent

Globalement, sur la période, on ne note aucune tendance à la baisse des subventions publiques pour les compagnies étudiées. Sur les 10 compagnies du sous-échantillon, on ne comptabilise qu'un cas de diminution d'une subvention structurelle et deux cas de diminution d'aides au projet. Cette observation rejoint le constat fait plus haut, sur la base des témoignages oraux, de la stabilisation de la situation économique de compagnies institutionnalisées une fois passé le cap de la reconnaissance.

Cependant la part majoritaire représentée par les recettes propres dans les budgets indique que, pour les compagnies étudiées, les activités de fabrication de spectacles d'une part, qui reposent sur la coproduction (64% du financement en moyenne), et la vente de spectacles d'autre part, sont centrales. Leurs ressources issues de la production et de la diffusion dépendent donc directement de leurs partenaires qui sont eux-mêmes des structures financées par la subvention publique. On a parcouru dans les parties 1 et 2, les principaux obstacles que rencontrent les compagnies dans l'accès à ces ressources. Les freins viennent en grande partie de la contraction des financements qui touche le secteur du spectacle vivant dans son ensemble, c'est-à-dire qui touche le réseau des partenaires des compagnies.

## **B. Une part importante de ressources invisibles**

Les compagnies interrogées décrivent un apport de ressources invisibles par leurs équipes (artistes, techniciens et administratifs), que ce soit en termes de temps de travail ou de moyens matériels personnels mis à la disposition de la compagnie. Ce type de ressources est constaté dans la plupart des études concernant l'économie du secteur du spectacle vivant : *« les besoins financiers des entreprises culturelles sont en général inférieurs à ceux des autres entreprises. Face à ces besoins, les entreprises culturelles utilisent fortement les ressources personnelles. Cela peut s'expliquer par la faiblesse des besoins mais aussi par le fait que le capital investi est souvent un capital immatériel incorporé au créateur lui-même. (...) Le spectacle vivant est le secteur où la part de l'apport personnel est la plus importante, ce qui correspond à un risque élevé dans ce domaine »*<sup>31</sup> ou encore *« l'analyse socio-économique du spectacle vivant gagnerait à mettre encore bien plus précisément au jour tous les « coûts enfouis » et les « ressources invisibles » sans lesquels la filière toute entière ne pourrait longtemps continuer à fonctionner »*<sup>32</sup>.

## **C. Des pratiques de gestion prudentes orientées vers la pérennité de la structure**

Sur les 10 compagnies qui composent le sous-échantillon étudié d'un point de vue financier, 8 compagnies affichent dans leur comptabilité entre 2010 et 2013 une tendance à l'amélioration de leur fonds de roulement, c'est-à-dire une amélioration de leur capacité à financer elles-mêmes leurs investissements.

Nous faisons l'hypothèse qu'elles réagissent à un contexte économique qui se tend, en cherchant à limiter leur dépendance financière et en tentant d'augmenter leur capacité d'auto-financement. On observe que toutes les compagnies dont le fonds de roulement s'est amélioré ont ensuite généré de l'investissement concernant le patrimoine de la structure et celui des productions. Elles l'ont financé sur leurs fonds propres pour la plupart et, pour l'une d'entre elles, grâce une subvention d'investissement. Il s'agit bien d'une logique de prudence et d'anticipation sur d'éventuelles difficultés à venir.

**Il nous semble particulièrement important de noter que parmi les 2 compagnies qui connaissent a contrario une baisse de leur fonds de roulement, se trouve celle qui nous a confié avoir vendu à perte son spectacle (prix de vente inférieur au coût plateau). On peut considérer que l'évolution de son besoin en fonds de roulement traduit l'impact préjudiciable de cette pratique sur la santé économique de la structure.**

<sup>31</sup> Greffe Xavier, Simonnet Véronique, op.cit.

<sup>32</sup> Henry Philippe, Urrutiaguer Daniel, op.cit.

De manière générale, sur l'ensemble de l'échantillon, on constate que les compagnies adoptent une politique de constitution de réserves en trésorerie. Cela leur permet de faire face à des difficultés immédiates, sur le court terme.

Mais dans la plupart des cas, ces réserves restent insuffisantes pour leur permettre de prendre des risques en termes de pérennisation des emplois.

Ces pratiques de gestion semblent illustrer une forme de responsabilité par rapport au contexte économique global. Sans pouvoir faire de généralisation sur leurs stratégies, on peut simplement noter que les comportements des compagnies étudiées visent à maintenir la structure le plus longtemps possible afin de porter le projet de l'artiste sur la durée. **Le développement de pratiques de gestion prudentes et responsables est un signe qui peut être lu comme une forme de maturité**

.....

Les observations recensées dans les rubriques précédentes convergent vers un constat paradoxal :

- les compagnies sont les producteurs du spectacle vivant, elles en sont les «entrepreneurs» au sens premier du terme, car ce sont elles qui prennent l'initiative de la création et en supportent le risque financier ;
- elles sont les employeurs et portent la responsabilité sociale de la production;
- elles disposent de compétences spécifiques en production et diffusion de spectacles.

Mais elles peinent à réunir les moyens nécessaires à leur activité. Leur existence dépend essentiellement de leur capacité à réunir des partenaires, fidèles autant que possible, en amont et en aval de la production.

Ce sont des structures autonomes, mais dépendantes de leur environnement. Ce qui, dans un contexte économique à budget constant, les fragilise, les expose au risque, et compromet leur permanence.

.....

.....

## CONCLUSION

.....

Comme nous l'avons indiqué en introduction de ce travail, la présente étude est une démarche exploratoire qui vise à dresser un état des lieux des pratiques de production et de diffusion d'un échantillon spécifique et restreint de compagnies du spectacle vivant. Ainsi les constats restitués dans les pages qui précèdent concernent des compagnies subventionnées par le ministère de la Culture et de la Communication, dont la production et la diffusion de spectacles constituent l'essentiel de l'activité et s'effectuent sur un espace géographique majoritairement situé hors de leur région d'implantation. Ils ne sauraient être en l'état et sans nuances transposés à d'autres réalités. Il demeure toutefois que l'examen des difficultés rencontrées dans l'exercice de leur activité par des compagnies dotées d'une notoriété institutionnelle, comme c'est le cas de l'échantillon concerné, nous semble pouvoir apporter un éclairage valide sur la situation de compagnies à l'économie et à la notoriété plus fragiles.

Au titre de ces difficultés, l'analyse des données recueillies a confirmé l'atomisation du financement de la production engendrant pour les compagnies une inflation préoccupante de leur travail de recherche de partenaires, qui mobilise de plus en plus les artistes et expose les lieux à une sur-sollicitation. Nous avons observé que, décalé par des temps de montage plus longs, le bouclage des productions intervient le plus souvent après le début des répétitions. Les compagnies qui, sur notre panel, endossent le risque financier au sein de la coproduction, sont amenées, lorsque les moyens attendus ne sont pas réunis, à revoir leur budget à la baisse en cours de fabrication du spectacle. Nous avons fait apparaître que la nature de ces arbitrages a des conséquences directes sur l'emploi dans le secteur du spectacle vivant, sur les caractéristiques des spectacles créés et sur la capacité de structuration des compagnies.

Les pratiques des compagnies étudiées témoignent conséquemment d'une tendance à rechercher dans les produits de l'exploitation une compensation aux manques en production. Mais l'économie de la diffusion, contrainte par la contraction de la capacité financière des lieux et l'inflation des coûts de la mobilité, leur impose une pression à la baisse sur leurs prix de cession. La marge escomptée, qu'elle soit destinée à combler le déficit de la production ou à financer leur fonctionnement et le développement de leur activité, est souvent compromise par un contexte tendu et des négociations devenues systématiques, sur fond d'un jeu d'acteurs déséquilibré. Les pratiques de programmation observées se limitent en outre, le plus fréquemment, à l'achat d'une à deux représentations et fragilisent le volume de diffusion des compagnies. Il ressort de ces constats, que la connexité économique entre production et diffusion est à relativiser, certaines compagnies n'étant pas en mesure de compenser les manques en production par les produits de l'exploitation.

Il apparaît alors, de manière indirecte, que le manque de ressources se reporte sur la structuration et le fonctionnement des compagnies avec un impact sur l'emploi qui s'exprime dans le morcellement des temps de travail salariés et l'incapacité d'accès de ces structures à une permanence pour leurs équipes. Une autre conséquence est le recours à des ressources dites "invisibles" qui sont des ressources personnelles mobilisées par les équipes en charge des projets (artistes, techniciens et administratifs).

Alors qu'elles prennent l'initiative et le risque de la production, qu'elles disposent des compétences spécifiques pour sa mise en oeuvre, qu'elles adoptent des comportements de gestion responsables, assimilables à des logiques entrepreneuriales de très petites entreprises (TPE), nous constatons que les

compagnies étudiées peinent à réunir les moyens requis pour exercer leur activité, consolider leur structuration et pérenniser leurs emplois. Cette situation leur impose une forte dépendance vis-à-vis de leur environnement, et exige d'elles qu'elles nouent des partenariats fidèles, notamment avec des lieux, en amont et en aval de la production des spectacles. Bases de travail protéiformes, les compagnies adoptent diverses stratégies pour tenter de pallier cette dépendance et travailler en symbiose avec leur environnement. Nous nous sommes intéressés à des options de structuration faisant appel à des logiques d'internalisation ou au contraire d'externalisation des tâches, et à des démarches de mutualisation sous forme de projets collectifs et de coopérative de projets. Nous avons également détaillé des solutions d'ordre partenarial et coopératif telles que l'association de longue durée d'un artiste à un lieu ou la délégation de production.

Au fil des entretiens avec les compagnies rencontrées, les notions de solidarité et de co-responsabilité sont apparues comme des thèmes récurrents et des enjeux majeurs pour les relations partenariales entre compagnies et lieux. Ces enjeux s'ancrent dans une connaissance et une compréhension réciproques des deux parties, basée sur le dialogue et une transparence assumée à l'endroit des pratiques. On rejoint ici une préconisation émise lors du Forum des Compagnies de l'Onda en 2012 à propos des modalités d'un meilleur partage des risques de la création : « *Le projet doit être partagé et assumé par l'ensemble des partenaires, prenant en compte toute la chaîne des compétences disponibles, afin d'aboutir à une gestion plus participative, plus coopérative du spectacle vivant et de ses risques* ».

Pour finir, nous souhaitons mettre l'accent sur certaines attentes exprimées par les compagnies rencontrées, au sujet de la production et de la diffusion de leurs spectacles, qui figurent de manière disséminée dans les différentes parties de l'étude. Ces attentes concernent le financement de la recherche et la prise en compte des temporalités de création, un accès facilité aux ressources matérielles et techniques, les conditions de la diffusion de leur répertoire, la programmation de leurs spectacles sous forme de séries, la prise en compte par leurs partenaires des parcours artistiques sur la durée ainsi qu'un accompagnement du risque artistique par ces mêmes partenaires selon des conditions d'émergence choisies et spécifiquement adaptées au projet. Le tout dans l'affirmation résolue qu'en termes de production et de diffusion chaque création dicte sa propre nécessité.

.....

## ANNEXE 1

### ÉCHANTILLON DES COMPAGNIES ET DES SPECTACLES ÉTUDIÉS

.....

L'échantillon est présenté par ordre alphabétique du nom de famille de l'artiste ou du nom du collectif.  
L'échantillon est présenté sur le modèle suivant :

#### ARTISTE / COLLECTIF

COMPAGNIE (date de création)    *Titre du spectacle étudié (date de création)*

\* Ces compagnies ont fait l'objet de l'analyse sur la structuration financière.

.....

#### JEANNE CANDEL

\*LA VIE BRÈVE (2007)

*Le Crocodile trompeur (2013)*

*Robert Plankett (2010)*

COLLECTIF MXM (2000)

*Reset (2010)*

DAS PLATEAU (2008)

*Notre printemps (2012)*

#### FANNY DE CHAILLÉ

\*ASSOCIATION DISPLAY (2003)

*Je suis un metteur en scène japonais (2012)*

#### PHILIPPE DÉCOUFLÉ

\*DCA (1982)

*Octopus (2010)*

#### CAMILLE DECOURTY ET BLAI MATEU TRIAS

\*BARO D'EVEL CIRK CIE (2000)

*Mazut (2012)*

#### OLIVIER DUBOIS

COD (2007)

*Révolution (2009)*

#### VINCENT DUPONT

\*J'Y PENSE SOUVENT (2001)

*Souffles (2010)*

#### RADHOUANE EL MEDDEB

LA COMPAGNIE DE SOI (2005)

*Sous leurs pieds, le paradis (2012)*

#### SYLVIANE FORTUNY ET PHILIPPE DORIN

\*COMPAGNIE POUR AINSI DIRE (1997)

*Sœur, je ne sais pas quoi frère (2012)*

#### JULIEN GOSSELIN

COMPAGNIE SI VOUS POUVIEZ LÉCHER MON COEUR (2010)

*Les Particules élémentaires (2013)*

<b>L'AMICALE DE PRODUCTION</b> (2007)	<i>Germinal</i> (2012)
<b>LATIFA LAÂBISSI</b> FIGURE PROJECT (2008)	<i>Loredreamsong</i> (2010)
<b>ALICE LALOY</b> COMPAGNIE S'APPELLE REVIENS (2002)	<i>Batailles</i> (2012)
<b>GEORGES LAVAUDANT</b> LG THEATRE (2007)	<i>La Tempête</i> (2010)
<b>MICKAËL LE MER</b> S'POART (2001)	<i>Instable</i> (2012)
<b>MAUD LE PLADEC</b> ASSOCIATION LÉDA (2010)	<i>Poetry</i> (2011)
<b>GRAND MAGASIN</b> (1982)	<i>Bilan de compétences</i> (2012)
<b>FRANK MICHELETTI</b> *KUBILAÏ KHAN INVESTIGATIONS (1996)	<i>Tiger Tiger Burning Bright</i> (2012)
<b>SOPHIE PEREZ ET XAVIER BOUSSIRON</b> LE ZEREP (1998)	<i>Oncle Gourdin</i> (2011)
<b>JOËL POMMERAT</b> *COMPAGNIE LOUIS BROUILLARD (1990)	<i>Ma Chambre froide</i> (2011)
<b>THOMAS QUILLARDET</b> COMPAGNIE JAKARTA (2006)	<i>Villégiature</i> (2010)
<b>JEAN-MICHEL RABEUX</b> LA COMPAGNIE	<i>La Barbe-bleue</i> (2010)
<b>CHRISTIAN RIZZO</b> ASSOCIATION FRAGILE (1996)	<i>D'après une histoire vraie</i> (2013)
<b>MATTHIEU ROY</b> *COMPAGNIE DU VEILLEUR (2007)	<i>Un doux reniement</i> (2012)
<b>MICHEL SCHWEIZER</b> LA COMA (1995)	<i>Fauves</i> (2010)
<b>JEAN-FRANÇOIS SIVADIER</b> ITALIENNE AVEC ORCHESTRE (2003)	<i>La Dame de chez Maxime</i> (2009)
<b>GISELE VIENNE</b> *DACM (2004)	<i>The Pyre</i> (2013)
<b>DAVID WAMPACH</b> ASSOCIATION ACHLES (2004)	<i>SACRE</i> (2012)