



40

AUTOMNE 2006

**LE CAHIER DE L'ONDA**

L'ACCOMPAGNEMENT  
DES ARTISTES



# L'ACCOMPAGNEMENT DES ARTISTES : L'ART ET LA MANIÈRE

Formule floue ou sésame d'une nouvelle régulation : l'« accompagnement des artistes » s'invite régulièrement dans les débats dès qu'il s'agit d'évoquer les problèmes de production et de diffusion. Quelles sont les réalités concrètes qui se cachent derrière le mot, souvent dressé comme un paravent commode et opaque ? Enquête auprès d'une vingtaine d'artistes et de producteurs qui en font l'expérience...

## UNE RELATION UNIQUE QUI S'INSCRIT DANS UN ITINÉRAIRE COMMUN

« Parce que c'était lui, parce que c'était moi », disait Montaigne... Cette phrase ô combien célèbre, qui tente de sertir par les mots l'obscur lien qui tient ensemble deux individualités dans une communauté d'esprit, pourrait bien figurer en bannière de l'accompagnement artistique. Car, même si les collectivités territoriales pressent de plus en plus les structures vers des choix de proximité, au nom de l'ancrage local, les histoires de compagnonnages qui ne se contentent pas d'effets de

Des aventures humaines, fondées sur la complicité, le respect mutuel et l'envie de bâtir de l'avenir ensemble

manche reposent avant tout sur des affinités hautement électives, forgées dans le creuset de visions partagées. « Ce sont d'abord des aventures humaines, fondées sur la complicité, le respect mutuel et l'envie de bâtir de l'avenir ensemble », résume Francis Peduzzi, directeur du Channel, scène nationale de Calais. « Des choix sur plusieurs saisons qui dessinent les lignes dramaturgiques d'une programmation », ajoute Gérard Violette, directeur du Théâtre de la Ville.

Qu'il relève de la conviction ou de l'intuition, du désir de contribuer à l'épanouissement d'une œuvre ou simplement d'un projet, l'engagement auprès d'un artiste est motivé par la qualité et la singularité d'une démarche, déjà affirmée ou en devenir. Il s'inscrit généralement dans le sillage d'une connivence amorcée lors de précédents spectacles. « Je ne m'engage jamais avec des équipes que je ne connais pas bien, commente José-Manuel Gonçalves, directeur de la Ferme du Buisson, scène nationale de Marne-la-Vallée. Nous travaillons avec des personnalités plus que sur des productions et nous essayons de définir ensemble la meilleure façon de collaborer, en fonction de leurs besoins, de leur itinéraire, de leurs modes de fonctionnement et de nos possibilités. Pour éviter les idées reçues, il est important que chacun ait conscience des contraintes de l'autre ! »

Le compagnonnage se façonne donc dans la rencontre, par une écoute et une connaissance réciproque qui vont permettre de dessiner un itinéraire commun durant quelques temps. Chaque relation est unique et s'invente dans le faire, parfois à tâtons... Ce qui n'empêche pas de poser quelques règles. Henri Taquet signe, avec ses deux artistes associés, une

## LA COLLÈGIALE DU GRANIT DE BELFORT

« Je ne conçois pas un théâtre sans une présence artistique permanente. Sinon, il y a une perte de sens dans le rapport à la programmation et au public. C'est le sel du métier que d'être au service du travail des artistes ! », déclare tout net Henri Taquet. Dès son arrivée, en 1991, il a fait du compagnonnage le socle du Granit et bâti un mode de fonctionnement singulier, fondé sur le dialogue, le partage de l'outil et la participation à la vie de la maison. Plus qu'une résidence, le Granit offre aux deux artistes associés – Jean Lambert-Wild, de 1999 à 2006, et Benoît Lambert, depuis 2004 – un « camp de base » pour quatre ans, avec notamment une priorité sur l'usage de la salle de répétition (la Coopérative), un engagement financier conséquent, l'appui du bureau de production interne ou la prise en charge complète de la production / diffusion. « Par ailleurs, j'ai instauré un principe de

☞ collégialité pour la gestion du théâtre, même si je garde le dernier mot quand il faut trancher. En échange, les artistes s'engagent à travailler ici, à développer des projets sur le terrain. Les modalités s'inventent en fonction de leur positionnement citoyen, de leur parcours artistique, de leur relation avec les publics. La configuration de l'outil est fondamentale. De même, si on ne pérennise pas les lignes de production dans le budget général, on peut éventuellement faire de l'imagerie, au coup par coup, mais pas un véritable accompagnement. C'est une question de priorité. »

convention, alignée sur la durée de son propre mandat, afin de fixer les engagements minimaux réciproques. Pour les résidences, Roger Le Roux, directeur du Carré Magique à Lannion, détermine un cahier des charges qui détaille clairement tout ce qu'il fournira. En revanche, Francis Peduzzi refuse de conclure « un contrat

de mariage, parce que ça tue le désir » et préfère « contractualiser des projets plutôt qu'une relation globale, afin que chacun garde la liberté de se retirer quand il ne sent plus la nécessité de la relation ». Toutefois, l'« amour libre » n'est-il pas plus facile à vivre pour un directeur que pour un artiste, plus précaire financièrement ?

## L'ACCOMPAGNEMENT COMPORTE DE MULTIPLES ASPECTS

Mais en quoi consiste l'accompagnement au juste ? Là aussi, diversité et flexibilité dominent. « Artiste soutenu », « en résidence » ou « associé »... les subtilités lexicales tracent déjà une hiérarchie dans l'engagement, depuis l'aide logistique, l'apport financier en coproduction, la fidélité de programmation, l'accueil en résidence... jusqu'à la prise en charge du montage de la production et de la diffusion, l'association à la vie et à la direction de la structure. Malgré la multiplicité des pratiques, l'accompagnement qui n'usurpe pas son appellation pourrait néanmoins se définir par sa visée : la naissance d'un spectacle, voire la construction d'un parcours de création, et sa rencontre avec le public. Il recouvre donc de nombreux aspects et débute bien en amont du projet.

Pour Richard Coconnier, codirecteur du Théâtre national de Bordeaux en Aquitaine, « il commence par un dialogue artistique et intellectuel au plus près de l'œuvre, qui peut porter sur la formulation du projet, la distribution, les collaborations ou encore sur la mise en relation avec des dramaturges ou des artistes. Ce rôle de conseil et ce regard critique demandent une proximité presque quotidienne ». Un avis qui rejoint celui de tous les directeurs rencontrés. Au Centre Régional des Arts du Cirque de Basse-Normandie, Jean Vinet a même mis en place des laboratoires d'écriture, temps de recherche préparatoire qui permettent aux jeunes artistes de mûrir leurs projets avant même d'engager la chasse aux financements. « Grâce à la présence sur place des équipes, je peux en outre sensibiliser mes partenaires, une dizaine sur la région, à des démarches originales, perçues comme plus risquées, et trouver d'autres financeurs. »

Un dialogue artistique et intellectuel au plus près de l'œuvre, qui peut porter sur la formulation du projet

Contrairement à l'attitude de plus en plus courante observée chez certains « coproducteurs », qui monnayent à la quinzaine leur salle de répétition contre une mention au générique ou qui se contentent d'apporter l'appoint pour figurer sur l'affiche, l'accompagnement suppose donc une implication réelle, une responsabilité assumée, dans la mise en œuvre du processus de création et d'exploitation.

Ce soutien s'avère d'autant plus important dans le contexte actuel, marqué par la prolifération de propositions, les compressions budgétaires et l'émiettement des financements. « Sans parler du saupoudrage de ceux qui misent un peu sur plusieurs poulains en espérant tirer, sur le lot, au moins un succès remarqué par la presse », déplore Richard Coconnier. Pour une compagnie indépendante, monter une production tient souvent du chemin de croix en pleine jungle ou du puzzle géant, patiemment assemblé à coups de milliers de fax. « Produire, répéter, diffuser : à chaque étape ses obstacles », constate le metteur en scène Frédéric Maragnani. Et Pierre Maillet, du collectif Les Lucioles, de compléter : « Nous sommes très exposés à la versatilité des coproducteurs. Lors de notre projet autour de l'œuvre de Fassbinder, neuf théâtres s'étaient engagés oralement à copro-

duire ou à accueillir le spectacle. Un an après, six s'étaient désistés, sans la moindre explication et parfois même sans nous avertir directement. Bilan : la trilogie initiale s'est trouvée réduite à une seule pièce, les trois mois de répétition prévus ramenés à un mois et le budget amputé des deux tiers. » Ce genre d'expériences, que toute compagnie possède en répertoire, nourrit un sentiment d'instrumentalisation et l'impression que « le lien moral avec les producteurs s'est délité ».

Si les apports monétaires sont indispensables – entre autres parce qu'ils permettent de payer les salaires !, l'accompagnement repose aussi sur la combinaison et la complémentarité des compétences. « Notre rôle ne se résume pas à faire un chèque. Sur le plan matériel, il consiste à offrir un espace de travail, à aider la compagnie à trouver des partenaires financiers, à organiser une tournée, à assumer la délégation de production si nécessaire », explique Emmanuel Demarcy-Mota, qui consacre 40% de son budget artistique à ces accompagnements, soit le pourcentage le plus élevé de tous les CDN. Certaines structures ont mis en place des cellules de production interne ou s'adjoignent les services d'un bureau extérieur. Au TNB, devenu Centre européen de production théâtrale et chorégraphique en 2002, François Le Pillouër assure quasi-systématiquement la production déléguée, « qui garantit la bonne fin de la réalisation car le TNB pallie aux difficultés qui peuvent surgir en chemin, si un coproducteur se désiste ou si un interprète tombe malade par exemple ».

Toutefois, si cette formule trouve des adeptes chez les artistes sans administration structurée et évite la multiplication de coquilles juridiques vides, d'autres préfèrent garder la maîtrise de leur budget<sup>1</sup>. « Je tiens à assumer la production, car, même si la gestion pèse très lourd, elle me donne la liberté de mes choix artistiques. L'argent, c'est le nerf de la guerre », raconte le metteur en scène Joël Pommerat, qui réalise une création et plus de 200 représentations par an. Reste que les marges dégagées sur les tournées sont généralement très faibles, ce qui rend problématique le financement des coûts de structure. Quant aux subventions accordées par les DRAC dans le cadre du conventionnement, elles apportent certes un

pli d'aisance mais leur montant suffit rarement à abonder et la création et le fonctionnement. Ce manque d'indépendance des compagnies cause d'ailleurs un déséquilibre fort préoccupant dans le rapport de force avec les lieux. Fermons la parenthèse.

La recherche de partenaires et l'élaboration d'un calendrier de tournée cohérent, passent par la mise en commun des contacts et des réseaux. Or, il s'agit là d'un délicat jeu de construction, qui exige du doigté et une fine connaissance du terrain. « La capitalisation des liens noués lors de précédentes créations est infime. A chaque fois, il faut recommencer à zéro », signale Laure Guazzoni, cofondatrice du bureau de production Et bientôt. Un directeur

Offrir un espace de travail,  
aider la compagnie à trouver  
des partenaires financiers,  
à organiser une tournée,  
à assumer la délégation de  
production si nécessaire

## QUELLES SPÉCIFICITÉS DANS LES ARTS DU CIRQUE ?

14 mois : c'est, en moyenne, la durée nécessaire à la mise au point d'un spectacle de cirque. « Le temps de création, et donc d'accompagnement, est plus long, en raison du processus d'approvisionnement de l'agrès, et ce, d'autant plus que les artistes cherchent à se démarquer en innovant sans cesse », explique Roger Le Roux, directeur du Carré Magique, pôle cirque de Lannion-Trégor. « Ces temps sont rarement pris en compte, si bien que le travail se poursuit lors des premières représentations... Parallèlement aux résidences de création, nous avons mis en place des résidences d'approfondissement pour que les artistes peaufinent des spectacles déjà créés. » Pour Jean Vinet, directeur du CRAC de Basse-Normandie, « le cirque pâtit de l'étroitesse de ses réseaux de production et de diffusion. Peu de coproducteurs potentiels, apports financiers plus faibles, diffusion limitée par l'inadaptation des salles, par les contraintes logistiques du chapiteau... L'accompagnement est d'autant plus indispensable que ce secteur comprend beaucoup de jeunes compagnies. Les équipes sont souvent peu structurées et leurs projets pas assez matures. Elles manquent de lieux de travail adaptés et ont tendance à surinvestir dans les agrès ou le chapiteau. Nous avons donc fait construire une salle de répétition équipée, des espaces de stockage. Nous avons aussi un atelier de construction, géré avec une cellule de réinsertion, ce qui permet d'amoinrir les coûts. »

La capitalisation des liens noués  
lors de précédentes créations  
est infime. A chaque fois, il faut  
recommencer à zéro



peut apporter ses connexions, fondées sur des affinités personnelles plus que sur une logique de labels d'ailleurs, cibler la prospection sur les lieux dont la programmation paraît en adéquation avec le projet. Néanmoins, son champ d'action est limité par « l'échangisme » et la concurrence, tacite mais bien réelle, qui règnent au sein des réseaux. « Certains lieux, soucieux d'affirmer leur singularité et leur renommée à travers le nom des artistes qu'ils produisent et diffusent, tendent à évincer des partenaires potentiels. De fait, il est parfois plus efficace qu'une troupe jouissant déjà d'une notoriété mène elle-même les démarches », soupire José-Manuel Gonçalves.

Une fois le tour de table réuni, une autre difficulté consiste à maintenir l'implication des différents participants dans le bon déroulement du projet. Or le principe même de la coproduction qui éclate la charge financière, tend à diluer les responsabilités, surtout pour les grosses productions. Sauf dans le cas de la production déléguée, c'est la compagnie qui doit entretenir le dialogue et la dynamique collective. Pour Secret, dont la création s'est étalée sur presque cinq ans, Johann Le Guillerm a rassemblé neuf coproducteurs. Il a formé un premier cercle de quatre « producteurs associés », qu'il conviait régulièrement à des répétitions pour échanger sur le travail en cours, favorisant ainsi la participation active dans le processus.

Enfin, parallèlement à l'apport de fonds et de compétences, l'accompagnement comprend également des aspects logistiques et matériels. Durant la période de création, il signifie l'accès à un outil de travail, et notamment à une salle de répétition, dotée de matériel et d'une équipe technique. L'accueil en résidence, modalité la plus courante, exige plus que la mise à disposition d'un local ! Selon Roger Le Roux, « accompagner, c'est créer les conditions poétiques de la naissance de l'œuvre. Une résidence est toujours un exil. Ce déracinement peut abîmer le « paysage mental » qui nourrit la création de l'artiste. A nous de lui donner une vraie place dans la maison, de reconstituer un environnement favorable et accueillant, voire de budgétiser des allers-retours familiaux, même s'ils ne sont pas toujours faciles à justifier aux yeux des comptables. » Pour les compagnies, tout le défi est de trouver des accueils de longue durée, rares, afin de ne pas multiplier les résidences et consommer le budget en frais de déplacement...

Ces différentes dimensions de l'accompagnement impliquent que la structure dispose non seulement des moyens financiers mais des compétences et des équipements nécessaires : idéalement, au moins une salle de répétition, des logements pour les équipes accueillies et une cellule de production en interne. Or, peu de lieux disposent de deux salles équipées. L'hébergement est encore plus problématique, au point que les troupes préfèrent renoncer à certaines résidences, trop onéreuses en défraiements. Par ailleurs, les postes d'administration de production sont peu fréquents dans les organigrammes. C'est là que se pose l'épineuse question de la configuration des outils et des arbitrages à opérer dans l'allocation des ressources...

Accompagner, c'est créer les conditions poétiques de la naissance de l'œuvre. Une résidence est toujours un exil

## L'ACCUEIL STUDIO SELON ODILE DUBOC

Avant même la naissance de l'Accueil-studio, mesure mise en place par le Ministère de la Culture en 1998, Odile Duboc a ouvert les portes du CCN de Belfort à des chorégraphes en quête d'asile : « Je dispose depuis 1995 d'un bâtiment exceptionnel et très bien équipé. Il me paraissait indécent de bénéficier d'un si bel outil et de le laisser vide pendant mes tournées, de ne pas en faire profiter d'autres artistes. J'avais tellement galéré moi-même avant ! » Chaque année donc, quelques dix à douze compagnies s'installent en résidence, pour un mois en général. Le CCN leur offre un lieu de répétitions équipé, un apport financier, le soutien de son bureau de production et un hébergement. Dix permanents sont mobilisés pour ces accueils, qui représentent un coût de 30000 € assumés par le CCN, en plus des 45000 alloués par le Ministère dans le cadre de l'Accueil-studio. Quand le planning le permet, d'autres équipes sont accueillies mais sans coproduction. Chaque résidence débouche sur un « 19h de Contre Jour », présentation intimiste du travail en cours suivie d'une discussion avec le public. Pour Odile Duboc, ces rencontres sont « une école du regard, pour les artistes comme pour les spectateurs. Elles sont aussi un moyen de développer la culture chorégraphique des Frانس-Comtois en leur présentant une diversité de pensées artistiques. » Réponse, « certes insuffisante », à la précarité des parcours de création, « l'idée de partager l'outil est devenue, au fil des ans, un vrai plaisir ! »

## L'ALTERNATIVE D'UN BUREAU INDÉPENDANT

Elles sont deux, Albane Ahrens et Laure Guazzoni, volontaires et entreprenantes. L'une a fait ses armes dans l'institution, l'autre auprès de compagnies. Depuis 2003, elles dirigent Et bientôt, un bureau de production indépendant. Leur métier ? Accompagner des artistes, ceux qui et qu'elles ont choisis : Kitsou Dubois, le trio de Grand Magasin ou encore Christophe Huysman. Et les épauler de A à Z, c'est-à-dire sur tous les aspects de la gestion administrative d'une compagnie, le montage et le suivi de production, la diffusion, mais également la stratégie à court et long terme. « Nous travaillons avec quelques équipes et dans la durée. Nous souhaitons rester à une échelle artisanale, pas devenir un guichet avec un catalogue de noms », explique Laure Guazzoni. « Les mutations du paysage institutionnel et artistique ont fait évoluer notre métier, notamment dans la recherche de financements. Nous ne pouvons plus utiliser les outils issus des années Lang de la même façon. Il faut réinventer à partir du terrain, à partir du projet et avec l'artiste. Par exemple, Human de Christophe Huysman est un spectacle à la croisée du théâtre et du cirque : nous avons donc contacté les deux réseaux... et fait beaucoup de pédagogie ! Sa démarche déroute en effet les catégories et demande un accompagnement auprès du public. Or, en dépit de toutes les actions de sensibilisation que nous proposons, les lieux baissent facilement les bras... »

### LE BÉNÉFICE DE LA DURÉE...

L'accompagnement, on le voit, s'épanouit dans la durée, au moins celle de la vie d'un spectacle. Mené sur plusieurs années, il apporte aux artistes les moyens et la sérénité pour développer un véritable parcours de création. « Un créateur a besoin de temps pour creuser une démarche, mûrir son projet, approfondir les relations avec les acteurs », souligne Arthur Nauzyciel. Besoin de trouver des espaces de ralentissement nécessaire, dirait le philosophe Peter Sloterdijk. Cependant, comme le remarque Jean-Marc Urrea, directeur délégué du CCN de Montpellier, « si la nécessité de l'expérimentation est communément admise, rares sont les dispositifs de production qui en assurement les coûts. Seuls les directeurs de CCN ou de CDN bénéficient des moyens financiers et techniques pour pratiquer l'essai. Or ces

Or ces périodes de recherche sont fondamentales pour le renouvellement et la vitalité du paysage artistique

périodes de recherche sont fondamentales pour le renouvellement et la vitalité du paysage artistique. » De fait, beaucoup de compagnies tirant leurs ressources des subventions et des coproductions plus que de la diffusion, sont embringuées dans une spirale de création. « On ne peut pas d'un côté déplorer la pléthore de l'offre de spectacles et de l'autre refuser de donner aux compagnies les

moyens de se soustraire à l'obligation de produire sans cesse pour survivre », renchérit Stéphanie Aubin, directrice du Manège de Reims.

Pour les lieux, la présence des artistes irrigue le quotidien et contribue à la motivation des collaborateurs : elle participe pleinement de leur identité et de leur vitalité. Certains directeurs, comme Emmanuel Demarcy-Mota, Stéphanie Aubin, Jean Lambert-Wild, nouvellement nommé à la tête du CDN de Normandie, ont placé le partage de l'outil au cœur même de leur projet. « La

Nous accompagnons les artistes associés tout comme ils nous accompagnent dans notre projet

maison doit être innervée par des artistes qui y déploient leur singularité. Ceux que nous accompagnons développent des actions sur place, telles que des lectures, des mises en espace, des ateliers... Le succès de la Comédie de Reims repose sur ce foisonnement », observe Emmanuel Demarcy-Mota. « Nous accompagnons les artistes associés tout comme ils nous accompagnent dans notre projet, dans la construction du lien avec la population », poursuit Stéphanie Aubin.

Outre que l'intégration de compagnies indépendantes dans le fonctionnement même d'une institution comble un fossé qui n'a cessé de se creuser ces dernières années, elle favorise aussi la rencontre avec les publics et permet d'accroître le nombre de représentations, en particulier pour des démarches singulières qui ne se livrent pas d'emblée. De même, la fidélité de programmation tisse au fil des ans une mémoire commune avec les spectateurs. Joël Pommerat confie que « la relation se fortifie avec le temps. Elle est beaucoup plus riche quand on peut montrer un travail qui se construit de spectacle en spectacle. A chaque saison, le public s'élargit. »



## POUR UNE REFONDATION DE LA RESPONSABILITÉ DE PRODUCTEUR ?

Au-delà des effets de discours, les différentes expériences évoquées montrent que, s'il n'existe pas de « modèle », l'accompagnement tend à consolider le processus de production et de diffusion et, ce faisant, la durée de vie des spectacles. Il évite au moins de grever le prix de vente pour financer à posteriori la création, handicap supplémentaire dans un parcours déjà ardu ! Car, le constat est là, qui gratte comme le symptôme d'une crise lancinante : la circulation des œuvres devient de plus en plus difficile, en témoignent les chiffres grise mine qui s'amoncellent à longueur de rapport.

Bien que la quantité de dates ne saurait s'ériger en seul critère, ce qui entraînerait un formatage commercial néfaste et contraire aux missions du théâtre public, l'anémie des calendriers de tournées pose tout de même la question de l'utilisation des fonds publics, censés démocratiquement profiter au plus grand nombre. Elle soulève aussi le problème de la pérennisation des emplois artistiques...

Déployé sur la durée, l'accompagnement favorise l'épanouissement des démarches artistiques, la présence des artistes au cœur des maisons et la médiation auprès des publics. A rebours de la logique de « coups », fort dénoncée et fort pratiquée, il exige une implication à la fois presque quotidienne et au long cours, ainsi qu'une mobilisation de moyens humains, financiers et matériels qui

empêche l'éparpillement. Il appelle des choix donc des renoncements.

L'accompagnement n'aurait-il que des vertus ? Certes, les écueils et les déceptions guettent au coin du plateau. Mais, s'il est un constat qui met tout le monde d'accord, c'est bien la détérioration de la responsabilité collective autour d'un projet et la dégradation des relations entre artistes et producteurs ! On peut toujours incriminer Baumol et l'étiollement des marges artistiques, réclamer une augmentation du budget de la culture, gémir sur l'offre pléthorique,

S'il est un constat qui met tout le monde d'accord, c'est bien la détérioration de la responsabilité collective autour d'un projet

accuser l'égotisme des uns et l'inconséquence des autres. Reste que la solution réside probablement dans un profond changement des comportements. Il paraît urgent de fonder de nouvelles pratiques solidaires et de retrouver le sens de la responsabilité morale, sinon, le désir, de la fonction de producteur sans quoi il deviendra un gestionnaire d'argent, un administrateur culturel.

Et tout aussi urgent de repenser la répartition des missions de production au sein du dispositif institutionnel. Il en va d'une meilleure régulation du spectacle vivant. Il en va aussi du risque d'appauvrissement des formes et des esthétiques.

Gwénola David

1 Selon l'Etude sur le fonctionnement, la relation aux artistes et la programmation des scènes nationales, réalisée en mars 2005 par la DMDS, la délégation de production représente 11% des coproductions des scènes nationales.

### UNE EXPÉRIENCE ORIGINALE D'ACCOMPAGNEMENT INTERNATIONAL

Structure lisboète dédiée à la danse contemporaine, Alkantara a mis en œuvre avec Panorama Rio Dança, basé à Rio de Janeiro, un vaste projet de production internationale et inventé un mode original d'accompagnement. Le principe ? Six chorégraphes, trois Portugais et trois Brésiliens, ont choisi chacun un partenaire d'une nationalité différente pour créer un duo. Durant presque un an, les douze participants se sont retrouvés pour des sessions de travail, collectives à Lisbonne et Rio, individuelles dans chacun des pays représentés. Lors de ces résidences, chaque équipe menait ses propres recherches tout en échangeant avec les autres, à l'occasion de présentations informelles et de débats avec des théoriciens invités. « L'intérêt de ce programme, explique Mark Deputter, directeur d'Alkantara, réside dans les échanges et l'entraide qu'il a générés. Les chorégraphes apportaient leur regard sur les créations en cours des uns et des autres. Ces discussions artistiques, prolongées sur un blog, ont nourri les processus et aidé à clarifier les projets. Les artistes ont par ailleurs été associés à la recherche de financement pour les résidences dans leurs propres villes, ce qui a généré de multiples partenariats internationaux. Cette expérience a permis de conjuguer liberté de création et appui collectif, tout en ouvrant l'horizon sur des cultures différentes. »



# ENTRETIEN

AVEC FABRIEN JANNELLE  
ET JUDITH MARTIN

## COMMENT MIEUX ACCOMPAGNER LES ARTISTES ?

C'est le thème d'une enquête qu'a menée Judith Martin pour l'Onda auprès d'un panel de quarante-deux responsables de compagnies, CDN, scènes nationales, théâtres de ville et bureaux de production qui mènent des démarches d'accompagnement. Un vade-mecum des pratiques très instructif !

### Pourquoi avez-vous entrepris cette enquête ?

**Fabien Jannelle :** Préoccupé par les problèmes de diffusion du théâtre public, le cabinet du Ministre de la Culture a demandé à l'Onda une enquête. Or, production et circulation des œuvres s'avèrent étroitement liées en pratique : mal produit, un spectacle sera mal diffusé. Nous avons donc réorienté la réflexion sur l'accompagnement des artistes, notion essentielle qui permet d'appréhender la vie d'une œuvre suivant une chaîne d'engagements, qui va de la préparation de la création, de son financement jusqu'à la première représentation, la tournée, voire la reprise. Cette perspective met l'accent sur la construction d'un parcours, sur l'importance de chacun des maillons, sur les responsabilités quelles que soient la nature et l'importance de l'engagement – financier, technique, administratif, etc. Elle permet aussi de ne pas réduire le débat à un problème de moyens.

### Quelle méthode avez-vous suivie ?

**Judith Martin :** Nous avons voulu nous appuyer sur des expériences vécues par les professionnels. Cette enquête ne vise donc pas à l'exhaustivité et n'affiche aucune prétention scientifique. Elle restitue et ordonne des paroles recueillies au fil des entretiens. Elle constitue plutôt un manuel professionnel destiné à réfléchir à comment mieux accompagner les artistes.

### Comment les professionnels ont-ils accueilli cette démarche ?

**J. M. :** Avec circonspection, par rapport à un modèle de « bonne conduite », et avec intérêt. Ces questions ne sont en effet quasiment jamais débattues publiquement, les idées et les expériences circulent peu. Souvent, dès qu'on les aborde, chacun se dresse sur la défensive. Tous les responsables semblent persuadés d'avoir trouvé la meilleure recette. En fait, personne n'ose évoquer ses doutes, encore moins ses échecs. J'ai par ailleurs été frappée par la méfiance qui règne entre les artistes et les directeurs de lieux. Elle reflète surtout une méconnaissance

reciproque des modes de fonctionnement, des objectifs et des contraintes de l'autre. Les compagnies se sentent souvent instrumentalisées et les professionnels considérés comme des tiroirs-caisses.

### Quels sont les faits saillants qui ressortent des entretiens ?

**J. M. :** La multiplicité des pratiques domine ! S'il existe des démarches exemplaires, la grande diversité des cas ne permet pas d'esquisser des modèles transposables.

**F. J. :** L'examen de la « chaîne d'engagements » souligne le poids des affinités électives dans les choix et le besoin pour les artistes d'inscrire leur travail dans la durée. Il montre aussi que le processus nécessite, à divers stades, des espaces de discussions, tant pour le dialogue artistique que pour la répartition des rôles et les aspects financiers. Or, ces temps d'échanges entre les partenaires existent trop rarement. L'organisation de la production et de la diffusion repose généralement sur les seules épaules des compagnies. On assiste à un délitement de la responsabilité collective autour des projets.

**J. M. :** L'accompagnement d'un artiste appelle certes des moyens financiers mais surtout des compétences et une configuration de l'outil adaptées aux missions de production. Pourtant, rares sont les postes dédiés à cette fonction dans les organigrammes. Certains théâtres accueillent des équipes en résidence mais ne possèdent pas les équipements nécessaires. Par ailleurs, la mission de production est survalorisée, au détriment de la diffusion.

### Quelles sont vos principales préconisations ?

**F. J. :** La redéfinition des missions de production est une priorité. En accompagnant mieux, on produira certes moins mais mieux et on diffusera plus. Tout le monde veut produire. Mais combien s'en donnent les moyens, combien mènent une réflexion sur leur organisation ? Les tutelles devraient déterminer les structures qui ont mission de produire, définir cette fonction dans les cahiers des charges et allouer des moyens en conséquence.

**J. M. :** La professionnalisation des équipes constitue le deuxième volet. Produire est un métier, qui exige de multiples compétences techniques, de l'expérience et une connaissance fine du réseau.

**F. J. :** Enfin, la création de comptoirs pour la diffusion pourrait pallier au manque de « tourneurs » dans le théâtre public. Ces structures légères aideraient les compagnies, grâce à leur connaissance du terrain et leur compréhension du projet artistique, à cibler le champ des diffuseurs potentiels.

Propos recueillis par Gwénola David

Retrouvez l'enquête « Comment mieux accompagner les artistes » ainsi qu'une version longue de ce cahier central à la rubrique Bibliothèque de notre site [www.onda-international.com](http://www.onda-international.com)

[www.onda-international.com](http://www.onda-international.com)

OFFICE NATIONAL DE DIFFUSION ARTISTIQUE – 13 BIS, RUE HENRY MONNIER – 75009 PARIS – TÉL. : 01 42 80 28 22 – FAX : 01 48 74 16 03  
INFO@ONDA-INTERNATIONAL.COM – PRÉSIDENTE MICHÈLE PUYBASSET – DIRECTEUR DE LA PUBLICATION FABIEN JANNELLE  
CRÉATION GRAPHIQUE MAJI. L'ONDA EST UNE ASSOCIATION SUBVENTIONNÉE PAR LE MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION (DIRECTION  
DE LA MUSIQUE, DE LA DANSE, DU THÉÂTRE ET DES SPECTACLES / DÉPARTEMENT DES AFFAIRES INTERNATIONALES).