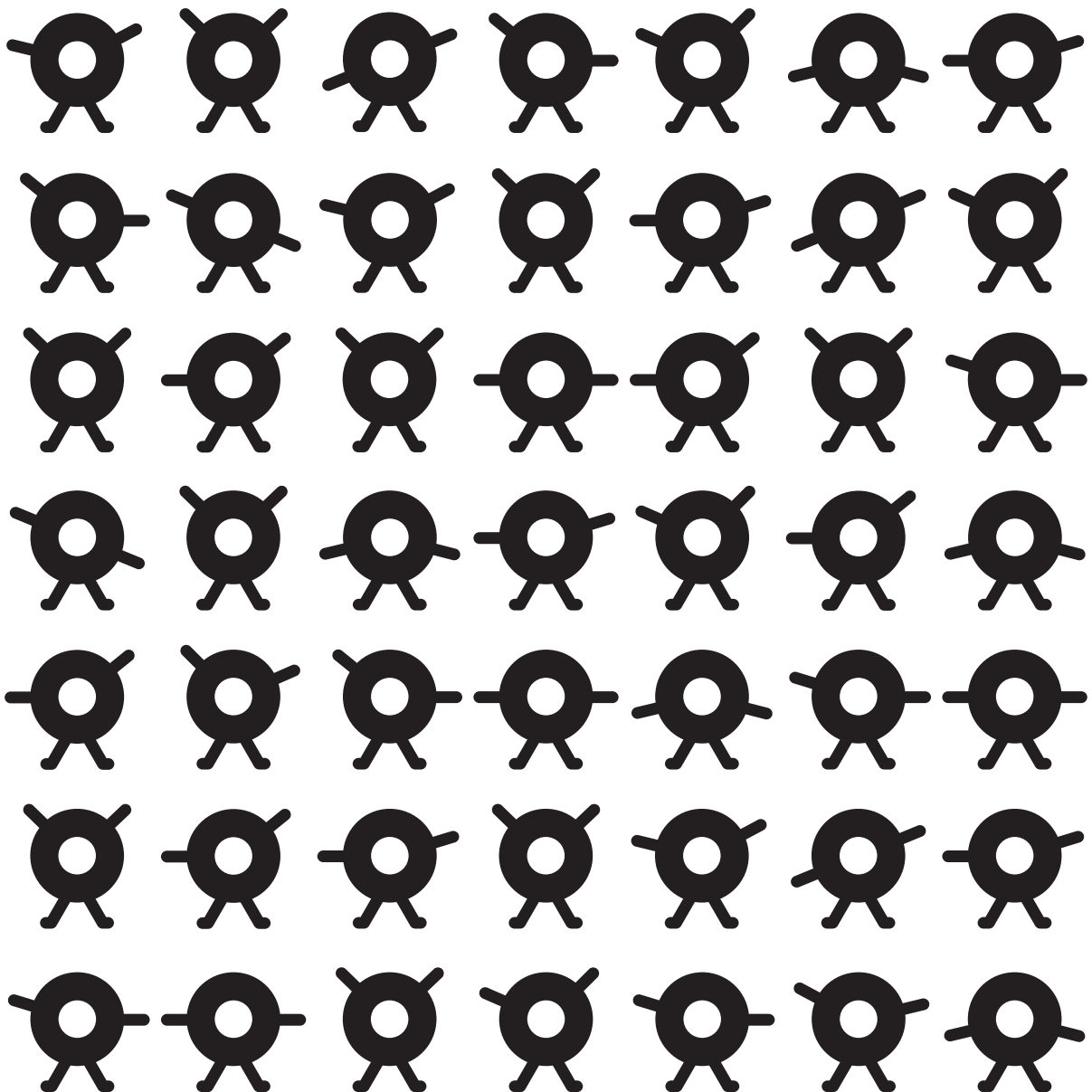


Forum

des Compagnies

ONDA, 02-03/07/2012

COMPTE-RENDU PAR BENOÎT HENNAUT





En mai 2011, l'Onda avait pris l'initiative d'un Forum des artistes autour de trois thématiques prioritaires : la coopération entre les compagnies artistiques, les conditions de production et de diffusion, la préservation de la singularité de la création. Au terme d'une journée d'échange, les participants avaient émis une série de réflexions et de propositions autour, d'une part, des besoins propres à la composition d'une œuvre, et, d'autre part, des contraintes contextuelles de son existence. Celles-ci se retrouvent dans le compte-rendu toujours disponible sur le site de l'Onda. Mais surtout, le Forum des artistes avait constaté le besoin d'approfondir et d'élargir le dialogue à l'ensemble de la profession du spectacle vivant : diffuseurs, programmeurs, chargés de production, représentants des pouvoirs publics... Le dialogue renouvelé et continu entre artistes, entre artistes et programmeurs, entre artistes et publics était souligné comme un des fondamentaux de la bonne santé du secteur. Le Forum des artistes formait le vœu de nouvelles modalités relationnelles qui permettent de dépasser les rapports existants et qui, sur la base de l'expression nécessaire d'un geste artistique, renouvellent l'inscription des artistes dans les lieux et leur relation au public.

C'est sur cette base et afin de répondre à ce besoin d'échanges et de partages que s'est construite l'édition 2012¹, s'ouvrant à des directeurs de lieux, des responsables de diffusion et de production, et réunissant bien sûr toujours un nombre significatif de compagnies artistiques. La thématique centrale retenue pour ce Forum des compagnies a été la relation artiste/programmeur, souvent au centre des problèmes ressentis ou des frustrations réelles dans la mise en œuvre d'un projet ou sa diffusion ultérieure. Afin de cerner cette vaste question, parfois caricaturale ou réductrice, le groupe de travail préparatoire a identifié quatre questions :

- Comment renforcer la permanence de l'artiste dans les structures d'accueil ?
(artiste associé, résidence, production déléguée...)
- Quelles modalités pour un meilleur partage des risques de la création ?
- Comment équipes artistiques et lieux peuvent-ils parvenir à échanger de façon plus transparente sur les questions économiques et financières ?
- Comment construire ensemble un projet de médiation/relation publique pour une meilleure réception des œuvres ?

Les participants au Forum ont pu en débattre dans des ateliers mêlant tous les profils représentés : artistes, collaborateurs de compagnies (administration, diffusion), programmeurs, directeurs, chargés de production. Se sont ajoutés à ces participants quelques représentants de structures de coordination territoriale au moment de la synthèse des débats.

¹ La préparation du Forum a été confiée à un groupe de travail réunissant les personnes suivantes : Mylène Benoit, Françoise Billot, Pascale Henrot, Agnès Henry, Marthe Lemut, Caroline Marcihac, Valérie Martino, Catherine Meneret, Frédérique Payn, Jean-Marc Urrea, Nathalie Vimeux et Régis Plaud.



Afin de donner un cadre commun et un vocabulaire partagé aux débats, Fabien Jannelle et Caroline Marcilhac ont livré quelques réflexions et propositions quant au contexte actuel du spectacle vivant, résultats des échanges qui ont animé le groupe de travail en préparation du Forum.

Le premier constat que tout observateur fait de l'état de l'économie du spectacle vivant et de son fonctionnement est négatif, rappelle Fabien Jannelle: relations dégradées, budgets de production difficiles à boucler, durées d'exploitation incertaines. Une pression relativement forte s'exerce en outre tant sur les artistes que sur les institutions, ce qui handicape fortement la professionnalisation harmonieuse du secteur. En effet, l'augmentation du nombre de compagnies dans l'ensemble des disciplines (y compris les disciplines émergentes) provoque la saturation des dispositifs de subventionnements publics ainsi que des formes de concurrence entre artistes. Du côté des institutions, on constate la convergence de trois facteurs: une sollicitation accrue de la part des compagnies, une pression du politique qui se traduit très souvent par une évaluation de plus en plus quantitative (demande d'une « diversification » de la programmation afin de satisfaire le plus grand nombre... et fétichisme du taux de remplissage) et, enfin, une contrainte budgétaire due à une diminution alarmante des marges artistiques (pression économique).

Même si de belles exceptions existent, on constate dans ce contexte un défaut de compréhension et de connaissance des méthodes de travail et des contraintes de chacun des termes du couple artiste/programmeur. Ce défaut s'inscrit toutefois dans le cadre d'une relation objectivement déséquilibrée et paradoxale: l'artiste est en effet moteur dans la phase de proposition et dépendant dans la phase de réalisation (tant des programmeurs que des collectivités). L'heure est au dépassement des plaintes isolées et des litanies sans lendemain, poursuit Fabien Jannelle, car la recherche de solutions équitables et durables passera par une démarche collective, impliquant tous les interlocuteurs du spectacle vivant: artistes, lieux de production et de diffusion, institutions et collectivités publiques. Les compagnies et les institutions culturelles doivent dans un premier temps bâtir un socle commun fait de relations renouvelées, qui leur permette dans un deuxième temps d'agir ensemble sur le contexte. C'est l'objectif même du Forum d'y contribuer.

Le deuxième constat relayé par le groupe de travail ayant préparé le Forum est celui d'une difficulté typologique dans la manière avec laquelle la relation artiste/programmeur peut justement s'inscrire concrètement, logiquement et financièrement. Les définitions varient en effet souvent selon les interlocuteurs quand il s'agit de s'entendre sur les notions de pré-achat, d'artiste associé, de résidence ou même de coproduction.

Caroline Marcilhac propose quelques pistes « stabilisatrices » à travers cinq niveaux de relation qui jettent les bases d'une typologie. Celle-ci s'articule autour de trois paramètres principaux: la durée de la relation, le degré d'accompagnement par le programmeur, le niveau d'implication de la compagnie dans la vie de l'institution culturelle. Sont ainsi listés:

- la diffusion « simple » d'un projet artistique;
- la coproduction;
- la prise en charge par un établissement de la production déléguée;
- la résidence de travail, de création;
- l'artiste associé à un établissement.

On trouvera en annexe de ce compte-rendu les propositions faites autour de ces cinq définitions, ainsi que les questions que posent certaines d'entre elles. Le débat du Forum y a largement fait écho, et cette annexe pourrait en définitive servir de base à la continuation du débat quant au vocabulaire et à la normalisation des termes, demande relayée à plusieurs reprises durant le Forum.



Après quelques témoignages illustratifs², le forum s'est donc structuré autour des quatre questions qui précisaient les contours ou les différents aspects de la relation entre artistes et programmeurs/institutions culturelles :

- les conditions d'accueil et la permanence de l'artiste dans le lieu ;
- le partage du risque ;
- la transparence financière ;
- la médiation et l'action culturelle.

Certaines notions transversales ont toutefois dépassé l'une ou l'autre de ces questions et permettent de donner un cadre introductif aux propositions ou aux réflexions exposées ci-dessous.

QUELQUES RÉFLEXIONS CROISÉES...

«Ce qui est archaïque c'est la connexion artiste/directeur et les relations pyramidales. La révolution, c'est l'horizontalité et l'open source, le partage des données et la mutualisation. Nous ne sommes pas en concurrence.»³

Le préalable à toute discussion semble être la volonté de restaurer le dialogue, les échanges, la confiance et l'horizontalité qui permettent la connaissance et le respect mutuels. Ce dialogue doit être nourri des différents mots-clés qui définissent idéalement une relation fructueuse entre un artiste et une institution culturelle : notion de désir et de sens face à un projet, temporalité d'un véritable engagement, créativité partagée, reconnaissance des initiatives, fidélité, compréhension réciproque.

Un autre besoin exprimé est celui d'apaiser le rythme, d'ouvrir les cadres et de se laisser le temps de la surprise et de la rencontre en matière de programmation et de diffusion. Au bout du compte, de faire en sorte que les lieux, dans leurs contraintes et pressions institutionnelles et sociales, aient le temps d'avoir envie des artistes et ne soient pas soumis à des calendriers qui les emmènent dans des formatages de réseaux. Le temps de la rencontre, le temps du choix, le temps de la relation et le temps de la fidélité. Cela requiert un format d'évaluation qui tempère les chiffres par la qualité : sortir de la pression des taux de fréquentation, ou du nombre de créations (« le taux de remplissage empêche de programmer! », témoignait un participant). Cela requiert aussi de réapprendre à être patient et d'accepter la temporalité nécessaire au développement d'un projet artistique. Quatre années, c'est le temps de la recherche, de la création, du rapport au public, et de la reprise.

Le spectacle vivant se trouve à une frontière palpable après dix ans de dérégulation, de désinvestissement de l'Etat et de non politique culturelle. Même si les professionnels du secteur semblent avoir intégré la pénurie budgétaire, ils expriment le besoin d'Etat, ou en tout cas de puissance publique, en termes de régulation et de prescription. C'est-à-dire qu'ils estiment nécessaires que des règles communes soient clarifiées ou renforcées en matière de coproduction, d'accueil ou de subventionnement. Mais il est très difficile de naviguer entre une volonté de re-régulation après une décennie d'encouragement à l'individualisme et à l'explosion des règles de bonne conduite, et de promouvoir simultanément la volonté de travailler dans la souplesse et l'adaptabilité à des situations par définitions toutes singulières... La profession souhaite « moraliser » les pratiques mais en même temps garder un maximum de cette souplesse acquise. Le souhait exprimé est celui d'une meilleure adaptation des règles de fonctionnement à la diversité des projets artistiques et à leur singularité.

QUE FAIRE POUR RENFORCER LA PERMANENCE DE L'ARTISTE DANS LES STRUCTURES D'ACCUEIL? (ARTISTE ASSOCIÉ, RÉSIDENCE, PRODUCTION DÉLÉGUÉE, ...)

« Il nous faut construire une intelligence réciproque; comment l'artiste peut m'aider à déplacer les choses à l'intérieur de mon théâtre? »

En premier lieu, il est nécessaire de différencier la présence de la permanence de l'artiste dans une institution culturelle. Si la présence est en soi une notion trop imprécise et flottante pour permettre une définition stable, la permanence doit distinguer permanence artistique et permanence de l'artiste. C'est le rôle d'une institution culturelle de promouvoir la permanence artistique à travers ses différentes missions (c'est-à-dire de maintenir une offre artistique permanente par le biais de différents axes de programmation); la permanence d'un artiste en les murs (c'est-à-dire la même personne ou le même projet collectif accueilli pendant une ou plusieurs saisons) demande elle précisions et inventivité sur le plan des différentes modalités.

La relation fructueuse entre un artiste et la maison qui l'accueille passe par l'équipe de l'institution culturelle dans son ensemble. La mobilisation des équipes au-delà d'une relation binaire parfois considérée comme archaïque permet en effet d'enrober la relation trop exclusive entre l'artiste et le directeur. Accentuer la perméabilité des deux pôles (équipe artistique et équipe du lieu), de même que valoriser l'autonomie des différents métiers représentés dans un lieu d'accueil enrichissent la discussion et nourrissent le souhait de dialogue et d'horizontalité. La créativité dans l'accompagnement n'est pas que le domaine des artistes: des directeurs de lieux ouvrent en effet des domaines de collaboration parfois inédits avec des artistes associés. Se définissant parfois comme « compagnie en résidence », certains artistes ou collectifs proposent à leur tour de s'emparer de terrains assez larges dans leur apport à l'institution qui les accueille (design de la communication, contribution à une partie de la programmation, etc.)

Comme le soulignaient certains témoignages, la résidence reste le lieu de nombreuses « indéfinitions » (quel niveau de soutien technique? quel apport en coproduction? quel accueil en hébergement? quelle prise en charge des frais de séjour et voyages? quelle visibilité en diffusion ou dans un réseau de soutien?), tant chaque situation est différente d'une autre. Certains lieux qui se veulent « de résidence » sont par ailleurs inadaptés: plateau peu disponible, équipes techniques rompues à la diffusion mais pas à la création, ... Il y aurait lieu de se mettre d'accord sur certains minima afin de ne pas donner crédit à des soutiens qui n'en sont pas. Par ailleurs, pour un même artiste, chaque résidence est vécue différemment dans son organisation et il n'y a jamais de résidence idéale; tout dépend des moments et des étapes de l'artiste dans son parcours. Selon le point de vue qu'on adopte, il s'agit d'offrir ou de trouver la bonne proposition au bon moment.

Une résidence réussie repose en effet sur l'adéquation entre le projet d'une équipe artistique et le projet d'un établissement. La connaissance mutuelle est un prérequis fondamental, à développer dans l'anticipation comme à travailler de manière dynamique dans la durée. Comprendre les représentations des uns et des autres, pouvoir déchiffrer le discours et les attentes, permet « d'éviter les fantasmes qui mèneraient à l'impasse ».

Dans cette perspective, la priorité ne doit pas aller à la définition d'une enveloppe financière mais à la capacité d'inventer ensemble le meilleur dispositif possible, à se projeter dans une forme de compagnonnage. La qualité de l'accueil est bien souvent étrangère au niveau des moyens financiers, c'est avant tout un enjeu politique et relationnel situé au niveau du projet du lieu d'accueil. La plupart des dispositifs et des méthodes de travail existent en fait déjà, et il ne semble pas nécessaire d'adopter un cadre qui soit trop prédéfini car la créativité doit puiser dans l'ensemble de ces modalités connues. Il s'agit dès lors d'échanger et de multiplier les croisements entre pratiques plutôt que de vouloir normaliser, et ce par le biais de la connaissance réciproque des fonctionnements, des contextes. Etablir la confiance, le dialogue et une certaine forme de bienveillance implique également l'apprentissage de la patience au début du processus, avant de pouvoir accélérer ensuite dans la mise en œuvre du projet.

La permanence de l'artiste dans le lieu renvoie ainsi nécessairement à la temporalité de cet accompagnement. Il semble difficile de travailler cette permanence dans le lieu et auprès de son public dans un calendrier inférieur à trois années (voire quatre ou cinq si le territoire concerné correspond à un public plus volatile). Cette durée permet également de créer une chambre d'écho en faveur d'une proposition artistique qui manquait de relais avant son accueil en résidence, et d'agir avec un effet de levier auprès d'autres partenaires. Une résidence longue peut également favoriser une attention bienveillante de la part des collectivités territoriales ou de certains dispositifs du Ministère de la Culture. La permanence d'un artiste dans un lieu repose enfin sur une fidélité de programmation, puisque la trajectoire de l'artiste est également liée à son répertoire. La relation à une œuvre, au parcours d'un artiste, ne peut se tisser que dans la durée.

La permanence de l'artiste peut aussi devenir la permanence des artistes, car un lieu, selon ses possibilités, peut créer du lien en ayant plusieurs artistes en résidence au même moment (même si d'aucuns considèrent qu'il faut limiter le nombre de résidences sur une saison, ne pas se disperser). Cela permet aux artistes le développement d'un « voisinage artistique » et cela donne au lieu la capacité de mutualiser les moyens offerts à la résidence. Le programmeur y renforce non seulement l'assise d'une ligne artistique, mais il remplit aussi le cahier des charges de ses différentes missions d'accueil sans alourdir les missions confiées à un seul artiste.

Enfin la permanence de l'artiste se pense également au-delà de la structure qui l'accueille. Celle-ci devrait s'organiser autour de la compagnie afin que cette dernière soit partenaire du projet à l'intérieur d'un groupe de soutien ou au sein d'un ensemble de partenaires coproducteurs. La pratique du tour de table, trop vite abandonnée, doit être remise au goût du jour. L'artiste est partenaire d'un projet dans un lieu au même titre que l'ensemble des coproducteurs de ce projet qu'il y développe.

QUELLES MODALITÉS POUR UN MEILLEUR PARTAGE DES RISQUES DE LA CRÉATION?

« En 20 ans, la nature des spectacles a changé ; les contraintes et les modèles de production ne sont plus les mêmes. »

Partager le risque, c'est partager le goût du risque, essayer de rendre possible une aventure qui paraît impossible au premier regard et qui s'engage en priorité dans le partage d'un désir.

Ce risque peut être défini à trois niveaux :

- le risque artistique, qui pose la question plus large de l'accompagnement de la création ;
- le risque financier ;
- le risque de l'accueil public.

Les deux derniers étant abordés autour des questions 3 et 4, nous nous concentrerons ici sur le risque de la création en tant que tel.

A travers les différentes réflexions exprimées, le Forum souhaite rétablir l'équité dans la relation artistes/programmeurs afin de sortir les compagnies de leur dépendance vis-à-vis des lieux. Ce sont elles en effet qui sont la force de proposition artistique, et ce rôle doit être valorisé dans la manière avec laquelle le risque est accompagné par les structures culturelles.

Le risque de la création est d'un ordre essentiellement symbolique pour ces dernières (sauf si elles assument une production déléguée, et sont donc naturellement plus portées à assumer ces trois niveaux de risque avec les artistes). Au contraire, le risque est celui d'un véritable projet d'entreprise pour les artistes (outre le crédit et

la renommée, l'échec d'une création peut avoir de sévères conséquences sociales et économiques). La question est donc de savoir comment le programmateur peut optimiser la qualité de son accompagnement et partager avec l'artiste le risque de sa création.

L'hypothèse d'en faire moins pour le faire mieux n'a pas trouvé un écho collégial, mais néanmoins les avis convergent pour dire que les lieux doivent :

- prendre en compte la notion de coproduction, c'est-à-dire favoriser la mise en œuvre d'un dialogue entre producteur et partenaires coproducteurs. Cela va au-delà de la nécessité de transparence car, une fois établie, cette relation peut permettre l'évolution de plusieurs paramètres au fil de la création (évolution des coûts ou du prix de cession ; dialogue avec les équipes de médiation, etc.)
- partager la responsabilité, c'est-à-dire connaître l'œuvre et s'engager avec l'équipe artistique dans un véritable dialogue quant aux différentes composantes de celle-ci.
- mutualiser et diversifier les moyens de création de l'artiste, c'est-à-dire aider à la structuration et à la consolidation du projet artistique, voire du projet de la compagnie plus largement (en insistant sur le répertoire et le parcours d'un artiste à travers la diffusion dans le lieu).

Partager le risque, c'est enfin poser la question de l'accompagnement des artistes à la sortie de création, de résidence ou de production déléguée. La professionnalisation et la structuration pérenne de la compagnie passent par son inscription dans un réseau de diffusion et de partenariats capables de relayer à moyen terme le risque de la création. La diffusion est en effet un élément stratégique de mise en relation entre le projet d'un lieu (ligne de programmation) et celui d'un artiste. Il s'agit, à partir d'une institution culturelle qui s'est engagée, de partager un regard collectif sur le devenir d'un ensemble, dans la durée (l'artiste, son parcours, son entourage, ses moyens). Renforcer les réseaux de diffusion autour des opérateurs eux-mêmes et à partir de la solidarité affichée envers une ou des compagnies permet aussi de dépasser les effets pervers de dispositifs incitatifs quant au formatage d'un certain type de programmation.

En matière d'accompagnement du risque à la création, le débat a également porté sur l'augmentation (ou l'amélioration du statut) de « lieux de fabrique », destinés à héberger un processus créatif auquel aucune obligation de résultat ou de partage public n'est assignée (assumer la partie création/production sans aucune contrainte de calendrier, offrir des temps de plateau en laboratoire). Ces temps de recherche sont cruciaux afin d'affiner la nature et les besoins du projet avant sa mise en production, et donc de mieux anticiper les risques de la création. Cette phase de « recherche et développement » commune à toute industrie est aujourd'hui totalement niée en France dans le financement du spectacle vivant. En stimulant l'activité de ces lieux de fabrique, certains pensent qu'on contribuerait au désengorgement de la filière car les lieux de diffusion stricto sensu verraient leurs plannings allégés (ce qui ne leur interdirait évidemment pas de coproduire, ou plutôt de cofinancer, logique souvent plus compatible avec leurs capacités, leurs moyens humains et financiers). Mais d'autres plaident à l'inverse pour moins de labellisation systématique dans la typologie des lieux et valorisent la diversité d'un projet d'établissement plutôt que des classements trop cloisonnés. Pour eux, la modulation de l'activité des structures doit s'adapter au projet et au processus de travail des compagnies ainsi qu'à la spécificité du contexte d'un lieu de diffusion (quelle population, quels équipements, quels outils).

Penser conjointement la production et la diffusion s'inscrit en définitive dans l'élaboration d'une stratégie spécifique à un projet, commune à l'institution culturelle et à la compagnie afin d'assurer le risque de la création dans un cadre souple, des formats et des temporalités propres à une création, sa tournée et son éventuelle reprise. Ainsi la directrice d'un lieu témoignait de ses efforts de persuasion face à un artiste qui, en résidence dans son théâtre, désirait vivement utiliser les cintres qu'il n'aurait que difficilement retrouvés en tournée...

Cette stratégie s'inscrit dans une logique de coresponsabilité sur l'ensemble de la filière. 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.

COMMENT LES ÉQUIPES ARTISTIQUES ET LES LIEUX PEUVENT-ILS PARVENIR À ÉCHANGER DE FAÇON PLUS TRANSPARENTE SUR LES QUESTIONS ÉCONOMIQUES ET FINANCIÈRES?

« Nous ne parlons pas la même langue.

Nous sommes parfois considérés comme des sans-abris qui demandent le gîte et le couvert. La coproduction reste parfois le fait du prince. »

« La meilleure manière d'échanger sur le fond d'un projet, c'est de débattre sur le contenu de ses lignes budgétaires ... »

En première instance, le Forum rappelle l'existence de la Société en participation (SEP)⁴ comme le premier moyen de garantir la transparence entre partenaires d'un projet en coproduction :

- elle pose les responsabilités et les apports de chacun ;
- elle rompt la solitude de l'administrateur de compagnie devant son budget ;
- elle permet de sortir d'une vision romantique de l'engagement au profit d'une approche plus pragmatique en phase avec les réalités.

L'économie particulière d'un projet, son budget détaillé, est en somme le lien entre l'artiste et son équipe et entre l'artiste et son producteur. La transparence sur les modalités financières permet de prendre des décisions ensemble, et de se responsabiliser ensemble sur la tenue et la pérennité de ces choix. Quand le dialogue est détaillé, les arbitrages sont réalisés aux bons endroits, les apports en industrie ou en nature peuvent être plus facilement localisés (dans la compréhension mutuelle des capacités de chacun), et enfin la discussion sur les moyens nécessaires au projet reste finalement le meilleur vecteur pour en arriver le plus finement au contenu de celui-ci.

Détailler un budget entre partenaires invite à dépasser le phénomène de l'enveloppe, et à assumer les concessions faites par chacun. Le principe de l'enveloppe est en outre assimilé à une réaction de déni ou à du désintérêt de la part du programmateur.

Cela dit, en toute transparence, le pouvoir discrétionnaire reste dans les mains de l'institution culturelle, de son programmateur ou directeur en matière de hiérarchie de la décision sur les moyens... Or le niveau des moyens financiers alloués à la coproduction ou à la résidence varie sensiblement d'un opérateur culturel à l'autre, baisse d'année en année, et rend parfois les artistes otages d'une exigence de coproducteur en contrepartie d'un très faible montant. D'aucuns regrettent d'ailleurs qu'on tienne pour acquise la notion de pénurie budgétaire, et défendent l'option d'autres modèles de structuration économique de la production artistique, à travers notamment la forme de coopératives. Celles-ci créent des « territoires » communs à plusieurs artistes, qui les rendent solidairement plus forts dans leurs échanges économiques.

En matière de normes financières, les chartes définies à certains endroits ne correspondent pas nécessairement aux réalités car les professionnels du secteur et les partenaires sociaux, qu'ils soient représentants de compagnies ou de structures culturelles, ne s'emparent pas suffisamment du cadre d'élaboration de ces chartes, n'investissent pas suffisamment les plateformes où elles sont débattues.

La transparence concerne également les notions de première, d'exclusivité, de calendrier de représentations, souvent en lien avec des principes de fidélité et de pouvoir. Certaines expériences montrent cependant comment des représentations peuvent d'abord être négociées dans le dialogue avec le lieu d'accueil afin d'organiser plusieurs séries sur la même saison, selon les besoins de la création ou du projet. Ensuite, comment la mise en partage des intérêts de tous les interlocuteurs en diffusion permet d'établir des réseaux collaboratifs sur un même espace et un même territoire, dans un calendrier construit en bonne intelligence entre « grand » lieux et lieux de

moyenne ou plus petite envergure. Au-delà des jalousies ou des pouvoirs, au-delà aussi de certains dispositifs trop régionalistes qui cantonnent certains espaces de diffusion à une circulation un peu formatée.

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 programmeur 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. La transparence du calcul des prix de cession soulève enfin des préoccupations quant à la politique salariale et aux normes d'emploi à l'intérieur du secteur. Comment ventiler les salaires (un chargé de diffusion est-il toujours inclus dans le prix de cession?), selon quels cadres (les postes administratifs peuvent-ils être amortis en partie sur une création?), avec quel respect des minima sociaux? Des questions irrésolues pour certains, souvent par défaut d'information.

La question de la transparence concerne enfin la production déléguée. D'abord dans sa définition, qui gagnerait à plus de stabilité. S'engager dans une production déléguée de la part d'une institution culturelle, c'est mettre de l'argent dans le projet et en trouver, administrer cet argent de manière très concrète (suivi budgétaire, engagements de trésorerie), créer de l'écho et une stratégie de diffusion, de rentabilité future du projet.

Ensuite, la transparence se joue dans la manière avec laquelle la compagnie sort de production déléguée, à travers les questions suivantes :

- comment la compagnie se réapproprie-t-elle les clés de l'économie de son projet, en ce compris les marges d'exploitation éventuelles?
- comment le projet artistique va-t-il bénéficier des moyens de son autonomie de fonctionnement, c'est-à-dire comment certaines réserves ou subventions de fonctionnement sont-elles réattribuées à la compagnie? (partant du principe vu ci-dessus que c'est bien les compagnies, lieu de l'initiative artistique, qui doivent être prioritaires dans la structuration de leurs moyens pérennes et de leur indépendance)

COMMENT CONSTRUIRE ENSEMBLE UN PROJET DE MÉDIATION/RELATIONS PUBLIQUES POUR UNE MEILLEURE RÉCEPTION DES ŒUVRES?

« Quel spectateur on construit? Est-ce qu'on construit de la curiosité? Est-ce qu'on satisfait un désir? »

« Il faut donner le goût de l'aventure au public, c'est à cette condition que le dialogue avec l'artiste peut avoir lieu. »

Le Forum a laissé entrevoir l'existence d'un large consensus sur l'importance des actions de médiation culturelle, sur leur traitement équivalent du point de vue des compagnies, des structures culturelles, et ce à partir de nombreuses expériences menées de concert. On semble sorti du sentiment, du danger réel ou du fantasme de l'instrumentalisation. D'une part, les compagnies identifient et assument la part de responsabilité qu'elles portent elles-mêmes vis-à-vis du public (en nombre, en relation et en qualité). D'autre part, le Forum a également dégagé un consensus quant à la qualité générale des projets menés, des différentes améliorations apportées à l'attention et à la qualité des propositions faites aux artistes par les structures culturelles.

Cette véritable évolution est bien sûr le fait de la professionnalisation des lieux en la matière, mais elle est aussi due à certains artistes qui se sont profondément engagés sur ces questions. Certaines structures, quand elles

ont qui plus est une programmation relativement spécialisée, choisissent désormais délibérément d'assumer la médiation comme leur capacité de mettre en perspective leurs propres choix de programmation, leur projet d'établissement. Certains artistes ont développé de leur côté des solutions innovantes, comme la formation d'intervenants au sein même de la compagnie, qui peuvent décharger le directeur artistique et ainsi multiplier les occasions de rencontre avec les publics. D'autres encore (même s'ils sont plus rares) ont pris le pari d'engager leur équipe directement dans l'action culturelle, par un poste spécifiquement dédié au sein de la compagnie. Il s'agit pour ces artistes de ne pas laisser la responsabilité de la rencontre avec le public dans les seules mains du lieu d'accueil. La contrepartie vis-à-vis du lieu est alors d'obtenir une liberté totale sur le plateau car la compagnie garantit l'accompagnement du public. Cela permet également de créer du lien avec un public qui suit le travail dans la durée, progressivement co-construit sur base des publics fidèles aux différents lieux d'accueil.

Certains problèmes persistent malgré tout. Avec en premier lieu celui du temps consacré à l'action culturelle de la part des artistes sans qu'il ne soit rémunéré, sans qu'il ne soit considéré comme du travail doté d'une valeur en soi (simple « annexe » devenue presque obligatoire à une cession parce que dans l'air du temps).

Un autre problème persistant est celui des labels et des étiquettes en termes de disciplines et de programmation. On constate un décalage important entre, d'une part, les pratiques artistiques croisées et interdisciplinaires, l'accoutumance progressive des programmeurs à celles-ci, et, d'autre part, les besoins constants et le désir du public de pouvoir identifier un spectacle à l'intérieur d'un certain cadre. Ce devrait être désormais le lieu d'un travail conjoint entre l'artiste et l'institution culturelle afin de déterminer ensemble l'énoncé de ce qui est fait, de ce qui est vu, dans l'intérêt commun de créer le désir du public.

Le Forum relève également que l'action culturelle implique l'engagement dans la durée de la part des tutelles sur un territoire donné (quatre ans reste une balise fréquemment citée à tous niveaux). C'est à cette échelle uniquement que la structure culturelle peut à son tour avoir des effets de transformation, peut positivement déplacer l'artiste de son point de départ grâce à un dialogue établi dans la durée.

² Fanny de Chaillé, accueillie en résidence au Théâtre de la Cité internationale, et Pascale Henrot, directrice des lieux ; Annie Bozzini du CDC de Toulouse et Caroline Lamaison, chorégraphe dont l'un des spectacles a été produit par le CDC ; José Alfarroba, directeur du Théâtre de Vanves, et la Cie des Chiens de Navarre ; ou encore Catherine Méneret, administratrice de Christian Rizzo de 2006 à 2012, en dialogue avec Caroline Sonrier, directrice de l'Opéra de Lille où le chorégraphe fut en résidence plusieurs années.

³ Au fil du compte-rendu, retrouvez des propos « sur le vif » des participants au Forum.

⁴ Soit la définition contractuelle minimale qui précise les apports financiers et en industrie de chaque partenaire d'un projet, et qui fixe la répartition des profits générés par celui-ci, ... ou l'absorption de ses pertes en cas de bilan négatif.

CONCLUSION

En guise de conclusion ouverte, le Forum des Compagnies formule une série de pistes de travail dont la mise en œuvre sera nécessairement collective (artistes, compagnies, directeurs de scènes, équipes des lieux d'accueil, chargés de diffusion, bureaux de production, ...), mais dont certaines nécessitent toutefois que des interlocuteurs précis s'en emparent. On ne peut en effet réduire la diversité et la richesse des différents métiers et enjeux qu'impliquent la création et la diffusion du spectacle vivant aux seuls termes de « la profession s'engage à... ». Une prochaine étape, pas trop lointaine, consiste à identifier certains groupes de travail parmi les participants au Forum et d'autres bonnes volontés, et à établir un planning à moyen terme. Ces groupes devront être composés avec à l'esprit les notions de transparence et d'esprit collaboratif qui ont animé l'ensemble du Forum, rassemblant des interlocuteurs qui représentent tous les maillons de la « chaîne de la production ».

Ces différentes pistes de travail se font évidemment l'écho de la nature hétérogène des sujets traités par les débats du Forum. Elles ouvrent néanmoins des perspectives concrètes visant à améliorer la relation artistes/programmateurs et à renforcer la qualité du dialogue entre les projets artistiques et l'ensemble des structures culturelles.

Nous retiendrons des débats les propositions suivantes :

- Prendre l'habitude de commencer la relation de travail entre une compagnie artistique et une structure culturelle par des rendez-vous collectifs entre équipes (l'artiste et ses collaborateurs, le directeur et ses collaborateurs en médiation, communication, technique, ...) dès qu'un accueil est sur le point de se mettre en place. Cela permet de travailler dès l'origine un certain « emboîtement » des équipes, de les mobiliser dans leur ensemble afin de dépasser la relation binaire artiste/directeur.
- Etablir un inventaire des lieux d'accueil possibles, clarifier leurs fonctions et leurs équipements ; rendre les fiches techniques systématiquement accessibles sur les sites internet.
- Faire en sorte que direction du lieu et équipe artistique définissent eux-mêmes le cahier des charges d'une présence artistique dans le long terme, y compris en matière d'action culturelle (en coordination avec une tutelle politique éventuelle, mais pas dans les seuls termes de celle-ci). Cela peut déboucher sur une convention de co-construction qui précise les engagements réciproques sur une période donnée (avec des possibilités de concrétisation en termes d'action culturelle, de production et de diffusion).
- Développer et renforcer la notion de réseau de diffusion autour des artistes, qui développent des logiques de partenariat à partir des institutions culturelles qui les accueillent en création. La notion de diffusion et de mise en réseau devrait ainsi pénétrer le cadre du cahier des charges des lieux de production, y compris auprès des collectivités territoriales en matière de soutien ou de suivi.
- Remettre au goût du jour la pratique de la Société En Participation. Celle-ci enclenche le dialogue sur des bases objectives et formalise le souci de transparence entre les différentes parties prenantes à un projet.
- Normaliser les types d'apport et fixer certains tarifs de coproduction à partir desquels interviennent les lieux selon leur statut et leur budget artistique. Comme il y a des grilles salariales, il y aurait ainsi des grilles de coproduction. Si on tient à un label, on est dès lors obligé de respecter des normes d'engagement. La nécessité de clarifier les vocables et les pratiques à travers les différents niveaux d'apport et de soutien de la part des institutions culturelles amène aussi peut-être à revoir les normes fixées par la charte du Syndeac, qui semblent trop élevées aux yeux des professionnels⁵.

Exemple d'une expérimentation menée en Languedoc-Roussillon. La « Charte d'accompagnement des œuvres et des équipes artistiques professionnelles du spectacle vivant » définit spécifiquement les différents types d'ap-

port et de soutien à la création d'un spectacle. Elle s'accompagne d'un parcours sécurisé du point de vue des conditions de production et assurant un minimum de dates par la suite. Les parts de coproduction y sont définies selon le budget de la production ; la redistribution des marges d'exploitation éventuelles des spectacles labélisés alimente un fonds qui pourrait devenir un fonds d'aide régional à la production

- Convaincre les tutelles que le travail de médiation doit aussi mobiliser des moyens financiers au profit des artistes, et qu'il doit leur permettre de valoriser ces heures prestées dans le statut de l'intermittence.
- Forcer le débat politique autour des moyens alloués à l'éducation artistique.

⁵ Elle prévoit ainsi qu'une compagnie ne soit indépendante qu'à hauteur d'un montant cumulé de subventions qui atteigne 200.000 EUR par an. Elle définit une part de coproduction à 30.000 EUR minimum ou à 25% du montant total du budget du projet (en dessous, on parle de soutien à la production).



ÉTAT DES LIEUX, PAR FABIEN JANNELLE, DIRECTEUR DE L'ONDA

1 - Le premier constat que tout observateur fait de l'état de l'économie du spectacle vivant et de son fonctionnement est négatif.

2 - Globalement, il semble que les relations entre les artistes (porteurs artistiques des projets) et les institutions de production et de diffusion (porteurs économiques des projets) se soient dégradées.

3 - Les budgets de production sont de plus en plus difficiles à boucler et à faire respecter par les partenaires.

4 - Les durées d'exploitation sont de plus en plus incertaines. Problème auquel s'ajoute l'imbrication des apports financiers venant de la diffusion dans le montage des productions.

5 - Du côté des artistes, on constate un double phénomène : augmentation du nombre de compagnies dans l'ensemble des disciplines (y compris les disciplines émergentes) d'où une concurrence plus forte, saturation des dispositifs de subventions publics d'aide à la production et inadaptation à la nouvelle situation, défaut de coordination entre les différents « guichets » d'où une plus grande difficulté à atteindre et à stabiliser la professionnalisation de la compagnie.

6 - Du côté des institutions, on constate la convergence de trois types de pression : une sollicitation accrue de la part des compagnies (pression des artistes), une pression du politique qui se traduit très souvent par une évaluation de plus en plus quantitative (demande d'une « diversification » de la programmation afin de satisfaire le plus grand nombre... et fétichisme du taux de remplissage) et enfin, une contrainte budgétaire due à une diminution alarmante des marges artistiques (pression économique).

7 - On peut dire que le secteur est d'une manière générale sous pression : pression des effets de la concurrence, dispositifs d'aide à la limite de l'explosion ou de l'inanité, pression de la demande des artistes, pression de la demande des politiques et pression financières.

8 - Même si de belles exceptions existent et c'est heureux, on constate dans ce contexte un défaut de compréhension et de connaissance des méthodes de travail et des contraintes de chacun des termes du couple artistes/producteurs-diffuseurs. Ce défaut s'inscrit toutefois, et ne l'oublions pas, dans le cadre d'une relation objectivement déséquilibrée et paradoxale du fait de la sujétion de l'artiste du secteur indépendant au pouvoir des institutions. L'artiste est en effet moteur dans la phase de proposition et dépendant dans la phase de réalisation.

9 - Tout cela nous le savons grosso modo depuis plusieurs années. De même, nous sommes lassés d'entendre la litanie des plaintes des uns envers les autres. Autant de petits procès sans lendemains.

10 - Que pouvons nous faire à partir de ces constats ? Il me paraît clair que la recherche des chemins d'une solution équitable et durable se fera ensemble : artistes, institutions et collectivités publiques.

11 - Comment, dans un premier temps, les compagnies et les institutions peuvent-elles imaginer des relations nouvelles et construire un « en-commun » ? Comment peuvent-elles dans un deuxième temps agir ensemble sur le contexte ? Est-il utopique de penser sortir de ce découpage, de ce découpage ?

12 - Pour emprunter ce chemin (les autres ont menés dans des impasses), il nous a semblé était plus constructif de partir d'exemples de pratiques expérimentées par certains d'entre vous. Ces témoignages nous aideront à trouver l'entrée du chemin.

13 - Mais pour commencer, typologie de la relation artistes/responsables lieux de diffusion et de production, résultats des discussions du groupe de travail

TYPOLOGIE DE LA RELATION COMPAGNIE ARTISTIQUE/LIEU DE PRODUCTION-DIFFUSION, PAR CAROLINE MARCILHAC, CO-DIRECTRICE D'ACTORAL

Abordant la question de « nouvelles méthodes de travail » et d'un meilleur dialogue entre artistes et programmeurs, il est apparu nécessaire au groupe de travail préparant le Forum de répertorier de manière concrète les types de relations qui existent entre compagnies artistiques et institutions culturelles.

De manière assez simple et pragmatique, la relation entre les artistes et les programmeurs s'articule généralement autour de la relation entre un projet artistique (un spectacle, dans sa phase de création et de diffusion la plupart du temps) et un lieu, compte tenu des enjeux portés par ce lieu sur son territoire et au-delà.

Cette relation est définie par plusieurs variables :

- longueur de temps,
- intensité de l'accompagnement du projet dans sa phase de création,
- inscription plus ou moins grande de l'artiste et/ou du spectacle dans la vie du lieu d'accueil.

Du plus « léger » (achat et diffusion d'une représentation) au plus « partagé » (production déléguée ou artiste associé), 5 niveaux de relation peuvent jeter les bases d'une typologie :

- 1- la diffusion « simple » d'un projet artistique ;
- 2- la coproduction ;
- 3- la prise en charge par un établissement de la production déléguée ;
- 4- la résidence de travail, de création ;
- 5- l'artiste associé à un projet établissement.

1 - La diffusion simple

Un programmeur décide d'accueillir un spectacle sans s'impliquer dans le processus de création, ni en termes d'apport financier, ni en termes d'apport en nature (résidence, prêt de matériel...). Pour autant, il s'agit bien d'un aboutissement déterminant pour une compagnie, dont le développement dépend in fine de sa capacité à diffuser son travail. Cela peut également impliquer une participation au risque de la création quand le programmeur s'engage sur l'achat d'un spectacle avant même sa création.

Idéalement (lorsque le temps de chacun le permet), la venue d'un spectacle dans un lieu de diffusion est précédée par une (ou plusieurs) discussion artistique et une (ou plusieurs) discussion financière et technique.

Sur le plan artistique, le dialogue entre le programmeur et l'artiste en amont de la venue du spectacle a des effets déterminants sur, d'une part, la qualité de l'accueil de l'équipe artistique dans le lieu (selon aussi l'implication des différentes composantes de l'équipe du lieu), et, d'autre part, sur le niveau d'implication de l'artiste au moment de sa venue dans le lieu. Ce dialogue préalable concourt à une meilleure réception des œuvres par le public.

Un dialogue initial suffisamment anticipé dans le temps avec les programmeurs aide également la compagnie à bâtir un plan de diffusion cohérent (géographie, périodes) qui lui permette de consolider son projet dès le moment de sa création. Le fait d'accorder des temporalités aussi différentes que celles d'une compagnie en création qui anticipe le devenir du projet, et celles d'un programmeur sur-sollicité qui bâtit sa saison dans des délais parfois incompatibles avec ceux des artistes se révèle une question cruciale dans l'équilibre de la collaboration artistes/programmeurs. Cela dit, un programmeur qui ne s'engage que sur la diffusion peut également accompagner la compagnie dans la facilitation d'un certain nombre de contacts dans ses réseaux ou au sein de plateformes dédiées.

Dernier ressort de ces contacts préalables : le nombre de représentations accueillies dans le lieu. En règle générale, les compagnies préfèrent jouer le plus longtemps possible, afin de faire vivre le spectacle, d'accroître leur visibilité et le nombre de spectateurs, et évidemment d'être mieux payées (le prix moyen d'une représentation étant en général inversement proportionnel au nombre). Reste à trouver le juste équilibre entre les dimensions qui favorisent des exploitations plus longues, et celles qui favorisent parfois de plus petites séries : jauge de la salle et capacité à réunir un nombre suffisant de spectateurs (on sait la pression que rencontrent les programmateurs sur cette question) ; désir de programmer un plus grand nombre de projets (et donc chacun sur des durées plus courtes).

Sur le plan financier, la détermination du prix de cession révèle la difficulté des compagnies et des lieux à échanger sur des paramètres importants de ce prix. Les frais directs tout d'abord, soit ceux liés au niveau de rémunération des artistes et des techniciens, ainsi que ceux induits par la fiche technique. Et les frais indirects encore plus, soit la volonté d'une compagnie d'intégrer dans un prix de cession une part de ses frais de fonctionnement, ou encore la nécessité de dégager une marge sur la vente du spectacle pour combler le financement insuffisant de la production.

Quand les diffuseurs accompagnent une compagnie par le biais d'un pré-achat, ils lui octroient en réalité une avance en trésorerie qui facilite le processus de production et assument également leur part de risque car la décision intervient bien en amont de la création.

2 - La coproduction

Il reste paradoxalement assez difficile de définir la coproduction, et en particulier le montant à partir duquel les parties sont d'accord pour considérer qu'il y a apport en coproduction (et pas seulement « soutien », « collaboration », ou « partenariat »). Ce seuil varie en réalité selon les projets et les structures ; tous n'ont du reste pas le même avis sur le fait qu'il faudrait définir un montant minimum en deçà duquel un organisateur de spectacle ne pourrait être nommé comme coproducteur.

Quoiqu'il en soit, si l'on considère un budget de création bâti par une compagnie sur la base d'un certain nombre de charges (salaires, construction de décor, commandes de texte, location de salle de répétition, etc.), on peut dire que l'apport en coproduction en numéraire (cash) est ce qui vient financer ces charges en plus du coût d'accueil des représentations. Et ce, même si le lieu d'accueil accompagne par ailleurs la compagnie en mettant par exemple à disposition son équipe technique permanente ou des moyens administratifs.

Car en effet, l'apport en coproduction peut être soit financier, soit en industrie (prêt d'une salle, mise à disposition de compétences, de matériel...). L'apport peut également être dit « ferme et définitif » quelle que soit l'évolution du budget de la création ; ou à l'inverse, le risque de l'évolution du budget peut être partagé entre la compagnie et les coproducteurs par le biais d'une réévaluation possible de l'apport en coproduction, voire, cas devenu assez rare, par la rédaction d'un contrat de Société en Participation. La question de la transparence budgétaire, ou plutôt du manque de transparence budgétaire souvent invoqué par les programmateurs, ainsi que l'attribution par les structures d'accueil d'enveloppes budgétaires globales qui ne tiennent pas nécessairement compte des besoins réels de la production, sont au cœur du débat autour des définitions de la coproduction.

Par ailleurs, plus encore que pour le « simple diffuseur » évoqué ci-dessus, se pose la question du rôle du coproducteur dans le conseil auprès de la compagnie coproduite, l'accompagnement dans la recherche d'autres coproducteurs, d'autres types de financements, d'une plus grande visibilité. Ceci dans un contexte actuel de pénurie dont l'une des conséquences les plus manifestes est la réduction très importante des moyens alloués à la production des œuvres.

3 - La prise en charge de la production déléguée par un établissement

Pourquoi un lieu s'engage-t-il en tant que producteur délégué d'un spectacle? Pourquoi une compagnie (ou un artiste) privilégie-t-elle ce mode d'accompagnement plutôt que la gestion autonome de sa production?

Les objectifs des uns et des autres appartiennent à plusieurs registres :

- l'impossibilité pour la compagnie d'assurer en direct sa production en termes de moyens humains et financiers, soit qu'il s'agisse d'une compagnie émergente, soit qu'il s'agisse d'un projet spécifique qui s'ajoute à ses projets habituels ;
- le souhait de certains artistes de ne pas être obligés de se structurer, de ne pas devoir créer une association, recruter des salariés, chercher les financements de ce fonctionnement ;
- le souhait d'un programmateur de développer au sein de son établissement les compétences liées à la production déléguée, en termes administratifs, de diffusion, techniques ;
- la possibilité pour un établissement de profiter de la présence d'une équipe en création pour réaliser un travail approfondi sur le territoire et auprès du public ;
- la volonté d'un programmateur de maîtriser le montage financier de la production, voire de dégager des marges financières sur l'opération de production / diffusion du spectacle.

Cette démarche fonctionne en tout état de cause sur la base de motivations réciproques et d'un intérêt commun dans le partage du projet. C'est généralement un spectacle, et non pas le parcours d'un artiste sur la durée, qui donne lieu à ce type d'accompagnement. De ce fait, le développement des projets de l'artiste au delà de la production assumée par l'établissement pose des questions récurrentes : comment permettre à la compagnie de récupérer la production déléguée du spectacle pour une deuxième tournée? comment l'aider à s'autonomiser, en termes d'organisation administrative et de diffusion, pour la mise en œuvre des projets suivants?

4 - La résidence de travail, de création

On ne conçoit pas une véritable résidence comme la simple mise à disposition d'un espace de création, mais comme la prise en charge d'une période de travail d'une équipe artistique. Elle est d'une durée variable, de quelques jours à plusieurs semaines. Elle pose la question du degré d'intervention dans les surcoûts induits par la résidence : frais de transport, hébergement, repas, mais aussi besoins techniques, voire accompagnement administratif. Comment ces coûts se répartissent-ils entre lieu d'accueil et compagnie?

Cette question est d'autant plus vive lorsqu'il s'agit d'une résidence de recherche. Dans le spectacle vivant comme ailleurs, celle-ci est difficile à financer. Or on sait à quel point il peut être utile pour les compagnies de bénéficier d'espaces / temps de laboratoire non directement productifs, ainsi que les conséquences positives que cela a sur la qualité de leurs processus de création ultérieurs.

Dans cette perspective, le partage des outils et des équipements est au cœur de la problématique de la résidence, particulièrement ceux dont le cahier des charges consiste à accompagner la création comme les Centres dramatiques nationaux ou les Centres chorégraphiques nationaux. Certains dispositifs, peu nombreux au demeurant, favorisent l'accueil en résidence d'artistes dans de bonnes conditions (le dispositif national des « accueils studio » pour les centres chorégraphiques par exemple).

Pour le programmateur, la résidence implique un certain temps de présence d'une équipe artistique dans le lieu. Elle peut répondre à plusieurs ambitions :

- soutenir le travail d'un artiste en lui fournissant de bonnes conditions de recherche ou de création ;
- impliquer ses salariés dans le processus de création ;
- inscrire plus fortement son projet artistique sur son territoire.

Ce dernier point soulève le problème des « contreparties » de la résidence pour la compagnie, en terme d'action culturelle et de relations publiques. Ces contreparties sont fructueuses lorsqu'elles répondent aux besoins de l'établissement sans empêcher le bon déroulement du travail de l'équipe artistique. Dans certains cas, la capacité de mobiliser du public pour une répétition ouverte en fin de résidence par exemple peut avoir des retombées très utiles pour le processus de création, ainsi que pour l'implication, la sensibilisation du public. Inversement, un trop grand nombre de sollicitations peut nuire à l'efficacité et aux résultats attendus de la résidence. De plus, si certaines équipes artistiques intègrent la relation au public dans toutes les phases de la création (cela peut même faire partie de leur projet), d'autres au contraire ont besoin d'un temps de travail interne protégé avant de pouvoir s'ouvrir à l'extérieur.

Dans tous les cas, les résidences sont des temps favorables à la mise en place de partenariats équilibrés entre artistes et programmeurs. Le temps long partagé ensemble permet à chacun de mieux appréhender les enjeux et les contraintes de l'autre. Ceci dans un contexte où les programmeurs déplorent de plus en plus souvent le manque de temps dont ils disposent pour développer un véritable projet artistique dans toutes ses composantes.

5 - L'artiste associé à un établissement

Les modalités de collaboration entre un « artiste associé » et un programmeur sont variables, avec au moins un dénominateur commun : la durée. Un artiste associé l'est pour au moins une saison, souvent plus (on trouve beaucoup de cas dans lesquels les artistes sont associés pour 3 saisons).

En règle générale, le programmeur choisit un ou des artistes associés en fonction de son projet d'établissement. L'artiste y est impliqué au-delà de son propre travail de création et de la présentation de ce travail dans le lieu. Il peut participer à la programmation, réfléchir avec le programmeur quant aux orientations de la communication, être associé aux actions artistiques et de relations avec le public en dehors de ses propres créations, etc.

Cette collaboration provoque un déplacement du regard que l'artiste porte sur les questions de programmation et de diffusion en le faisant entrer au cœur du fonctionnement de l'établissement : partage des questions politiques, des problématiques de programmation, de réception des œuvres, environnement budgétaire, technique... Parce qu'il est plus présent, son lien avec l'équipe, avec le territoire, avec le public peut se faire plus immédiatement, et plus profondément. Le programmeur, par cet échange, est également amené à déplacer son point de vue du fait des propositions faites par l'artiste, des axes de travail novateurs qu'il enclenche. L'objectif n'est pas de demander une « prestation » à un artiste associé mais d'établir un dialogue, une collaboration qui permette la construction d'un projet commun sur la base de responsabilités partagées.

Si le parcours de l'artiste se trouve consolidé par ce type d'expérience, une bonne préparation de l'association (et en particulier de la sortie de la période d'association) est indispensable. L'artiste et son équipe peuvent en effet vivre difficilement cette période si les conditions de celle-ci ne sont pas correctement posées : quelle rémunération pour l'artiste au titre de ce travail en plus de la ou des créations soutenues par l'établissement ? quelle place pour l'administrateur et/ou le chargé de diffusion de la compagnie ? quelles conséquences pour la compagnie en termes d'implantation territoriale ?