

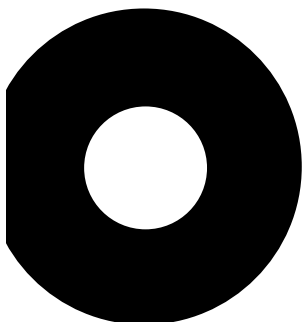
13 bis, rue Henry Monnier
75009 Paris
T. + 33 (0)1 42 80 28 22
F. +33 (0)1 48 74 16 03
info@onda-international.com
www.onda-international.com

COMMENT MIEUX ACCOMPAGNER LES ARTISTES ?

De la production à la diffusion

Enquête réalisée par Judith Martin
Sous la direction de Fabien Jannelle

Mai 2006



Ce rapport a été demandé à l'Office National de Diffusion Artistique par Thierry Pariente, conseiller du Ministre de la Culture et de la Communication.

Il est le résultat d'une enquête menée auprès de 42 professionnels et artistes de décembre 2005 à avril 2006.

Chaque interlocuteur nous a confié ses réflexions, ses doutes, ses convictions. Notre travail fut alors de les transcrire, d'en dégager les thèmes communs, afin que cet ensemble de paroles s'organise en un exposé utile à tous ceux qui s'interrogent sur la production et l'accompagnement des artistes.

Cette enquête concerne exclusivement le théâtre.

Fabien Jannelle

Directeur de l'ONDA

SOMMAIRE

INTRODUCTION	p. 5
<i>I – LA NOTION DE PRODUCTEUR</i>	p. 8
<u>I.1 « Un réseau de production développé et riche mais éclaté, divisé et déresponsabilisé »</u>	p. 8
Méfiance réciproque	p. 8
Vitalité paradoxale : dynamisme ou dispersion ?	p.10
Délitement de la responsabilité collective autour d'un projet	p. 11
<u>I.2 - Producteur et coproducteurs dans le théâtre subventionné</u>	p.11
Les grands traits de la fonction	p. 12
La responsabilité d'une mission de service public	p. 13
<i>II – PRATIQUES D'ACCOMPAGNEMENT</i>	p.14
Pour une définition	p. 14
Une posture de production	p. 15
<u>II.1 – Choisir : un projet ? une oeuvre ? Un choix réciproque</u>	p.16
II.1.1 – Deux aspects de l'accompagnement : un spectacle, une oeuvre	p. 17
Fabriquer de l'avenir	p. 18
Un appui véritable, un projet commun	p. 20
II.1.2 – Trois formes d'accompagnement	p.22
Artiste associé	p. 22
Artiste en résidence	p. 23
Artiste soutenu	p. 23
II.1.3 - La délégation de la production : une question pragmatique	p.24
Elaboration conjointe d'une convention	p. 26
<u>II.2 – Configurer lieux et équipes</u>	p.26
II.2.1 - L'adaptation de l'outil	p.27

II.2.2 – Le métier de directeur ou chargé de production et de diffusion : quelles compétences ?	p.29
Des organigrammes éloquents	p. 29
Le profil du poste est complexe	p. 31
II.2.3 – Internalisation ou externalisation	p.32
Organiser une « unité de production » en interne	p. 32
Externaliser vers un bureau	p. 33
II.2.4 – Configurer l'équipe	p.35
Un travail d'équipe	p. 35
Diriger, répartir les tâches, partager les compétences	p. 36
<u>II.3 – De la production à la diffusion : une chaîne d'engagements</u>	p.37
II.3.1 - Montage financier de la production – Elaboration	p.37
L'acheteur en coproducteur, malgré lui ?	p. 37
Générer des partenariats	p. 38
Construire un réseau cohérent	p. 39
II.3.2 - La « sortie » du spectacle et la reprise	p.41
Faire venir des diffuseurs et la presse	p. 41
Médiation des démarches artistiques	p. 41
Revaloriser la diffusion	p. 42
<u>III – QUELLES PRECONISATIONS ?</u>	p.43
<u>III.1 - Redéfinition des missions de production</u>	p.43
<u>III.2 - Professionnalisation des équipes</u>	p.44
<u>III.3 - Des comptoirs pour la diffusion</u>	p.45
ANNEXES	p.47
Annexe 1 - Liste des 34 entretiens individuels réalisés	p. 48
Annexe 2 – Canevas d'entretien	p. 50

INTRODUCTION

La diffusion des créations théâtrales françaises connaît de graves difficultés.

Dans le rapport remis en avril 2004 par Bernard Latarjet à l'issue de sa mission « Pour un débat national sur l'avenir du spectacle vivant », le constat est énoncé dans ces termes : « *Le nombre de représentations et le nombre de spectacles augmentent dans toutes les disciplines mais le nombre de représentations par spectacle diminue* »¹. Il pointe ainsi le déséquilibre croissant entre la production et la diffusion des spectacles.

Les éléments qu'apportent les enquêtes récentes vont tous dans ce sens. Or, il faut noter que celles-ci considèrent la question de la diffusion sans distinguer deux cas de figure contractuels et financiers : la cession ou l'autodiffusion. Dans le premier cas, il s'agit de la vente de représentations, dans l'autre, de leur autofinancement comme il est d'usage lorsqu'une compagnie possède un lieu, qu'elle joue au festival off d'Avignon ou dans nombre de lieux parisiens. Cette distinction conduirait à un constat encore plus inquiétant. D'une façon générale, tout désigne un dysfonctionnement des relations complexes qui lient production et diffusion des œuvres. Quelles sont les raisons de ce dysfonctionnement ?

Pour aborder cette question, nous suivrons la chaîne d'engagements qui va de la décision de produire à la mise en œuvre de la diffusion. Par chaîne d'engagements, nous entendons ici une série d'engagements financiers, matériels, contractuels et moraux. Nous considérerons la diffusion dans sa relation avec la production. De quelles façons les conditions de production déterminent ou influent sur la diffusion ?

Cette question est sous-tendue par plusieurs hypothèses, que nous résumerons ainsi : **'Mal produit, un spectacle sera mal diffusé'.**

Nous allons nous placer à l'endroit du producteur. L'objectif étant de déterminer les responsabilités qui lient un producteur au spectacle qu'il a choisi de produire. Comment les producteurs s'engagent-ils financièrement, matériellement, moralement dans le montage et la circulation des spectacles ? Quelles réponses apportent-ils aux nombreuses situations auxquelles ils sont confrontés ?

Notre démarche évitera deux écueils.

Le premier serait de chercher à dégager des modèles généralisables de production. Le rapport montrera que, s'il existe des pratiques exemplaires, la grande diversité des cas de figure ne permet pas d'en tirer des modèles transposables.

Le deuxième écueil serait d'admettre que la production puisse être déterminée – dans le contenu et la forme du projet – par les besoins et les contraintes de la diffusion. Cette logique est inhérente au secteur commercial. Notre champ n'est pas celui du formatage d'un produit culturel commercialisable mais celui d'un théâtre public subventionné dont la fonction est de garantir une grande diversité des œuvres parmi lesquelles certaines, par nature, ne rencontreront jamais un large public.

Nous nous attacherons dans cette enquête à décrire la relation d'**accompagnement** qui s'installe entre le producteur et le créateur, à cerner l'articulation des responsabilités et des moyens entre chacune des parties.

Méthode

L'étude est fondée sur des entretiens individuels, réalisés entre décembre 2005 et avril 2006 auprès de 33 interlocuteurs.

Le choix des interlocuteurs ²

L'échantillon des interlocuteurs a été constitué par le directeur de l'ONDA et ses conseillers pour le théâtre. Il ne visait pas à être représentatif du paysage institutionnel mais à mettre en valeur un ensemble de pratiques existantes en matière de production. Il regroupe des producteurs, des créateurs, des bureaux d'artistes et des responsables de collectivités publiques qui ont un engagement fort, une démarche cohérente, une expérience avérée dans des pratiques d'accompagnement d'artistes.

Quatre grands groupes ont ainsi été formés afin de croiser les points de vue. La constitution de ces groupes a tenu compte d'une double logique : l'hétérogénéité des moyens et des missions des structures et l'importance des parcours individuels.

Le premier groupe rassemble des **responsables de centres de production et de diffusion** qui ont acquis une reconnaissance par leur dynamisme à produire et promouvoir des spectacles : quatre responsables de CDN, huit directeurs de Scène nationale et deux directeurs de Scène conventionnée ou équivalent.

¹ Rapport Latarjet - chapitre I – Constats et enjeux – page 13

Le deuxième groupe est composé de huit **compagnies indépendantes de théâtre**, équipes constituées ou en cours de structuration, dont l'activité s'inscrit dans une recherche d'autonomie.

Un troisième groupe concerne des **bureaux d'artistes**. Le choix s'est porté sur des bureaux qui bénéficient aujourd'hui d'une expérience significative dans le domaine de l'accompagnement d'artistes de théâtre et de plus, dont certains responsables pouvaient témoigner d'une expérience professionnelle dans et hors de l'institution.

Un quatrième groupe de responsables territoriaux nous a permis d'approcher les dispositifs institutionnels au **niveau régional**. Il nous paraissait en effet essentiel de rencontrer des personnes et des institutions dont l'intervention témoigne d'une réflexion soucieuse de ces enjeux à l'échelle d'un territoire.

Déroulement des entretiens

Les discussions se sont déroulées sous forme d'entretiens semi-directifs à partir d'un guide d'entretien élaboré avec les responsables de l'ONDA. Ce guide (joint en annexe) reprend les différentes étapes du processus dans lequel s'engage un producteur auprès de l'artiste qu'il a choisi de produire ou coproduire ; il vise à mettre en évidence la diversité des formes d'accompagnement et à en dégager les points communs ou les variantes.

Le plan

Interrogeant la responsabilité du producteur dans l'accompagnement d'un spectacle de sa production à sa diffusion, il nous a paru essentiel de cerner en premier lieu les grands traits de la fonction de producteur et de restituer ce que nous avons pu entendre de l'état des relations entre directeurs de théâtre et créateurs.

Dans la deuxième partie, nous décrivons comment producteurs et coproducteurs accompagnent les artistes. Nous croiserons, dans une optique opérationnelle, les problématiques dégagées dans les entretiens.

Enfin, dans une troisième partie, nous ouvrirons des pistes de travail et avancerons des préconisations.

² Liste des interlocuteurs en annexe

I –LA NOTION DE PRODUCTEUR ET SES MULTIPLES FORMES

I.1 « Un réseau de production développé et riche mais éclaté, divisé et déresponsabilisé »

Avant d'aborder les grands traits de la fonction de producteur dans le théâtre public, il est indispensable de décrire le contexte dans lequel les productions se réalisent. Trois thèmes se dégagent des entretiens : méfiance, vitalité, déresponsabilisation.

Méfiance réciproque

La production met en relation trois types d'acteurs : des compagnies indépendantes, des théâtres subventionnés (quelque soit leur label) et parfois des bureaux de production. Les entretiens font état, de manière majoritaire, d'une forte défiance entre les partenaires, même si certains relatent une ou plusieurs expériences de collaboration positive.

Comment expliquer cette suspicion ? « *Tout le monde y a sa part* » : les théâtres se défient les uns des autres, les artistes n'ont pas envie que les théâtres se mêlent de leur projet et les directeurs de théâtre sont pris en tenaille entre leur personnel, les tutelles publiques, le public.

Un premier élément permet de comprendre cette défiance : la **méconnaissance réciproque** des réalités de fonctionnement de la structure de l'autre.

Certains directeurs de théâtre ont le sentiment que les compagnies indépendantes connaissent mal les missions et les obligations d'un théâtre et ils doutent ainsi des capacités de celles-ci à assumer les enjeux publics de leur activité. Mais on peut légitimement se demander si cela n'est pas une conséquence du peu de place donnée aux artistes au sein des théâtres. Comment les théâtres favorisent-ils chez les compagnies indépendantes l'appréhension des réalités de la vie d'un lieu permanent ? Nous reviendrons sur cette question essentielle.

De la même manière, il est reconnu par tous que la connaissance de la réalité de l'activité d'une compagnie, des « *aléas du travail de création et de la nécessaire maturation des choses* » font souvent défaut au sein du personnel des théâtres.

Ceci ne facilite pas l'articulation entre la « lourdeur » de fonctionnement des théâtres et la réactivité des compagnies.

Cette capacité d'adaptation et cette souplesse des compagnies attisent la méfiance de certains directeurs de théâtre. Ne permettent-elles pas des arrangements avec la réglementation, notamment pour la rétribution du temps de travail ? Petites entreprises « familiales », voire « claniques », elles auraient tendance à se constituer selon une logique affinitaire aux dépens parfois, selon certains, de réelles exigences de compétences ou de talents.

Les compagnies retournent le compliment quand elles se plaignent de se trouver face à des équipes indifférentes au sens de leur travail et qui montrent peu de motivation. On aborde là la question du recrutement ou de la formation des individus qui se trouvent réunis dans un processus d'accompagnement.

Second élément de méfiance : l'enjeu symbolique et identitaire d'un choix de production. Il est tel chez certains directeurs de théâtre, qu'il suscite au sein des compagnies un **sentiment d'instrumentalisation**. Lequel génère suspicions et procès d'intentions. La boucle est bouclée.

Les relations avec les compagnies sont si sensibles à cet endroit qu'elles parlent d'« inversion des rôles ». Celle-ci, en privilégiant la « carrière » du directeur, se ferait au détriment des « intérêts » du spectacle et du parcours de l'artiste.

Exigence d'exclusivité, « interdiction » de travailler avec certains lieux ou même escamotage d'un coproducteur dans les documents de communication, souci de se réserver la place enviée du « découvreur », sont des pratiques d'appropriation abusive dont les théâtres eux-mêmes (et ce n'est pas le moindre des paradoxes) en font autant les frais que les compagnies indépendantes.

Un troisième facteur de méfiance tient à **l'opacité des coûts**. La suspicion est amplifiée lorsqu'une production a un coût différent selon que celle-ci est menée par le théâtre ou par la compagnie. Qu'est-ce qui relève de la réalité ou du fantasme quand les compagnies soupçonnent les théâtres producteurs de dégager des marges « sur le dos » de leur travail ?

Si des raisons objectives (conventions collectives, politique salariale...) expliquent cette différence, il serait tout à fait opportun qu'elles soient mieux explicitées.

Le manque d'éthique et de clarté, en particulier sur les budgets, est constaté par nos interlocuteurs qui se plaignent du peu de temps consacré à la discussion et à la négociation.

Le dialogue est d'autant plus difficile qu'il se dérobe sous des **effets de discours** où le respect de l'artiste et sa « place centrale » sont sans cesse rappelés alors que les compagnies constatent une « *légèreté de parole* » de plus en plus fréquente dans l'institution : désengagement de dernière minute, discussions entamées auxquelles seul le silence du directeur de théâtre met fin...

Vitalité paradoxale : dynamisme ou dispersion ?

Le réseau de production en France, riche et développé, génère une vitalité certaine. Il est le moteur d'un dynamisme toutefois paradoxal car il s'appuie sur la fragilité des compagnies indépendantes.

Le grand nombre de productions de théâtre peut s'expliquer, entre autre, par la combinaison de deux éléments : la place prépondérante de la création au sein des dispositifs publics, associée à la grande dépendance économique des compagnies.

La suprématie de la création, la course aux nouvelles esthétiques a produit des effets pervers : « *chaque lieu veut sa création* » afin de bénéficier des retombées qui sont sensées en découler. Chaque théâtre désire être producteur ou apparaître comme tel, quand bien même il aurait des compétences ou des moyens financiers et matériels limités.

Dans cette optique, la première d'un spectacle se place à un point névralgique de la relation entre théâtre et compagnie. D'un point de vue artistique, on pourrait considérer que « *la première est un mal nécessaire* », alors qu'elle est souvent, pour le producteur, le moment de cristallisation des enjeux de visibilité (notamment vis-à-vis de la presse) et de reconnaissance institutionnelle.

La création d'un spectacle par saison, qui s'inscrit parfois dans le projet d'une compagnie, est le plus souvent liée à un impératif économique. Lequel est d'autant plus fort que l'économie de la diffusion est faible. Tout le monde sait qu'il est moins difficile pour une compagnie de « monter » une nouvelle production qui relancera tant bien que mal la mécanique financière des subventions et des apports en production que de parvenir à dégager des marges sur une tournée. On rencontre des compagnies qui ont créé un spectacle par an depuis plusieurs années, qui ont plusieurs projets de production à venir et seulement quelques dates éparses pour perspectives de diffusion. La « vitalité de la production » a beaucoup à voir, du point de vue des artistes, avec une « course à la création ».

De la même façon, si la dispersion des moyens de production est source d'ouverture, elle exige parallèlement que les compagnies consacrent un temps, une énergie et des moyens considérables pour réunir un nombre toujours plus élevé de partenaires.

Face à l'éclatement du réseau, il est vital de tisser des liens, nouer des partenariats afin de s'arranger avec la pratique du « saupoudrage ». De plus en plus, les coproducteurs ont tendance à répartir leur « mise ». Logique de « *père de famille* » qui répartirait parcimonieusement son argent en gardant une marge de sécurité ? Stratégie de « *joueur de casino* », misant peu en de multiples endroits dans l'espoir de tirer un « *bon numéro* » ? Alors, la production n'est plus un enjeu, elle devient un jeu qui favorise des relations opportunistes et inconstantes.

L'éclatement des moyens de production renforce les liens de dépendance des compagnies dites « indépendantes » à l'égard des théâtres, tout en amoindrissant la responsabilité du coproducteur.

Délitement de la responsabilité collective autour d'un projet

Les compagnies et les bureaux d'artistes notent la difficulté accrue de réunir les coproducteurs autour d'une table. Des raisons multiples et objectives expliquent certainement cette situation qui participe au climat de méfiance réciproque. La cohérence d'ensemble d'un projet a besoin de transparence, notamment concernant les apports financiers.

Cette perte de la « responsabilité collective » explique que souvent les compagnies considèrent le théâtre comme un « *tiroir-caisse* ». Cette considération, certes infondée et injuste, existe.

Le problème n'est pas que financier, il est aussi moral. En avons-nous bien pris la mesure ? Il est impératif d'en prendre acte afin de fonder de nouvelles pratiques solidaires.

I.2 - Producteur et coproducteurs dans le théâtre subventionné

Quand on parle de producteur, les entretiens usent de nombreuses métaphores : il est « *serviteur des artistes* », « *découvreur* », se projette en « *éditeur* », « *armateur* », « *banquier* », « *assureur* ». Ce petit glossaire traduit la diversité des obligations d'un producteur et les diverses façons qu'il a de les assumer. Quelles sont les responsabilités

du producteur ? Qu'est-ce qui le distingue du coproducteur, sachant qu'il peut être, au cours d'une saison, tantôt l'un tantôt l'autre ?

Il faut rappeler que dans le cadre d'une économie subventionnée, le producteur institutionnel agit comme redistributeur de subventions. Le producteur rassemble des parts de coproduction qui lui sont confiées, dont la nature (apports financiers ou en industrie, d'une compagnie, d'un théâtre ou d'une institution) et les montants peuvent être très divers. « *La coproduction est un vaste océan* » : elle est un montage financier chaque fois singulier de parts de coproduction, qui peuvent être inférieures à 10.000 euros ou dépasser les 100.000 euros. L'apport peut constituer un socle de production ou bien représenter « *un coup de main pour le bouclage* ». Si l'on a pointé les effets néfastes du saupoudrage, l'on se doit d'en signaler les aspects positifs : dans une économie précaire, chaque apport en coproduction compte.

L'endroit où s'exerce la fonction de producteur (depuis une compagnie dans la majorité des cas, depuis un théâtre d'autres fois, ou depuis un bureau d'artistes parfois) a une incidence sur le déroulement et les enjeux de production.

Du point de vue financier, le risque est évident pour les compagnies et les bureaux dont les emplois dépendent directement de l'activité de production et de diffusion. Le moteur économique est vital. C'est dans une compagnie ou dans un bureau de production « *que se lit la responsabilité la plus proche de celle d'un producteur* » rappelle un directeur de théâtre car ils assument toutes les conséquences économiques et artistiques de leurs productions.

Dans une économie privée, le producteur investit son propre argent. Comme le galeriste, par exemple, qui prend un risque financier en acquérant une œuvre dans la perspective de la valoriser et d'en tirer un bénéfice. On voit bien là l'évidence du lien économique entre le producteur et le créateur dans un système de production qui relève de l'économie marchande. Dans l'économie subventionnée d'un théâtre public, la question politique du service public doit se substituer à celle du profit.

Les grands traits de la fonction

Producteur et coproducteurs s'engagent à apporter et à contribuer à réunir les conditions de la création du projet. C'est là qu'intervient, en termes de fonction, la distinction entre eux. Le producteur a la responsabilité de la répartition de l'argent, de l'élaboration du budget tandis que les coproducteurs « *abondent un budget fait par le producteur* ».

En tant que responsable par délégation, il a l'obligation d'assumer l'ensemble des risques encourus et de mener à bonne fin la production et l'exploitation du spectacle.

Être producteur d'un spectacle n'est pas qu'une question d'argent (notons d'ailleurs qu'il peut ne pas être le financeur majoritaire). Employeur de l'équipe artistique, le producteur est nécessairement dans un échange constant avec les artistes : il participe à la réflexion, il intervient de façon plus ou moins directe (et plus ou moins admise).

Dans un rapport pragmatique fort avec le projet, le producteur doit organiser un cadre de travail serein pour l'équipe artistique, prévoir la « dimension imprévisible » de l'activité artistique, poser des limites et rappeler le principe de réalité, apporter d'autrefois une légèreté, une liberté dans la recherche.

Les bureaux de production et les compagnies indépendantes regrettent le manque d'un dialogue sans à priori sur les budgets, sur le sens profond des projets ou le déroulement du travail. Ils se protègent en même temps de pratiques jugées trop interventionnistes. Cet espace de dialogue est très différemment investi par les directeurs. Certains érigent la non-intervention dans les décisions artistiques comme une règle de conduite, d'autres font valoir l'intervention comme un droit et un devoir au nom de la recherche mutuelle d'un « *plus grand aboutissement des œuvres* ».

La responsabilité d'une mission de service public

La situation, on le voit, est très complexe et le niveau de défiance des compagnies à l'idée de voir un théâtre se charger de la production nous laisse penser que la partie n'est pas gagnée. Il ne suffit pas d'une posture « déclarative » pour lever ce passif. Il ne faut pas oublier l'enjeu d'une production : sa diffusion.

C'est à cet enjeu que nous voulons nous attacher. Voir ce qui dans une production traduit une préoccupation de son devenir. La « vie » d'un spectacle est d'être joué. Sa « naissance », sa sortie est un « *mal nécessaire* ». Plus il est représenté, plus il vit. De ce point de vue, il faut considérer la production comme une chaîne solidaire.

La solidarité des uns avec les autres (théâtres, créateurs, coproducteurs, diffuseurs), dans le parcours qui mène de la production à la diffusion, est consubstantielle aux processus d'accompagnement.

II – PRATIQUES D’ACCOMPAGNEMENT

Renouer absolument le dialogue, retrouver une langue commune.

Inventer de nouvelles formes de collaboration.

Faire partager un désir.

Au nom de quels principes agir ? Avec quels moyens ? Et comment construire ensemble ?

Le terme d’«accompagnement», en tant qu’il désigne un parcours et une dynamique, nous semble propre à réunir la multiplicité des réponses qu’inventent théâtres, compagnies indépendantes et bureaux pour s’adapter au travail d’un artiste. Par essence, l’accompagnement recouvre une pluralité d’actions, de stratégies et de configurations au sein et entre chaque structure. Les entretiens ont fait apparaître de multiples interprétations de ce terme.

Pour une définition

L’accompagnement est un « *état d’esprit* » qui se traduit par une série « *d’engagements concrets que prennent les producteurs (ou coproducteurs) d’un spectacle et qui ont une incidence sur son exploitation* ». Il intervient à deux niveaux : la mise à disposition de moyens (financements, espaces et compétences) et le conseil dans la réflexion, la conception d’un projet, le positionnement professionnel.

Dans cette approche pragmatique, nous chercherons à dégager l’état d’esprit qui le sous-tend et le guide : « *Il en est de l’accompagnement artistique comme de la bonne conduite chère à la philosophie chinoise, qui consiste à accompagner le processus, à l’assister, c’est-à-dire à laisser faire tout en intervenant à bon escient pour qu’il arrive à terme et porte ses fruits* ». ³

Le Petit Robert nous dit que « ce qui accompagne, vient s’ajouter ». C’est en plus. On notera l’humilité qu’induit la notion d’accompagnement en musique : « jouer une partie musicale de soutien à la partie principale ». Le sens du service public appelle cette modestie même si les décennies précédentes ont vu se développer une recherche de valorisation forte des destins personnels. Il s’agit d’être là, de savoir s’il faut intervenir ou se mettre en retrait. Accompagner un artiste peut impliquer, pendant un moment, de proposer d’autres formes d’accompagnement.

³ Édito de Fabien Jannelle dans La lettre d’information de l’ONDA n°37 – Hiver 2005/2006

Nous avons évoqué les tentatives d'instrumentalisation. Les compagnies - qui sont également dans une recherche aiguë de visibilité et de notoriété - ont le sentiment que leur responsabilité est « minorée », qu'elles sont « infantilisées ». De part et d'autre, plusieurs interlocuteurs font « résonner » le terme d'accompagnement comme s'il s'agissait de secourir une personne qui ne serait pas en pleine possession de ses moyens. On dit maladroitement qu'un théâtre ou une institution « aide » un artiste : dans quel autre type d'échanges professionnels utilise-t-on ce vocabulaire sinon chez les thérapeutes ou les travailleurs sociaux vis-à-vis des patients ou des « assistés »?

Le langage n'est jamais neutre. Aussi, nous retiendrons l'étymologie stricte du terme « accompagnement » : « prendre quelqu'un comme compagnon », « être avec ». À partir de quoi, nous verrons comment peut s'établir ce lien dans un contexte marqué par l'hyper-dépendance des uns (compagnies et artistes) vis-à-vis des autres (directeurs de théâtre).

Une posture de production

Dans les compagnies et dans les bureaux, il y a l'absolue nécessité de s'accompagner soi-même. L'accompagnement est de fait. Est-il bien ou mal mené ? N'y a-t-il pas un manque de compétences, de professionnalisation à certains endroits ?

Dans les théâtres, en revanche, l'approche est moins « conscientisée ». En effet, la question de l'accompagnement ne touche pas intrinsèquement, viscéralement, l'existence des établissements et leur personnel. *« Il est donc d'autant plus utile dans les théâtres d'avoir une attitude, une stratégie par rapport à la production. L'enjeu est triple :*

- faire vivre autrement le travail avec l'équipe du lieu, imprimer la production comme un acte fort de la maison ;*
- clarifier les enjeux de l'action par rapport à l'équipe certes, mais aussi par rapport à un territoire, un public, des politiques ;*
- faire démarrer un projet, faire qu'il naisse. »*

Ce triple enjeu définit les fondements d'une posture d'accompagnement. En premier lieu vient la question du choix artistique, duquel découle une configuration appropriée des équipes et des outils. Ensuite se pose la question de l'organisation d'une chaîne cohérente d'engagements entre les partenaires (coproducteurs, pré-acheteurs, acheteurs, publics, presse, collectivités publiques...).

II.1 – Choisir : un projet ? une oeuvre ? Un choix réciproque

L'accompagnement, c'est « *des histoires de cœur* », « *d'affinités électives* ». Le choix d'accompagner est de l'ordre de l'élection amoureuse. « *C'est la question la plus difficile et la plus secrète qui fait partie de l'art du directeur et de son intuition.* » L'engagement auprès d'un artiste dépendra beaucoup de la force du choix affinitaire : « *Le choix des œuvres, c'est l'acte poétique* » du producteur, aussi doit-il revendiquer cette liberté et affirmer ainsi son indépendance. Le directeur de théâtre est un directeur artistique.

L'accompagnement ne supporte ni l'unilatéralité, ni la neutralité. Il s'initie sur l'écoute attentive et la générosité mutuelle des acteurs en présence - compagnies, théâtres et bureaux d'artistes. Pour trouver un chemin commun, chacun doit comprendre la place de l'autre, son parcours et le projet qu'il porte. Comment le projet est-il imaginé ? Quelle est la façon idéale de le réaliser ? Quels sont les moyens concrets, existants ou à inventer, que chacun peut apporter ?

Il faut travailler dans un esprit de partage pour que chaque chose revienne à celui qui la rendra la meilleure. Un directeur de théâtre résume ce principe de manière un peu provocatrice : « *Moi, j'instrumentalise les artistes et je ne demande qu'à être instrumentalisé.* » C'est une question de « *générosité* », dit-il. Accompagner, « *c'est réfléchir à la stratégie de soutien d'une compagnie et comment cette stratégie peut s'intégrer dans la stratégie de la maison.* »

En la matière, non seulement tout peut s'inventer, mais tout doit s'inventer. Cette collaboration est fondée sur une association. De même qu'il faut d'un côté un équipement et des compétences aptes à répondre aux besoins d'une compagnie, il faut de l'autre côté, une équipe artistique qui sache s'adapter et contribuer à l'effort commun. *L'accompagnement* ne peut prendre dès lors que des formes singulières.

Un choix doit se faire dans la clarté. Dans sa décision, le directeur artistique peut adopter trois attitudes : celle du commanditaire en se faisant force de proposition ; celle de « *l'accélérateur de particules* » en s'engageant activement dans la réalisation d'un projet ; celle de « *donneur de coup de main* » en apportant un soutien au bouclage de la production.

Il doit aussi savoir dire non. C'est une évidence que nous nous permettons de souligner tant l'atermoiement et le silence sont pratiques courantes dans les théâtres.

Plus encore que le refus, le manque de clarté des décisions et de ce qui les fonde constitue indéniablement un facteur de pourrissement dans le dialogue avec les compagnies, qui est ressenti comme une « *humiliation* ». Il s'agit d'être clair, quitte même, selon certains directeurs de théâtre, à « *ne pas mettre trop de forme* » car « *les compagnies peuvent être d'autant plus sourdes qu'elles ne veulent pas entendre* ».

On peut espérer qu'un choix énoncé avec précision se traduira d'autant plus clairement en actes. Ce qu'un metteur en scène résume ainsi : « *À un moment donné, j'aimerais qu'un directeur de théâtre dise : ne tergiversons pas, vous avez quelque chose à dire. Je connais la réalité des artistes, vous avez besoin d'un peu de sécurité sur plusieurs années pour produire tranquillement. Pendant trois ans, vous aurez tant par an pour vos productions.* »

Or, nous le répétons, de tels engagements ne peuvent trouver leur fondement que dans des choix portés par « *un désir* », « *un élan* ». Sans quoi le directeur du théâtre devient un administrateur culturel, un gestionnaire de l'argent qui lui est alloué annuellement.

Un enjeu de l'accompagnement serait de déplacer la logique de gestion « projet par projet » vers une logique de participation et de soutien à l'élaboration d'une œuvre, d'un parcours artistique.

À la recherche d'un retour - financier ou de prestige - espéré à l'issue d'une production, la posture d'accompagnement privilégie la fidélité, c'est-à-dire la durée.

II.1.1 – Deux aspects de l'accompagnement : un spectacle, une œuvre

« *La grande question de l'accompagnement, c'est la question des durées* » souligne un metteur en scène et un autre d'ajouter : « *Accompagner les artistes, c'est faire de vrais choix en termes de quantité et de durée. C'est ça s'engager vraiment.* »

Nous entendons la question des durées dans une double dimension. L'accompagnement est lié à une durée d'ensemble : celle que théâtres, compagnies et bureaux d'artistes se donnent pour travailler.

L'accompagnement s'inscrit aussi dans une durée particulière qui est celle de l'histoire et du parcours d'une compagnie et d'un théâtre à un moment donné et à l'intérieur de laquelle il va falloir travailler.

Il est évident que la durée de base de l'accompagnement de production est le spectacle : permettre qu'un projet prenne forme dans les meilleures conditions et connaisse la circulation la plus large et la plus adaptée.

C'est un parcours d'accompagnement en soi ou bien le point de départ pour un cheminement commun plus long. Dans un cas comme dans l'autre, l'accompagnement est un « *partage de la vision et de la dimension poétique du projet avec l'équipe artistique* », dès lors il « *dépasse le cadre du seul projet* ». Le lien se prolonge hors du cadre de la réalisation d'une production. Il tisse une fidélité à travers l'accueil des spectacles et l'attention particulière portée au travail réalisé par ailleurs ; dans des discussions riches de conseils, du partage d'expériences et de contacts - qui, nous l'avons signalé, constitue une dimension à part entière de l'accompagnement. Toutefois, nous avons noté que les créateurs, les directeurs de théâtre et les bureaux rencontrés dans le cadre de cette enquête ont tous regretté la rareté de ces échanges forts et de ces relations de fidélité.

Du point de vue qui nous occupe - l'articulation entre production et diffusion -, l'engagement sur la seule durée d'un spectacle est sans doute moins probant. La diffusion est tout autant liée à la qualité des dispositifs mis en place par le producteur qu'aux caractéristiques du spectacle lui-même. Le choix du texte, classique ou contemporain en particulier, la taille et la qualité de la distribution, les exigences de la scénographie et des lumières, l'ensemble de ces éléments influent de façon conséquente sur sa circulation.

C'est dans une attitude d'accompagnement de l'œuvre d'un artiste, spectacle après spectacle, que s'accroît le rôle du producteur dans la diffusion.

Fabriquer de l'avenir

Inscrire l'accompagnement dans la durée, c'est s'autoriser le confort du temps, c'est travailler « *en situation de connaissance* », c'est fabriquer de l'avenir.

Accompagner, c'est apporter un socle financier dont on peut attendre qu'il « *sérénise* », et la recherche de partenaires de production, et le travail artistique de la compagnie.

Etabli sur la durée, l'apport financier participe non seulement du projet en cours mais de l'économie globale d'activité d'une compagnie : « *S'écarter un peu du raisonnement projet après projet et épouser le fonctionnement plus poreux de l'activité et de l'économie d'une compagnie.* » Il permet à la compagnie indépendante de se projeter, de

concevoir et développer son activité plus sereinement. Car selon un metteur en scène, « *le problème de la compagnie, c'est moins de savoir comment on va boucler telle production que de savoir quelle est l'économie globale dans laquelle on s'installe et (d'en déduire) ce qu'elle va nous permettre de faire.* »

Certains producteurs-directeurs de théâtre font valoir en outre la possibilité d'apporter une « *souplesse de trésorerie* » : « *On peut être d'un grand appui aux compagnies en mettant à leur service notre puissance financière qui est beaucoup plus solide que la leur.* » Dans le cadre d'une création, « *en plus de notre part de coproduction, on peut avancer de l'argent en fonction des apports de coproduction et des préachats qui rentreront plus tard.* » Dans celui d'un accompagnement sur la durée, l'apport du théâtre pourra s'ajuster au plus près des besoins réels de la compagnie en fonction de ses différents projets et de sa situation de trésorerie : « *Autre facilité qu'on peut offrir à une compagnie, dans le cadre d'un contrat d'association sur trois ans : si à l'année 1 ou 2 le budget n'est pas bouclé, le théâtre fait une avance et on fait les comptes à l'arrivée des trois années. En fonction du nombre d'interprètes, de l'état de bouclage de la production, on peut ajuster selon les différentes situations, sachant que le seul maximum est celui des moyens de la maison.* »

Un socle financier dans la durée permet, nous l'avons dit, de se projeter pour « *construire dans le temps l'activité de la compagnie* » et donc d'appréhender autrement la question de l'emploi artistique.

Associer à un théâtre une équipe d'artistes, c'est une posture politique qui encourage et porte en elle une dynamique d'activité : « *Ça implique de créer du travail en permanence. Ça met une pression forte sur la structure.* » Un cercle vertueux.

Les compagnies nous ont livré des témoignages intéressants de « *construction de fonctionnement* » fondée sur la recherche de « *permittence* », non pas d'une permanence mais d'une régularité de l'emploi. Au départ contrainte par l'économie, dit un directeur de compagnie, l'« *imbrication de notre activité* », son dynamisme, sont rendus possibles « *parce qu'on pérennise une relation durable avec des comédiens : l'économie nous a toujours obligé à utiliser le temps de disponibilité des comédiens en tournée pour travailler autre chose. Dans la compagnie, le temps de diffusion c'est aussi du temps de travail, de préparation.* »

« *C'est un engagement de l'équipe* », un engagement a priori, un risque des deux parties : le producteur qui s'engage à créer du travail pour l'équipe artistique et les

artistes qui engagent leur temps. L'accompagnement financier dans la durée, en permettant à une compagnie de se projeter dans le temps, facilite ainsi la constitution d'un répertoire. Il accroît dès lors sa capacité de diffuser car il est évident pour tous que « *la réalité de l'engagement des acteurs, de leur réalité sociale, rend encore plus difficile l'exploitation des spectacles* ».

Un appui véritable, un projet commun

L'accompagnement implique d'avoir une réflexion commune sur ce qu'il convient de faire à un moment précis de développement d'une compagnie. Un metteur en scène, directeur de compagnie, décrit ainsi une relation idéale avec un directeur de théâtre qui « *se positionnerait en un appui véritable, c'est-à-dire s'interrogerait sur tes besoins, ne viendrait pas avec une palette de propositions toutes faites, mais proposerait de discuter des besoins de mes projets, de mon parcours.* »

Les moyens qui seront mis à disposition résulteront d'une analyse très concrète de la situation de la compagnie : où en est-elle économiquement ? En termes de notoriété et d'institutionnalisation ? De structuration ?

L'accompagnement en tant qu'appui véritable d'une compagnie ne peut faire l'économie d'un examen attentif et croisé du parcours, du profil, des ambitions de la compagnie d'une part, du projet, des moyens et de l'implantation du théâtre d'autre part.

L'accompagnement demande que du temps soit consacré à sa préparation afin qu'il se vive comme un projet commun.

Ces discussions devraient aborder trois sujets :

- La « **réflexion sur l'œuvre, le processus, le cheminement** » : s'interroger sur le degré de maturité de son travail et aborder parfois « *la douloureuse question de l'évolution du travail d'un metteur en scène ou d'un groupe* », de son développement et son renouvellement, comme le souligne un directeur de théâtre. C'est aussi penser l'entre-deux spectacles et ne pas esquiver la question de la sortie de l'accompagnement. Les réponses ne peuvent évidemment pas être identiques selon qu'il s'agit d'une compagnie « émergente » ou d'un artiste qui a déjà construit une œuvre forte. Dans tous les cas, les réponses sont singulières et complexes.

Pour une jeune équipe, il ne s'agit pas nécessairement de favoriser en priorité une stratégie de forte visibilité. La force de l'accompagnement, nous le répétons, est le « capital temps » qu'un théâtre met à la disposition de jeunes artistes afin qu'ils développent leur recherche, dans la sérénité, précisément à l'abri du besoin urgent de

visibilité. Le temps de mener un travail souterrain, dans l'ombre, de découvrir le rapport au public, etc...

L'accompagnement dans la durée c'est aussi accepter les risques d'un parcours, dans lequel il peut y avoir une mise en scène moins réussie qu'une autre, pour « *échafauder le parcours d'un artiste* » ou encore assumer la responsabilité de « *maintenir un artiste au travail* ». Car s'il existe une écoute pour le « nouveau » talent, il devient plus difficile une fois passé « le temps de la découverte » de trouver les espaces et les partenariats pour continuer le travail.

- La **configuration de la compagnie indépendante et celle du théâtre** est une question cruciale : comment l'activité est-elle organisée au sein de la structure ? Quels moyens et quelles compétences existent-ils au sein de la compagnie et dans le théâtre ? La question est d'abord d'ordre économique : quelle est la capacité financière du théâtre et de la compagnie pour la production ? Le théâtre est-il missionné pour entrer dans une production ou le fait-il de façon volontariste ? La compagnie bénéficie-t-elle d'une aide de l'Etat, des collectivités publiques ? Faudra-t-il l'accompagner dans ces démarches pour l'obtenir ? Le rapport de Jean-François Hubert montre bien comment ces questions sont déterminantes pour la diffusion. L'analyse de l'état de structuration des équipes artistiques est un enjeu important car l'ensemble des « compagnies indépendantes » recouvre une vaste palette de configurations et de fonctionnements : s'agit-il d'une équipe constituée de « fidèles », si ce n'est de permanents, ou bien d'un metteur en scène qui réunit ponctuellement des artistes autour d'un spectacle ? La compagnie est-elle en émergence ou dans un processus de développement et de consolidation ? À chaque cas de figure correspondent des besoins spécifiques.

Parallèlement, l'accompagnement passe par une évaluation précise de la situation du théâtre : que peut-il mettre à disposition des équipes artistiques en termes financiers mais aussi d'espaces de travail, de compétences en interne et d'éventail d'actions ? Quelle est son histoire ? Son public ? Les relations avec ses tutelles ?

- Enfin, la **nature du projet** artistique est tout aussi déterminante : quelles accointances existent entre le projet du théâtre et celui de la compagnie ? Comment se rejoignent-ils ? Comment peuvent-ils se nourrir ? Comment l'accompagnement prend en compte toutes ces données pour amorcer la constitution d'un réseau de production et de diffusion ?

Plusieurs directeurs de théâtre témoignent, par exemple, de la singularité d'accompagner un artiste qui met en scène ses propres textes ou ceux de ses contemporains. La difficulté est plus grande alors de réunir des partenaires. C'est parfois, comme nous l'a confié un directeur de théâtre, en passant par la mise en scène d'un texte plus classique qu'un réseau de coproducteurs se formera : *« Il fallait trouver des partenaires de production, de diffusion, amorcer une pompe un peu stratégiquement, avec un spectacle plus facile à tourner que ses propres textes. Ce que le metteur en scène a fait d'ailleurs, à sa manière et sans dénaturer son projet personnel. »*

Cette analyse des enjeux économiques en rapport avec le projet artistique ne peut relever que d'une relation vivante entre le producteur et l'artiste.

L'accompagnement, selon nos interlocuteurs, peut prendre trois formes : « artiste associé », « artiste en résidence » ou « artiste soutenu ».

II.1.2 – Trois formes d'accompagnement

Nous examinerons ces trois formes d'accompagnement à travers les trois aspects fondamentaux : la durée, le financement et le champ d'actions.

Artiste associé

En termes de durée, les interlocuteurs concernés par ce type « d'association » décrivent plusieurs cas de figure : association pour une saison, pour deux ans, pour la durée d'un mandat de directeur de théâtre ou jusqu'à huit ou dix ans.

À la durée et au financement est assorti de façon plus ou moins explicite un certain nombre d'engagements de l'artiste en termes de création, de temps de travail dans le lieu, d'implication dans le travail de communication et de relations publiques pour sensibiliser au projet du théâtre, d'actions en milieu scolaire et en décentralisation sur le territoire. La collaboration est parfois si étroite entre certains artistes et certains directeurs de théâtre qu'on a vu des éditoriaux pour les plaquettes de saison confiés à l'artiste associé, démontrant ainsi la légitimité de celui-ci à porter la parole du théâtre. Cette imbrication est exemplaire en ce qu'elle traduit la place réelle et centrale qu'occupe l'artiste dans le théâtre.

Artiste en résidence

La forme de la résidence peut varier. C'est « *en fonction du désir de l'artiste, des besoins de son parcours, qu'on axe la résidence* » : résidence de création, d'écriture, de recherche avec des artistes d'autres disciplines.

Elle implique la mise à disposition d'un espace de travail. Elle est souvent liée à une production, une coproduction ou un accueil, mais elle peut aussi concerner un temps de travail « *pour voir* » ce que la compagnie a en tête, ou répondre à un besoin spécifique à un moment donné du travail d'un artiste... Là encore tout peut s'inventer.

Même si les temps de résidence sont variables, la question de la durée demeure essentielle. Or la résidence ne peut être séparée de la politique d'inscription du théâtre sur un territoire. Aussi est-il important de faire partager à la compagnie cette préoccupation. Pour cela, il faut du temps.

Le temps d'une résidence peut être concentré ou découpé en plusieurs « séjours ». Certains metteurs en scène soulignent le confort que représente une résidence organisée en périodes de travail distinctes plutôt « *qu'une longue période de répétitions d'un seul tenant* ». En écho, un directeur de théâtre précise que par « *résidence de longue durée* », il faut entendre « *résidence au long court* », c'est à dire « *en plusieurs périodes pour que le travail de la compagnie ne se retrouve pas tout en tension, en déboulé, vers la création.* »

L'organisation du temps au sein de la résidence est incontestablement un élément déterminant dans le travail de création.

Artiste soutenu

Cette dénomination rassemble un ensemble disparate de pratiques qui va de la coproduction financière à l'accueil régulier, en passant par toutes les formes de « coups de mains » et de conseils.

Ces pratiques sont, d'une part, le résultat d'une complicité qui s'est établie entre un directeur de théâtre et la compagnie. Elles sont d'autre part, tout à fait utiles dans le cadre global d'une production. En ce sens, elles participent indiscutablement aux divers processus d'accompagnement des artistes.

II.1.3 - La délégation de la production : une question pragmatique

Avant de savoir qui, de la compagnie, du théâtre ou d'un bureau, assumera la charge de la délégation de production, il est nécessaire d'évaluer préalablement les capacités de chacun. Il est de la responsabilité du producteur majoritaire d'évaluer la capacité de la compagnie à prendre en charge la production. La compagnie a la même responsabilité vis-à-vis d'un théâtre à qui elle peut décider de la déléguer.

Nous pouvons ainsi distinguer trois situations :

1- La compagnie a les compétences pour assumer la délégation de production et le théâtre partage ce constat. Une personne est alors rémunérée et le coût de ce poste est intégré au budget de la production, au même titre que celui d'un acteur, un scénographe, un attaché de presse, etc...

2- Le théâtre considère que le niveau de structuration de la compagnie n'offre pas assez de garanties. Le théâtre assume dans ce cas la production déléguée au sein de sa propre maison s'il en a les moyens – en termes de personnel en particulier – ou en faisant appel à un tiers - une embauche ponctuelle ou un bureau.

Nous citerons deux cas de figure : les compagnies « émergentes » et les metteurs en scène « free-lance ».

Pour les premières, un directeur d'un théâtre souligne : « *Il est tout à fait légitime qu'au moment charnière du lancement d'une compagnie, nous puissions grâce à un pôle de production et de diffusion porter ce travail.* »

Quant aux seconds, ils ne disposent pas de structures organisées pour leur travail artistique ou pour la gestion d'une activité de production et de diffusion. C'est le cas de nombreuses compagnies qui ne sont que des « coquilles » administratives et légales. Ici, la délégation de production peut éviter que ne se constituent des compagnies qui n'auraient qu'une « existence administrative ».

De nombreuses compagnies souhaitent que les théâtres « *soient en mesure d'assumer cette délégation plus fréquemment qu'ils ne le font aujourd'hui* », si l'on en croit les membres du « Secteur indépendant » du Syndeac⁴. L'attente est double : un soutien pour trouver des apports de production, entrer dans un réseau de diffusion, financer des

⁴ Le « Secteur indépendant » du spectacle vivant en France – Réflexions et propositions élaborées par le groupe de travail de ce secteur (Syndeac, 2003)

frais de reprise, etc... et un besoin d'apprentissage. Aussi, s'agit-il selon un directeur d'identifier « *des artistes qui sauraient tirer profit de la production déléguée pour la structuration même de leur compagnie. Tous ne savent pas le faire* ». Dans ce cas, il est impératif alors de considérer la production déléguée comme un accompagnement vers l'autonomisation, comme un processus de transmission et d'apprentissage.

3- Pour certains, la production déléguée au théâtre est de l'ordre de l'évidence. Dans le cas, par exemple, d'une commande passée par un théâtre à des artistes, d'une production très importante réunissant des coproducteurs et des artistes étrangers, d'une tournée longue ou lointaine... Un directeur de théâtre souligne que le fait d'avoir la production déléguée confère alors au projet un crédit qui peut être décisif aux yeux des autres partenaires. Un théâtre producteur aux compétences reconnues « *assure un suivi jusqu'au bout, même quand des camions sont perdus au Brésil. Ce rôle de banquier, d'assureur, d'armateur que j'ai, l'acheteur le sait et il a confiance.* »

Nous insistons sur le pragmatisme qui doit présider au choix du producteur délégué et nous regrettons que le climat général et les dispositifs administratifs aient tendance à freiner la délégation de production aux théâtres.

Même si de nombreuses compagnies n'y sont pas hostiles, la délégation de la production à un théâtre suscite encore beaucoup de méfiance. « *C'est sain d'être aux commandes de la production* » déclare un directeur de compagnie. Deux facteurs peuvent inciter des compagnies à refuser de « céder » la délégation :

- la capacité réelle du théâtre à porter cette production, nous y reviendrons plus tard.
- des dispositifs administratifs qui visent, de manière contradictoire, à encourager les théâtres à assumer la production déléguée tout en remettant en question le fonctionnement d'une compagnie quand son bilan d'activité ne témoigne pas d'une activité propre de production. À défaut, les structures trouvent des arrangements entre elles pour que personne ne soit « pénalisé ». Dans un CDN, on explique ainsi que « *comme les compagnies n'ont pas intérêt à nous donner la production déléguée, il nous est arrivé de la partager. Par exemple, le théâtre fait la production déléguée jusqu'à la fin de l'exploitation du spectacle dans nos murs puis nous leur cédon la production pour la tournée, même si c'est en grande partie nous qui l'avons montée. Nous aurions pourtant intérêt à garder la production pour remplir notre cahier des charges de production directe.* »

Élaboration conjointe d'une convention

La rédaction d'une convention est un acte essentiel. Elle permet de dépasser le stade du partage intuitif, affinitaire de la « passion » ou du « désir » en « imposant » le temps indispensable aux discussions préalables. La convention permet de moraliser la relation en précisant droits et devoirs des partenaires et par là, de professionnaliser les rapports. Force est de constater que les conventions ont très peu cours. Certains directeurs de théâtre notent qu'une fois « ficelées » et signées, elles rendraient superflus les échanges réguliers. D'autres évoquent la force symbolique d'une association morale qui n'a pas besoin d'une convention pour exister. Nous rappellerons que les exceptions ont pour vertu de confirmer les règles. Et, à l'instar d'un autre directeur de lieu, nous affirmons que *« l'amour libre est plus confortable pour un directeur qui a un budget annuel que pour un artiste, plus fragile financièrement »*. De même que la désignation du producteur délégué ne règle pas l'ensemble des problèmes, les conventions ne doivent pas « figer » les relations. Elles doivent au contraire intégrer et favoriser des espaces de dialogue afin d'enrichir en permanence le partenariat qu'elles encadrent. Enfin, l'élaboration d'une convention inscrit, dans la vie du théâtre et dans celle de la compagnie, la présence de l'autre.

II.2 - Configurer lieux et équipes

Comment configurer l'organisation des théâtres et celle des compagnies ? Quelle place est faite à l'artiste dans un théâtre ? Quelles compétences doivent être mises en oeuvre ? Comment l'efficacité des compagnies indépendantes et celle des théâtres se trouvent associées : quels dispositifs, quelle stratégie de partage et de répartition ?

La mission de production met en jeu *« des réalités et des savoir-faire très concrets. »* Accueillir une compagnie au travail a un coût important tant financièrement qu'en termes de charge de travail. Nous reprendrons ce que nous a dit un directeur de théâtre : *« Dans un établissement, il y a trois mesures à prendre pour être réellement apte à produire et accompagner :*

- des choix financiers : quelle masse budgétaire y consacrer ?*
- des choix dans la structuration des lieux : comment aménager les espaces pour le faire ?*
- des choix dans l'organigramme des maisons : comment organiser l'équipe ? »*

Ces choix ont des incidences économiques. Si les CDN ont des crédits destinés à la production, les Scènes nationales doivent créer ou protéger cette ligne dans leur budget : « *Quand je suis arrivé, il y avait zéro euro pour la production. La première chose qu'il a fallu faire, c'était créer et augmenter cette part dans le budget.* » C'est un acte volontariste qui, pour un autre directeur de théâtre, commence par l'obligation de « *dégager, en interne, des marges de production sur le fonctionnement. Il faut inverser la machine : que la maison ne se fasse pas avoir par son fonctionnement et ne redistribue pas pour l'artistique que ce qu'il reste.* »

II.2.1 – L'adaptation de l'outil

La multiplication des résidences traduit une volonté de « *créer de la proximité* » dans un théâtre, entre l'équipe et la compagnie. La plupart des directeurs de théâtre défendent l'idée que « *travailler ensemble, dans une unité de temps et de lieu, crée de l'échange et une perméabilité* ». Un bureau d'artistes s'interroge toutefois sur l'engagement réel induit par le partage de l'outil quand les équipes « *ne savent plus se réunir autour d'un projet et se pencher sur son sens* ». Au demeurant, les compagnies n'ont pas toujours le souci d'un échange fort avec l'équipe du théâtre.

Le seul partage de l'outil n'est pas suffisant. Il devrait aller de soi qu'un théâtre ait pour vocation de partager le matériel et l'équipe technique dont il est doté.

Les théâtres doivent offrir un certain nombre de « services ». Idéalement, ce serait : « *un plateau, un espace de répétition, du matériel, un endroit pour s'habiller, se maquiller, un lieu pour fabriquer et stocker des costumes, un atelier pour bricoler au jour le jour* » et éventuellement « *un atelier de construction* ». Les directeurs qui disposent de plusieurs salles peuvent jongler et affecter plus facilement les espaces. D'autres arrivent à convaincre les collectivités publiques (Etat, villes, Conseils Régionaux) de « *faire construire une salle de répétitions* » ou d'investir dans l'aménagement de lieux désaffectés (friches, baraquements...).

Le théâtre qui accueille une compagnie en création est tout d'abord « *un lieu pour travailler* » au quotidien où « *il faut aussi créer les conditions matérielles pour que les artistes soient autonomes dans la structure : aménager un bureau avec un ordinateur, la connexion internet, etc...* »

Ce sont aussi des espaces pour « *vivre pendant le travail* » où se retrouvent des équipes, parfois nombreuses, auxquelles il faut offrir « *un endroit convivial pour manger.* »

En région, s'ajoute la question de l'hébergement. Ces problèmes ne sont pas anodins, ils sont même très sensibles quand on voit ce que représentent les frais de séjour dans un budget de production.

Aussi, des compagnies s'irritent devant l'absurdité d'une coproduction où une grande partie de l'apport financier se trouve « mangée » par les frais de résidence. Des directeurs de théâtre louent donc des appartements à l'année, négocient auprès d'une collectivité locale la mise à disposition de logements et organisent des « cantines ».

Au-delà de ces aménagements fonctionnels, le théâtre peut devenir « *un camp de base* », qu'un metteur en scène définit comme « *un théâtre qui, non seulement nous ouvre ses portes pour travailler, mais nous donne la priorité sur la salle de répétitions. Par exemple, l'an prochain, je sais que j'ai un espace de travail pendant un mois, sans savoir exactement comment je vais l'utiliser.* ». Il est aussi « *un partenaire naturel de diffusion, une fenêtre assurée* », une salle pour préparer une tournée, ajuster la scénographie pour sa circulation, répéter pour une reprise de rôle ou après une longue interruption, etc...

L'accueil au quotidien d'une compagnie implique un autre rapport entre les équipes. La seule présence de l'équipe artistique ne garantit pas cette relation, elle ne suscite pas nécessairement un engagement plus fort du personnel. Les compagnies le font remarquer.

Certains postes ont une responsabilité particulière dans cette relation et dans la circulation des informations. Le régisseur général occupe un de ces postes pivots : « *Il est un relais essentiel et fondamental dans l'articulation entre l'administratif et le plateau. C'est une oreille qui fait remonter des informations car on n'est pas tout le temps sur le plateau* », souligne une directrice de production. Il intervient sur des questions majeures comme la faisabilité technique du projet, la question de la sécurité, les heures de travail, etc...

Un directeur de théâtre souligne l'importance de trouver dans l'équipe technique ceux qui auront le désir, la souplesse et la disponibilité pour travailler sur les créations et suivre ensuite la tournée : « *On cherche dans l'équipe qui peut être régisseur général : qui a*

envie d'accompagner l'artiste, de partir en tournée. Donc on développe des compétences. »

Ce régisseur doit donc avoir une formation spécifique. De ce point de vue, les équipes des théâtres, des Scènes nationales, sont peu « armées ». La grande majorité de leur activité consiste à accueillir des spectacles.

II.2.2 – Le métier de directeur ou chargé de production et de diffusion : quelles compétences ?

« Les théâtres se sont vidés de leurs compétences en production. Ils ont de grosses équipes pour la technique et la communication mais toute petite pour la production. L'organisation des Scènes nationales ne le permet pas car la problématique du lieu n'est pas de savoir comment fabriquer un spectacle, mais de savoir comment présenter le spectacle aux spectateurs. Or ce qui devrait être complémentaire ne l'est pas dans les faits. Les équipes ne savent pas comment se construisent les spectacles et donc ne savent pas non plus comment accueillir un artiste. »

Des organigrammes éloquentes

Une étude récente de la DMDTS sur les Scènes nationales note à propos de leurs organigrammes que « leur structure générale est souvent très proche, voire identique »⁵. De fait, nous l'avons vérifié à partir des brochures des théâtres de notre échantillon, les organigrammes s'établissent selon trois grands secteurs : « Administratif » (secrétaire général, administrateur ou directeur administratif, secrétaire(s), comptable(s)), « Technique » (régisseurs plateau, lumière, son, électriciens, machinistes et parfois un directeur technique) et « Communication », avec ou sans relations de presse et auquel sont rattachées les relations publiques et l'accueil.

Cette uniformité des organigrammes fait question. Est-ce à dire que les théâtres auraient tous la même mission et qu'ils la rempliraient de la même façon ? On connaît pourtant les grandes disparités que recouvrent les labels des lieux, en termes d'équipements, de moyens financiers, de contextes et aussi de projets.

⁵ In « Etude sur le fonctionnement, la relation aux artistes et la programmation des Scènes nationales », DMDTS, mars 2005. 1ere partie : « Le fonctionnement des Scènes nationales : les ressources humaines » (pages 23 à 25)

La comparaison avec l'organigramme du théâtre de Vidy-Lausanne est éloquent : afin d'assumer son activité de tournée au cours de la saison 2004-2005, (19 spectacles, 11 pays concernés, 770 représentations), on compte 7 personnes pour le secteur « diffusion » : 5 administrateurs de tournées, une directrice de la diffusion et son assistante⁶. On peut légitimement s'interroger quand on constate qu'il n'existe que très exceptionnellement un poste dédié à ces fonctions dans les théâtres publics français. Nous sommes conscients du caractère particulier, absolument atypique, de notre exemple suisse. Il est évident qu'on ne peut pas le modéliser et ce pour de multiples raisons, à commencer par celle de sa structure budgétaire.

Relevons toutefois que dans quelques théâtres, un poste de « chargé de production » ou « directeur des productions » a été créé au sein du personnel permanent. Ce sont des cas très isolés dans le paysage des Scènes nationales et ils conduisent à se demander qui accomplit ces tâches quand il n'existe pas de poste clairement dédié ? Faut-il en déduire que la production et la diffusion n'exigeraient aucune compétence particulière et que ces tâches pourraient être menées dans un « accommodement » des compétences existantes ?

L'absence d'une réelle prise en compte des conséquences d'une mission de production dans les contrats d'objectifs des Scènes nationales ne peut constituer à elle seule une explication. S'il est vrai que l'activité de production n'est pas majoritaire dans les Scènes nationales, elle n'en demeure pas moins largement exercée dans ce réseau. Quand bien même les Scènes nationales produiraient moins de cinquante spectacles par saison, pourquoi ne seraient-ils pas produits dans les meilleures conditions ?

Il faut noter que ce constat peut être étendu aux CDN, qui ont pourtant des attributions bien définies quant à la production. Il en va, selon nous, d'une perte de sens de la fonction de producteur.

Certes, comme nous le rappelle un de nos interlocuteurs : « *Dans un CDN, le premier travail, la priorité, c'est d'accompagner l'artiste-directeur. Je suis d'abord son parcours et en complément, j'apporte un accompagnement pragmatique à d'autres artistes.* » La question d'un accompagnement de caractère professionnel de la production se pose dans ce cas comme dans l'autre : qui s'en charge concrètement ? Plusieurs directeurs de Scène nationale décrivent dans des termes similaires cette situation : « *Il y a perte de compétences à ce niveau dans les CDN à cause de leur fonctionnement en vase clos. Ils*

⁶ Outre le directeur, le directeur adjoint, l'organigramme du théâtre compte aussi 3 personnes pour « l'administration et la comptabilité », 4 personnes pour la « communication et les relations publiques ».

s'intéressent à leurs productions et à celles des autres CDN, pour faire des échanges. Ils n'ont pas à se poser la question de la pluralité des réseaux en fonction du projet. Les CDN ne savent plus porter d'autres projets que les leurs qui, de toute façon, se montent. »

Le profil du poste est complexe

L'équilibre de la production est aujourd'hui si lié à la diffusion – nous y reviendrons - qu'il est indispensable que la personne chargée de la production d'un spectacle soit aussi responsable de sa diffusion. Elle doit trouver parallèlement coproducteurs et acheteurs.

La fonction demande des compétences très étendues. L'inventaire des verbes qui figurent sur la brochure de présentation d'un bureau d'artistes nous en livre un bel aperçu : « *accompagner ; gérer ; administrer ; analyser un projet ; créer ; pérenniser ; mettre en œuvre ; diffuser ; diriger des productions ; négocier ; imaginer ; superviser ; rechercher des financements ; budgétiser ; développer une méthodologie ; anticiper ; avoir confiance ; décider ; mesurer les enjeux ; (s')informer ; regarder ; administrer les tournées ; rendre faisable les projets ; s'adapter ; planifier ; formaliser ; travailler en équipe ; être en relation avec les partenaires ; compter ; représenter ».*

Nous poserons ici les grands traits du profil que décrivent les entretiens que nous avons menés. Ce profil réclame un niveau élevé de formation initiale et/ou d'expérience professionnelle et indéniablement des « *compétences techniques : savoir lire et rédiger un contrat de cession, de coproduction, d'engagement d'artiste et négocier, savoir faire et adapter un budget...* »

Au premier rang de ces compétences : la connaissance des réseaux propres à la discipline artistique. Or, si l'on peut apprendre à gérer une production – les cursus de formation à cet endroit sont pléthores - la connaissance réelle d'un réseau de théâtres et de directeurs, de leurs identités artistiques, de leurs projets respectifs, de leurs façons de travailler ne peut s'acquérir que dans le temps de l'expérience professionnelle.

En outre, tous nos interlocuteurs font état d'une exigence de mobilité et de disponibilité pour aller à la rencontre des artistes, voir les spectacles, convaincre acheteurs et coproducteurs, assurer une continuité dans le dialogue avec les partenaires. Pour un directeur de théâtre, le problème est dans la nature du poste : « *Il semble que le travail de production nécessite un certain type de caractère, de mobilité, de prise de risque,*

auquel le travail permanent d'un théâtre en termes d'accueil, d'ouverture au public, de programmation régulière ne correspond pas tout à fait. Ce sont des natures différentes. »

On entend bien la difficulté de trouver dans les théâtres une personne qui réponde au caractère particulier de ce travail.

Parmi les « valeurs ajoutées », nos interlocuteurs insistent sur la culture générale et la connaissance approfondie du domaine artistique. Aux yeux de certains, c'est même « *absolument essentiel pour ce métier : être passé, ne serait-ce que modestement, par le travail du plateau* » ; pour un autre, c'est « *un plus que le personnel ait travaillé dans une compagnie. Il faudrait que ce soit obligatoire dans la formation des directeurs de théâtre ou des chargés de production.* » La connaissance de la réalité de l'activité d'une compagnie, en termes pragmatiques et en termes artistiques, permet de développer « *un vrai rapport aux artistes, non pas un rapport de groupie mais un rapport décomplexé avec l'artiste, notamment pour lui parler d'argent* ».

L'enjeu de cet apprentissage via le « compagnonnage » au sein d'une compagnie est aussi de former le « regard » sur les spectacles et d'apprendre à en parler. La capacité d'entendre un projet artistique et de le faire partager à des partenaires requiert des compétences particulières.

Efficacité technique, compréhension artistique des enjeux, capacité à aller vers des interlocuteurs variés (artistes, institutions...), à les écouter et à s'en faire comprendre, appellent un esprit à la fois pratique et inventif. Or, comme le note un metteur en scène : « *Il existe assez peu de gens qui puissent allier la rigueur et le sens de l'anticipation, être dans l'ingénierie de l'administration et de la gestion et, en même temps, qui soient dans la compréhension totale de la nature de l'activité.* »

II.2.3 – Internalisation ou externalisation

Organiser une « unité de production » en interne

Les productions, nous l'avons dit, sont très souvent portées par les compagnies indépendantes qui créent en interne une modeste « unité de production ». Dans les parcours des compagnies observées, cette structuration résulte d'une construction empirique. Ainsi, la « *question de l'équipe administrative* » est secondaire d'autant plus qu'« *elle pose la question des moyens, donc qu'elle touche directement celle des moyens*

consacrés à l'artistique et à la technique ». Face à la réalité des moyens financiers des compagnies, on « *fait l'économie d'une structuration* », au moins dans les premiers temps. En revanche, dès lors que « *la compagnie a un fonctionnement digne de ce nom* », il est indispensable qu'elle se structure pour mieux se développer. Malgré la précarité, on rencontre au sein des compagnies et des bureaux des équipes aux compétences remarquables. Notre échantillon a été précisément conçu dans l'objectif d'examiner des cas exemplaires, mais nous n'ignorons pas que la réalité de la grande majorité des compagnies demeure à cet endroit très inquiétante. La récente enquête menée par ARCADI auprès des compagnies d'Île-de-France fait état de besoins considérables en la matière.

Dans les compagnies où l'accompagnement de la production et de la diffusion est traité, cette fonction s'organise souvent autour d'un binôme metteur en scène ou directeur de compagnie et chargé de production.

Quand le poste de chargé de production existe dans les théâtres, il correspond souvent à un emploi ponctuel. S'il n'est pas absent, il reste un emploi d'appoint : « *La structure doit être assez souple pour se construire avec le projet, s'adapter et si besoin, l'équipe permanente est renforcée avec des embauches ponctuelles* » qui peuvent concerner l'accompagnement technique ou administratif... Pourtant, de nombreux directeurs de théâtre pensent que s'adjoindre les services d'une personne « *chargée de production et de diffusion dans les maisons fonctionne très bien. On a embauché quelqu'un pendant six mois pour faire tourner des spectacles mais il faut trouver les moyens pour ça.* »

Externaliser au sein d'un bureau

Ponctuellement ou durablement, artistes ou compagnies indépendantes font appel à un bureau pour accompagner le travail de production et de diffusion.

Le bureau peut prendre en charge la gestion administrative, le montage de production et la diffusion des créations. Il revendique, sous une forme ou sous une autre, de « *participer aux côtés des artistes au développement de leurs parcours.* » Certains bureaux « *interviennent en qualité de producteur délégué* ». Généralement, c'est la compagnie qui est le producteur délégué et qui confie au bureau l'exécution de la production. Dans ce cas, on ne peut pas à proprement parler d'externalisation. La personne chargée de la production est partie intégrante du projet artistique. Le bureau n'est donc pas seulement un « intermédiaire » entre le théâtre et l'artiste. Il est une

garantie pour le déroulement de la production aussi bien pour la compagnie que pour le théâtre. Dans la relation entre le producteur, les coproducteurs et l'artiste, parfois très démunis face aux questions de production, à ses exigences et ses contraintes, le bureau apporte une réelle compétence professionnelle.

Les bureaux sont des viviers, des « pôles de ressources », où l'on trouve des personnes très formées, aux parcours professionnels riches et souvent dotées d'une expérience institutionnelle qu'elles ont choisi de délaissier.

Aujourd'hui, théâtres, CDN et Scènes nationales, s'adressent également à des bureaux avec lesquels ils s'engagent contractuellement sur une ou plusieurs missions ponctuelles, redéfinies chaque année en fonction des projets de la saison : « *c'est évolutif* ».

Ces théâtres produisent, coproduisent, accueillent des compagnies en résidence mais externalisent l'accompagnement de la délégation de production ou des prestations définies (assistanat administratif de jeunes compagnies, relations aux professionnels, montage et gestion d'une tournée lourde...). Le lien entre eux peut être très étroit : une Scène nationale a ainsi créé à cet effet une SARL dont les actionnaires sont l'équipe dirigeante du théâtre ; un CDN confie à un bureau une fonction de conseiller en développement.

Ces démarches s'expliquent par la nécessité ressentie par des directeurs de théâtre de contourner les lourdeurs de fonctionnement de leur entreprise. Il s'agit de trouver (de retrouver) une rapidité de réaction, une capacité d'adaptation qu'implique toute production.

Les bureaux répondent à ce besoin en offrant une souplesse et une inventivité dans l'accompagnement, « *une pensée de la production plus dynamique, plus inventive, plus combative qui manque à l'intérieur des maisons.* »

Il y a le risque de faire des théâtres des « *garages à spectacles* ». Aussi, certains bureaux trouvent « *scandaleux qu'un CDN demande à un bureau de suivre la production déléguée d'un spectacle.* »

Cette situation questionne le fonctionnement et les finalités l'institution. Il faudrait étudier les résultats de ce type de délégation. Il faudrait aussi s'interroger et comprendre pourquoi ces personnes préfèrent exercer leurs compétences hors des théâtres, dans un contexte économique beaucoup plus précaire.

Comment mieux prendre en compte cette question dans l'institution, chercher à y attirer des personnes plus qualifiées, configurer les équipes et organiser un meilleur partage des missions de production et de diffusion ?

II.2.4 – Configurer l'équipe

Un travail d'équipe

La production, aucune compagnie ne peut l'ignorer, est un travail d'équipe autour d'un projet : *« Il n'y a pas qu'une seule personne dans l'équipe capable de comprendre le projet, tout le monde est concerné. Chaque endroit est fondamental dans cette mise en place. Ce métier est un métier d'équipe. »* Si tous s'accordent sur ce point, comment le traduire dans l'organisation d'une compagnie et au sein de l'équipe d'un établissement ?

La fluidité des échanges est un enjeu fort : *« Il faut que le directeur technique soit en dialogue quasi quotidien avec l'équipe artistique, que les relations publiques soient aussi en dialogue direct avec elle, tout autant que la compagnie l'est avec le directeur du théâtre. »*

Un directeur de théâtre met en avant un autre « facteur important » de l'organisation de l'équipe : *« une conjonction de compétences rares et une relation fière et amoureuse au projet du lieu. »*

Comment mobiliser fortement l'équipe quand elle ne porte ni la responsabilité du choix artistique (donc du lien affinitaire), ni la responsabilité du résultat du travail de production ?

C'est l'enjeu d'une « gestion d'équipe au projet » où chacun se positionne en fonction des réponses et des moyens qu'il pourra apporter. *« C'est une culture qui est favorisée au sein de l'équipe, une culture de l'investissement, du sens profond de l'action et le fait de ne jamais être loin de l'artiste. C'est une manière de faire d'une efficacité redoutable mais qui est ancrée dans une relation interpersonnelle. »*

Plus modestement, cela passe par la sensibilisation du personnel du théâtre afin qu'il puisse répondre à des besoins extrêmement différents : *« Comment utiliser au mieux les potentialités du lieu ? Parfois, il s'agit juste de faire des photocopies couleur pour dépanner une compagnie, offrir un café et prendre le temps d'une discussion. Ça redonne du sens au travail des équipes en interne. »*

Diriger, répartir les tâches, partager les compétences

Diriger c'est notamment savoir déléguer : organiser le travail, répartir les tâches, déterminer les missions de chacun, définir le profil des postes, élaborer la politique salariale qui s'y rattache...

Produire, c'est réfléchir à la place de chacun dans le processus de l'accompagnement et d'en trouver la traduction concrète.

« Il y a un vice de forme, signale-t-on dans une compagnie, les producteurs centralisent beaucoup et sont injoignables. On ne peut pas accéder aux gens avec qui on doit travailler directement : alors comment fait-on ? Et comment passe l'information ? L'énergie et le temps passés à essayer de franchir les barrages, à élaborer des dossiers nous fait perdre l'essentiel de vue : on sort du contenu, on s'arrête à la forme, aux formalités. »

De fait, on peut se demander, compte tenu des charges qui incombent au directeur d'un établissement, quel temps il peut réellement consacrer à la production ? En déléguant la production ou son suivi à la compagnie, à un bureau ou à un directeur de production au sein de son théâtre, il renforce sa capacité d'intervention.

On voit des tentatives dans ce sens où, par exemple, un théâtre développe « *l'esprit d'une direction collégiale* » en associant des artistes.

Certes, les directeurs de théâtre font de la participation des « artistes associés » aux discussions sur le fonctionnement du lieu un axe de leur association. Toutefois, il nous est apparu difficile d'évaluer réellement les formes, la fréquence et la qualité de ces échanges. Quand ces associations ont lieu, elles permettent de définir une stratégie d'actions dans le cadre d'une « *répartition des tâches entre le directeur, le chargé de production du théâtre, et s'il y a lieu, celui de la compagnie, et le metteur en scène. Ensuite chacun joue sa partition. C'est en fonction des efficacités de l'un ou l'autre, selon les questions et les moments* ».

Le principe d'une « *direction collégiale* » ou celui d'une « *direction à plusieurs têtes* » a des incidences sur le parcours d'un artiste et sur sa « *formation/préparation* » à la direction d'un théâtre. Cette mission de transmission n'est pas suffisamment développée alors que dans beaucoup d'institutions, on se plaint du manque de conscience chez les artistes des réalités de la vie d'un théâtre permanent.

II.3 – De la production à la diffusion : une chaîne d'engagements

Chronologiquement, de la production d'un spectacle à sa diffusion, nous distinguons cinq grandes étapes : le choix, le montage, les répétitions, la « sortie » du spectacle, la tournée et enfin la reprise éventuelle. Nous examinerons ici les deux bouts de cette chaîne : le montage de la production et sa circulation. Deux temps distincts qui tendent à s'imbriquer. En effet, l'existence des spectacles dépend de plus en plus de leur diffusion, le montage financier d'une production s'équilibrant grâce aux apports de coproducteurs et aux préachats.

II.3.1 - Montage financier de la production - Elaboration

L'acheteur en coproducteur, malgré lui ?

L'imbrication de la diffusion dans la production est telle que préacheteur et coproducteur tendent à être considérés presque au même titre : ainsi, un bureau « *valorise le pré-acheteur presque comme un coproducteur car il a pris le risque avec nous* » et que « *philosophiquement, le préacheteur est souvent un coproducteur qui n'a pas d'argent ou un coproducteur qui n'a pas la légitimité pour produire.* »

C'est ainsi qu'une compagnie a produit ses premiers spectacles par le biais unique de la diffusion. À la coproduction, elle substituait la « *co-diffusion* ». Cet exemple pousse à l'extrême le système actuel.

Pourtant, coproduction et préachat ne se valent pas. La distinction est concrète en termes financiers : la marge dégagée sur la vente de représentations pour le « bouclage » de la production reste modeste comparée à une part de coproduction, aussi variables que soient les apports. Par ailleurs, le préachat ne génère de recettes qu'au moment des représentations.

Le système actuel, qui fait qu'un spectacle trouve sa diffusion et sa production de manière concomitante, s'il est facteur d'ouverture et de dynamisme pour les compagnies, a des effets pervers.

L'imbrication de la diffusion dans la production peut avoir des conséquences sur la qualité même du spectacle. Comme le reconnaissent plusieurs directeurs de théâtre, « *quand les temps de création et de diffusion sont trop imbriqués* », le spectacle n'a pas l'espace

pour se déployer avant de partir en tournée. Une série assez longue de représentations à la création est un enjeu important tant pour la visibilité que pour la maturation du spectacle, *« si bien qu'ensuite le spectacle est mieux rodé pour tourner »*.

Pour un CDN qui offre une fenêtre de visibilité importante, l'achat de longues séries devient aussi un mode d'accompagnement de la production à part entière : *« On ne peut pas toujours distinguer la part de coproduction de la part d'achat de spectacle : pré-acheter sur des périodes longues, dans des vraies conditions, plutôt que de faire un apport de coproduction est un autre moyen d'aider des compagnies. C'est très sensible en Î car après l'exploitation parisienne, une compagnie peut espérer monter une tournée grâce à laquelle elle dégagera une marge qui lui permettra de rembourser des dettes faites à la création. Dans ce cas, nous n'apparaissions pas comme coproducteur, bien qu'il s'agisse d'un soutien réel qui représente et génère des volumes financiers importants. »*

Un second effet est l'augmentation du prix de vente.

« Les compagnies n'ayant pas assez d'argent pour la production, elles surchargent le prix de vente du spectacle qui peut ainsi augmenter de 30 à 40 %. Au « coût du plateau » s'ajoute la marge normale liée aux frais inhérents à la tournée, plus le « retour sur production », « l'amortissement ». Face à la faiblesse des moyens initiaux de production, le prix de vente est ajusté en fonction des marges d'amortissement nécessaires pour couvrir le coût réel de la création. Un directeur de théâtre s'interroge : *« Dans ce cas-là, est-ce que nous achetons des représentations ou est-ce que nous coproduisons le spectacle ? »*

Dans ce contexte, il conviendrait que producteurs et coproducteurs renforcent le financement des productions qu'ils accompagnent.

Générer des partenariats

La situation est sensiblement différente si c'est un théâtre, une compagnie ou un bureau qui se charge du montage de la production.

Les directeurs de théâtres rencontrés reconnaissent que les rapports concurrentiels ou les « relations d'échanges » à l'œuvre dans les différents réseaux restreignent leur capacité d'intervention. Ils craignent de se trouver vis-à-vis d'un autre producteur dans une position d'« obligé » ou de « prescripteur ». Ce sont les relations affinitaires nouées, au fil du temps, qui fonctionnent le plus efficacement. Éminemment personnels, ces liens

de confiance et de complicité artistique valent d'autant plus qu'ils sont activés avec parcimonie et pertinence.

Comme le dit un directeur de théâtre : « *Après la qualité du spectacle, la diffusion est une question de réseau.* » Il revient donc à chacun, dans un projet d'ensemble, d'activer le réseau le plus pertinent pour le spectacle. La recherche de partenariats ne peut pas être menée dans le cadre d'un engagement équivalent de chaque coproducteur. Un porteur principal doit être identifié. Pour cela, une coproduction doit pouvoir organiser une répartition des rôles. Mais comme nous l'a fait remarqué un directeur de théâtre : « *Si les coproducteurs et diffuseurs étaient capables de faire une seule et même invitation pour un spectacle, la discussion entre eux autour du spectacle irait de soi : qu'est-ce que chacun d'entre nous a pensé de ce spectacle ? Si certains ont aimé plus que d'autres, une répartition des tâches pourrait s'organiser, un pilote de la tournée pourrait être identifié et il n'est pas dit que ce soit le lieu de création qui soit nécessairement le plus pertinent.* »

Le fait est qu'en matière de construction de partenariats, la parole du metteur en scène est prépondérante : « *Il porte le projet et peut convaincre beaucoup plus facilement* » explique un directeur de théâtre. Par ailleurs, pour une compagnie ou pour un bureau d'artistes, le résultat d'une production a une incidence beaucoup plus directe que pour tout autre coproducteur. « *La vitalité de notre activité dépend de la vitalité de notre réseau de relations.* »

Enfin, les compagnies entretiennent bien souvent des relations dans des réseaux plus ouverts que ceux des théâtres.

Construire un réseau cohérent

La recherche de partenaires implique, si l'on souhaite générer un véritable dynamisme, de construire un réseau cohérent. L'accompagnement s'organise dans la construction d'un « *jeu de complémentarités* » des moyens, des équipements, des compétences. Comment « *faire des faiblesses de l'outil, du territoire, des forces* » ?

Ainsi, un lieu disposant d'espaces pour accueillir une équipe en résidence s'associe avec un lieu qui offre une fenêtre de visibilité plus forte ou des conditions de création plus adaptées.

La chaîne d'engagements qui lie artistes et coproducteurs dessine un accompagnement combiné. La coproduction n'est pas qu'une réunion de moyens, elle est aussi une combinaison d'expériences et une complémentarité de compétences. C'est un travail de

transmission et d'échange d'expériences qui devrait avoir lieu à l'occasion de la préparation d'une création et de sa diffusion.

Un bureau note en effet : « *Les gros échecs de diffusion sont liés souvent à des défauts de production. On s'en rend compte après coup. Par exemple, un pari sur un dispositif scénographique qui s'avère trop ambitieux. Mais on réajuste difficilement le tir en cours de route, il n'y a pas d'alerte rouge. On pourrait pourtant penser que l'intérêt d'être plusieurs coproducteurs est bien sûr de réunir des parts d'argent mais aussi des parts de compétences, des regards d'appréciation d'un travail. Il faut s'interroger sur autre chose que le montant financier. Le projet n'est pas assez musclé, on ne s'en rend pas compte forcément tout de suite. On peut se tromper sur l'économie d'un projet, son temps de répétition...* »

La coproduction devient ainsi un moment d'apprentissage collectif.

C'est également une cohérence géographique qu'il s'agit de construire dans le développement des partenariats. Nos interlocuteurs font état à cet endroit d'une vraie dégradation. Une compagnie l'analyse comme « *un nouveau syndrome. Avant, on pouvait jouer à quinze kilomètres de distance. Aujourd'hui, l'angoisse du rétrécissement du public* » donne lieu à des négociations parfois tendues entre directeurs de théâtre et compagnies autour de l'« *exclusivité régionale* ».

Aussi, une compagnie en appelle-t-elle à « *réinventer une logique d'accompagnement régionale, d'autant qu'il y a un intérêt économique évident.* » Ce sont souvent les compagnies qui tentent, tant bien que mal, de construire une cohérence géographique qui générera une économie de tournée profitable à tous. « *On pourrait imaginer que les lieux travaillent en réseau autrement : qu'un théâtre, par exemple, programme une longue série de représentations, en partenariat avec deux autres lieux qui indiqueraient ces dates sur leur plaquette et organiseraient le transport de leur public, et ainsi de suite pour d'autres spectacles dans les deux autres salles partenaires.* »

D'autres dispositifs d'accompagnement par le biais d'association de lieux sont aussi imaginés. Il ne s'agit pas forcément d'associations formalisées : « *un dispositif où une Scène nationale achète, par exemple, quatre représentations un peu plus cher, pour permettre à la compagnie de vendre un peu moins cher à quelques lieux autour qui ont moins de moyens* ».

II.3.2 - La « sortie » du spectacle et la reprise

Faire venir des diffuseurs et la presse

Pour faire venir des diffuseurs et la presse, les compagnies bricolent tant bien que mal. La rentabilité n'est pas toujours au rendez-vous : « *Depuis six mois, j'ai embauché quelqu'un pour la diffusion, un plein temps à l'année partagé par trois compagnies dont la mienne mais rien n'en sort.* » Un bureau complète : « *Que pouvons-nous faire ? Bien faire notre travail, certes : faire le dossier correctement, indiquer les dates exactes, alerter les gens à temps, avoir un fichier à jour, des photos et un DVD. Une fois que nous avons mis les outils en place, que faire de plus ? Copiner, aller aux premières, relancer et insister... ? Là, chacun fait comme il est. Rien ne marche en soi.* »

Ce travail devrait être porté par le théâtre et par la compagnie (qui se retrouve la plupart du temps seule à s'en préoccuper). Les théâtres envoient certes des invitations à « leur fichier » de professionnels, mais quel temps et quelle réflexion consacrent-ils à affiner réellement les envois en fonction du spectacle, de l'artiste, de l'engagement spécifique dont le spectacle a fait l'objet ? Combien ont le réflexe de téléphoner personnellement à trois ou quatre directeurs de théâtre ? À l'ONDA ?

Un metteur en scène précise ses attentes vis-à-vis du programmeur qui l'accueille : « *qu'il soit là quand nous jouons, qu'il discute du spectacle avec le public, les professionnels et partage avec nous les retours qu'il a entendu...* ». Le programmeur peut jouer un rôle d'articulation entre la compagnie et les professionnels invités en favorisant un dialogue plus serein car dégagé d'enjeux immédiats.

Il en va de la responsabilité du diffuseur d'assumer les risques de ses choix. Un bureau parle par ailleurs de directeurs de théâtre qui exercent leur fonction de diffuseur de façon aléatoire, selon des « *engouements collectifs* » : « *Peu de programmeurs ont le courage de leur goût. Quel élan ont-ils vers un travail qu'ils ont pourtant choisi de programmer ?* »

Il est de la responsabilité des diffuseurs de se donner les moyens de se déplacer afin de voir les spectacles. C'est une question de temps, donc de répartition des tâches au sein de l'équipe et naturellement de budget dédié.

Médiation des démarches artistiques

Un directeur de théâtre place le public au cœur de sa fonction d'accompagnement des artistes car, dit-il, « *ils ne sont jamais mieux servis que quand ils sont dans une maison*

où il y a une préoccupation très forte du public. Quand les salles sont pleines, avec un public intelligent, ça porte le spectacle, ça le fait grandir. »

Face à la nécessité de mener au sein des théâtres une politique de fidélisation, de recherche et d'élargissement des publics, théâtres et compagnies sont liés par un engagement réciproque.

Pour de nombreux directeurs de théâtre, la relation entre un spectacle et un public « *ne peut se faire que s'il y a l'artiste entre les deux.* » Pour un directeur de théâtre, il s'agit « *au-delà de la préoccupation de remplir les salles, d'accompagner aussi des artistes dans la légitimation de leur parcours et de leur démarche artistique* » auprès du public, des programmateurs et de la presse.

Créer les conditions d'un « *suivi du regard* » du public, permettre un lien de fidélité et d'intelligence vis-à-vis d'un travail sont des manières d'accompagner un artiste.

Les directeurs de théâtre qui ont développé cette forme d'accompagnement constatent tous qu'au fil des années, le public augmente. Un directeur évoque ainsi une compagnie qu'il programmait, il y a quelques années, pour deux représentations et aujourd'hui pour cinq.

Revaloriser la diffusion

Considérée comme un maillon de la chaîne, la diffusion doit prendre en considération la situation de la compagnie. Si, dans certains cas, sa renommée peut être utilisée comme un « produit d'appel » pour « *booster* » les abonnements, une compagnie plus fragile appelle une attention particulière (choix des dates, du lieu, du contexte...). Le diffuseur doit être conscient, dans la composition de sa programmation, de ce que cela induit dans l'économie globale de la compagnie. Or, la fragilité de celle-ci est telle qu'elle ne facilite pas la tâche des diffuseurs et des coproducteurs. Les programmateurs n'ignorent pas que, sur ce point, leur responsabilité n'est pas anecdotique.

Paradoxalement, alors que le rôle de la diffusion n'a cessé de croître dans le montage des productions, on a quasiment vu disparaître la fonction et le métier de « *tourneur* ». C'est probablement dû à son faible « *capital symbolique* ». Un directeur de théâtre le reconnaît : si « *l'activité de tourneur de compagnies étrangères - monter une tournée de vingt dates d'un spectacle étranger, l'accompagner avec tous les problèmes concrets de circulation des décors... - constitue un volume de travail important pour la maison, c'est plutôt excitant et peut-être plus valorisant, moins ingrat. On n'y engage pas le même*

capital symbolique. » Sans doute y a-t-il un défaut de retour « d'image » quand il s'agit de compagnies nationales. Il est urgent de renouer avec cette fonction, d'en réaffirmer l'importance dans la politique globale de la création.

Afin de revaloriser la diffusion, il conviendrait d'impulser un puissant mouvement politique coordonné avec les théâtres, les compagnies et les collectivités publiques afin d'aboutir à un meilleur équilibre entre la diffusion et la production.

Les dispositifs d'aide à la diffusion, d'aide aux séries ou à la reprise vont dans le bon sens. Il s'agit d'inverser la logique de la « course à la création », de renverser la tendance à programmer toujours plus de spectacles dans la saison et donc moins de représentations pour chacun d'entre eux. En accueillant moins de spectacles, des plages plus longues de diffusion se libèrent pour des séries qui garantiront, cela a été vérifié, de meilleures conditions de représentation. L'ensemble de ces constats devrait être repris et traduit en orientations dans les différents contrats ou conventions que signent les collectivités publiques avec les institutions qu'elles financent.

III – QUELLES PRECONISATIONS ?

Comme nous l'avons indiqué en introduction, cette enquête se présente souvent sous la forme d'un vadé-mecum, d'un ensemble de propositions nourries de l'expérience et des pratiques des uns et des autres.

Toutefois, il nous semble utile et complémentaire de faire quelques préconisations autour de trois notions : la redéfinition des missions de production, la professionnalisation des équipes et la création de comptoirs pour la diffusion.

III.1 - Redéfinition des missions de production

Il est de la responsabilité des tutelles de procéder au plus vite à une redéfinition de la mission de production au sein des théâtres publics qu'elles financent afin de mieux appréhender les conditions objectives nécessaires à l'accomplissement de cette mission et de dégager les moyens en conséquence.

Au-delà des CDN, où cette question est relativement claire, les tutelles doivent préciser leurs politiques et « *si l'Etat soutient la création et la production, il faut qu'il positionne autrement les lieux à qui il donne cette mission et qu'il leur donne les moyens de le faire. Ce qui permettrait de clarifier le jeu avec l'ensemble des partenaires.* »

Cette fonction de production et d'accompagnement, ainsi redéfinie, doit se traduire clairement dans les cahiers des charges et les contrats d'objectifs des théâtres. Le niveau d'ambition doit résulter d'un examen précis de la situation de chaque théâtre. En effet, toute prise en compte sérieuse des missions de production passe par une évaluation des outils existants, des équipes et des moyens. Or, on ne dispose d'aucune donnée détaillée concernant l'activité de production dans ce réseau. Il est urgent d'avancer sur le chemin de cette redéfinition afin de contribuer à l'émergence d'une nouvelle régulation : produire moins pour produire mieux.

La question concerne toutes les structures en charge de productions : théâtres et compagnies indépendantes. Aussi s'agit-il parallèlement de renforcer l'indépendance économique des compagnies dont le développement appelle un renforcement de leur « capacité de production ». Nous avons noté à plusieurs reprises que l'hyper-dépendance des compagnies à l'égard des théâtres tend à déplacer les enjeux de l'accompagnement et à fausser les discussions entre les partenaires.

III.2 - Professionnalisation des équipes

Aujourd'hui, la fonction de producteur s'exerce très fréquemment par auto-proclamation. Il est donc urgent de définir des critères de professionnalisation pour ce « métier ». Ce sera notre deuxième préconisation : encourager et organiser la professionnalisation des équipes.

Une formation professionnelle originale et de haut niveau doit pouvoir être proposée aux équipes concernées. Nous l'avons dit, si l'on enseigne les requis techniques et administratifs nécessaires de la gestion d'une production, l'apprentissage des autres compétences que ce métier met en jeu est beaucoup plus problématique.

La connaissance des réseaux et la capacité de comprendre et de partager une démarche artistique s'acquiert « sur le tas » et dans le temps.

Elles font moins l'objet d'un enseignement que d'une transmission. Il est donc nécessaire que les formations intègrent dans leurs cursus la pratique de l'accompagnement d'artistes. Il importe parallèlement que cette compétence soit valorisée, tant au niveau des diplômes ou d'une validation des acquis d'expérience, qu'au niveau des recrutements des chargés de production et des directeurs de théâtre.

Il s'agit donc d'une part de réfléchir avec les organismes professionnels à la mise en place de modules de formation adéquats pour structurer ou acquérir ces savoir-faire et d'autre part de les valoriser sur le marché du travail. Pour qu'ils attirent dans les théâtres des profils plus compétents, ces postes doivent faire l'objet d'une réelle reconnaissance des tutelles et des directions.

III.3 – Des comptoirs pour la diffusion

Nous avons déjà relevé la concomitance paradoxale de la montée de la crise de la diffusion et de l'étiollement des compétences dans ce domaine. Alors qu'ils existent toujours pour la danse, les « tourneurs » ont quasiment disparu pour le théâtre public. Les bureaux d'artistes, qui se multiplient aujourd'hui, ne s'occupent la plupart du temps de la diffusion que lorsqu'elle est liée à la prise en charge d'une production.

Compte tenu de l'appauvrissement des savoir-faire dans ce domaine, il est urgent de faire des propositions. Ce sera notre troisième préconisation.

La redéfinition de l'accompagnement de production est un élément fondamental d'une refondation. Toutefois, nous sommes bien conscients que si tous les producteurs doivent accompagner leurs productions, toutes les créations ne pourront pas l'être au sein d'un tel dispositif.

C'est pourquoi nous avons proposé le renforcement des moyens des compagnies lorsqu'elles sont partiellement en capacité de conduire leur propre accompagnement et qu'elles ne souhaitent pas se développer dans un cadre institutionnel.

Considérant que, d'une part, l'accompagnement tel que nous venons de le définir ne concernera pas toutes les compagnies, et que d'autre part, des aventures émergentes et des parcours singuliers peuvent naître et chercher à se développer en dehors de ce type de relation, il nous paraît nécessaire d'inventer de nouveaux modes de partage et de transmission de savoir-faire, de compétences et de connaissances.

Dans cette perspective, nous imaginons la création de comptoirs, structures souples et légères, remplissant auprès d'artistes qui ne sont ni conventionnés, ni associés à un lieu, une mission de service public d'information, de conseils pour favoriser la diffusion des spectacles.

Il ne s'agit pas d'une mise à disposition d'outils et d'annuaires, qui peut tout à fait être assurée par un service en ligne, mais d'une mission de transmission et de soutien personnalisé. Le comptoir, à partir d'une compréhension du projet artistique et d'une connaissance sérieuse du terrain, mène avec chaque artiste un repérage adapté du réseau. À l'instar des missions que remplissent les conseillers de l'ONDA ou les responsables d'organismes régionaux, le comptoir peut faciliter les relations avec des programmeurs, susciter des rencontres, etc... Le comptoir a pour mission de consacrer du temps à la transmission, un temps qui n'est pas immédiatement productif.

Dans certains cas, le comptoir pourrait être une mission élargie et complémentaire aux compétences existantes. Aussi pourrait-il trouver sa place au sein aussi bien des institutions, des compagnies (en favorisant par exemple leur regroupement), des organismes régionaux et nationaux ou dans des bureaux d'artistes.

La proposition de créer des comptoirs participe de la recherche d'une nouvelle régulation, d'en être les acteurs, non plus les victimes. Aussi, nous paraît-il intéressant que ces comptoirs soient des espaces de transmission et de formation au métier de chargé de diffusion. Si une étude circonstanciée devait être menée pour définir les formes qu'ils pourraient prendre et imaginer ses niveaux d'intervention, ce présent travail sera, nous l'espérons, une source d'inspiration.

ANNEXES

ANNEXE 1

Liste des 34 entretiens individuels réalisés

- Des centres de production et de diffusion (4)

Richard Coconnier, codirecteur, Théâtre national de Bordeaux-Aquitaine

Catherine Dan, directrice adjointe, Théâtre de la Commune, Aubervilliers

Emmanuel Demarcy-Motta, directeur, Comédie de Reims

François Le Pillouër, directeur, Théâtre national de Bretagne à Rennes

- Des lieux de diffusion (9)

Jean-Paul Angot, directeur, Espace André Malraux, Chambéry

Jacques Blanc, directeur, Le Quartz, Brest

Gilbert Fillinger, directeur et Pierre Martinez, responsable des productions, Maison de la culture d'Amiens

Salvador Garcia, directeur, Bonlieu, Annecy

José-Manuel Gonçalves, directeur, La Ferme du Buisson, Marne la Vallée

Dominique Goudal, directrice, Espace Jules Verne, Brétigny

Jacky Ohayon, directeur, Théâtre Garonne, Toulouse

Henri Taquet, directeur, Le Granit, Belfort

Didier Thibaut, directeur, La Rose des vents, Villeneuve d'Ascq

- Des compagnies indépendantes (8)

Guy Alloucherie et Sandrine Leblon, Compagnie Hendrick Van der Zee

Marion Aubert, Collectif Tire pas la nappe

Hubert Colas, Diphtong Compagnie

Marcial Di Fonzo Bo, Elise Vigier et Coralie Barthélémy, Théâtre des Lucioles

Benoît Lambert et Sophie Chesne, Théâtre de la Tentative

Jacques Osinski, La Vitrine

Joël Pommerat, Compagnie Louis Brouillard

Philippe Quesne, Vivarium Studio

- Des agences ou bureaux d'artistes (3)

Laure Guazzoni & Albane Ahrens, Et bientôt

Françoise Lebeau, Le Labo

Clara Rousseau, Minijy

- Institutions régionales (4)

Abraham Bengio, directeur adjoint, Conseil régional Rhône-Alpes

Tatiana Breidi & Françoise Billot, ARCADI – Région Ile de France

Joël Brouch, directeur, OARA – Région Aquitaine

Eric Lebas, conseiller théâtre de la DRAC Ile de France

- Autres (6)

Anne de Amezaga, la Caravane dez arts (production, diffusion, relations publiques)

Pascale Chaumet, auteur du DESS « Responsabilité de la production »

René Gonzales et René Zanh, codirecteurs Théâtre Vidy-Lausanne

Jean-Marc Granet-Bouffartigue, responsable Arts de la scène à l'AFAA

Philippe Lherbier, conseiller théâtre de l'ONDA

Jean-Paul Pérez, conseiller théâtre de l'ONDA

ANNEXE 2

Canevas d'entretien

Accompagner un artiste : quelles pratiques?

1—Le choix d'un artiste ou d'un spectacle : quel projet d'accompagnement ?

- Qu'est-ce qui décide un producteur à s'engager sur une coproduction : un artiste, un projet artistique, un besoin ?
- Comment le producteur va-t-il s'inscrire concrètement dans une aventure avec un artiste ? En quels termes et sur quelle base le producteur s'engage-t-il dans un accompagnement ?
- Définition et formalisation de la répartition des responsabilités et des tâches entre la compagnie, le producteur délégué et les coproducteurs ? Existe-t-il un cahier des charges ou une convention?

2—Montage de la production : quel accompagnement structurel et économique ?

- Quand commence l'accompagnement (montage de la production pour la recherche de coproducteurs, l'élaboration du budget prévisionnel...) ?
- Quelle part dans budget production d'un spectacle revient à des contrats de coproduction et quelle part à des contrats de cession ?
- Quelle part dans budget d'un lieu est garantie à la production ? Est-ce identifiable ? Quels accords avec les tutelles ?

3—Temps de répétition : un accompagnement artistique

- Comment est assurée la présence des artistes dans les lieux ? artiste associé, résidence de recherche, de création, quelles réalités à ces termes ?
- Quels échanges artistiques au cours de la construction du spectacle ?

4—« Sortie » du spectacle, le temps des représentations : un accompagnement de la diffusion

- Comment est gérée la sortie du spectacle ? Qui alerte la presse, les diffuseurs ? Une personne dans le lieu est-elle en charge de cette mission ? Dans la compagnie ?
- Quels profils et compétences des personnes responsables de la diffusion ?

5—Temps d'une reprise et tournée

- Quels cadres définis pour l'organisation et la gestion de tournées entre la compagnie et ses coproducteurs ? Quels accords avec le producteur délégué ?
- Quelles aides à la reprise et à la tournée ? Pour quels critères et procédures d'attribution ?

CCL : Des « exemplarités » en matière d'accompagnement ? des « règles de bonne gouvernance » ?