



## Avant-propos

Soucieuse du développement et de la pérennité des projets artistiques alsaciens, l'Agence culturelle se penche sur les questions liées à la professionnalisation et à la structuration de la filière du spectacle vivant.

En complément de l'observation sur le métier d'administrateur-trice de compagnies de spectacle vivant parue en avril 2014, l'Agence culturelle s'intéresse à d'autres partenaires administratifs et stratégiques pour les compagnies de spectacle vivant : les bureaux de production.

Les bureaux de productions sont-ils des maillons structurants pour le terreau artistique ? Pour répondre à cette question, l'enquête s'est attachée d'une part à explorer les réalités de fonctionnement des bureaux de production, dans leurs aspects juridiques, économiques, organisationnelles, et d'autre part à explorer la nature de leurs relations avec les compagnies de spectacle vivant (relation partenariale ou commerciale, choix artistique ou opportunité stratégique ?).

Pour cette investigation, l'Agence culturelle a opté pour une approche de terrain, à travers des entretiens individuels<sup>1</sup>. Elle a confié cette enquête à Fabienne Chognard qui a exercé tour à tour au sein de compagnies et de salles de spectacles.

Symboles d'un secteur en pleine évolution, les bureaux de production révèlent de nouveaux modes de collaboration et font ressortir in fine in fine des points de débat à mener collectivement, artistes, professionnels, pouvoirs publics.

<sup>1</sup> Cette présente enquête peut judicieusement être complétée par celle réalisée par La Nacre, agence pour le développement du spectacle vivant en Rhône-Alpes, et publiée en avril 2014, qui s'appuie sur la collecte de données auprès de 78 structures implantées en France (Photographie des bureaux d'accompagnement culture en France, disponible gratuitement sur [www.la-nacre.org](http://www.la-nacre.org)).

### Panel d'enquête et méthodologie

- En charge de l'enquête : Fabienne Chognard  
Fabienne Chognard a affûté sa connaissance des milieux artistiques et institutionnels et de leurs réalités aux contacts des différents métiers qu'elle a exercés au sein des compagnies et de salles de spectacles. Depuis le 1er janvier 2014, elle dirige le Dôme, théâtre d'Albertville(73).
- Période d'enquête : août - novembre 2013
- 16 structures participantes (15 françaises et 1 belge), sélectionnées pour la diversité des champs artistiques représentés, des lieux d'implantation, et des statuts juridiques.
- Méthode : entretiens de 1 à 2 heures (téléphoniques et skype)
- L'Agence culturelle d'Alsace et l'auteur remercient chaleureusement les bureaux de production qui ont consacré du temps à cette enquête en partageant leurs expériences.

- Directeur de publication : Francis Gelin, Directeur général de l'Agence culturelle d'Alsace
- Référente de l'observation au sein de l'Agence culturelle d'Alsace : Virginie Lonchamp, Responsable du Pôle Spectacle Vivant
- Réalisation du rapport : Fabienne Chognard
- Médiation de l'information et coordination éditoriale : Sabine Frantz d'Ours, Julie Clain, Pôle Communication et Ressources

# 1. « Bureau de production » : une terminologie restrictive

Par « production », on désigne principalement la recherche de moyens financiers pour la réalisation de projets artistiques.

Les entretiens réalisés pour cette enquête et les sites internet des « bureaux de production » mettent en lumière le caractère trop restrictif de cette appellation. Le site web de Smart présente la structure comme une « coopérative de gestion de projets artistiques et culturels », et celui de Filage parle « d'accompagnement de projets artistiques ». Un regroupement de professionnels rhône-alpin a choisi comme terminologie « bureaux d'accompagnement culture » pour établir leur charte de travail commune.

La relation entre ces structures et les compagnies va bien au-delà de l'activité de production et l'accompagnement comprend en réalité bien souvent des aspects stratégiques, communicationnelles, administratifs. De plus, certains « bureaux de production » développent parallèlement à leurs activités avec les compagnies des activités de formations, d'organisation d'événements, de communication.

## 2. Profil et fonctionnement des bureaux de production

### Un secteur professionnel en pleine structuration

- Des structures relativement récentes : majoritairement moins de 10 ans parmi les structures interrogées (voir tableau).
- Une diversité des statuts juridiques des structures interviewées : 12 associations, 1 Société À Responsabilité Limitée (SARL), 1 Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC), 2 Sociétés Coopératives de Production (SCOP).
- Des changements de statut juridique des bureaux de production au cours de leurs histoires (trois des seize structures rencontrées ont fait évoluer leurs statuts juridiques).

Tableau 1 : Statuts juridiques et dates de création des 16 bureaux de production de l'enquête (par ordre alphabétique)

Statut juridique	Nom de la structure	Domaine d'activités	Année de création
ASSOCIATIONS	Acolytes (Toulouse/Midi-Pyrénées)	Cirque, arts de la rue	1997, association depuis 2002
	AscEnDanse Hip Hop (Paris/ Île-de-france)	Danse hip hop	2002
	Bords de scènes (Vanves/ Île-de-france)	Théâtre (compagnies françaises et italiennes)	2005
	Bureau Cassiopée (Paris/ Ile-de-france)	Danse et théâtre	2004
	Bureau FormArt (Paris/ Île-de-france)	Danse, théâtre et performance	2008
	Filage (Lille/ Nord Pas de Calais)	Théâtre et danse	2001
	Grand Ensemble (Dijon/Bourgogne)	Musique et danse contemporaine	2009
	IN8 Circle (Marseille/Provence-Alpes-Côte d'Azur)	Théâtre, danse et cirque	2010
	La Curieuse (Chabeuil/Rhône-Alpes)	Musiques	2011
	Le Bada (Grenoble /Rhône-Alpes)	Danse	2009
	LOD (Gand /Belgique)	Théâtre musical, opéra contemporain	1989
	Le 26 (Rennes/Bretagne)	Danse contemporaine	2004
SARL	La gestion des spectacles (Paris/Ile-de-france)	Théâtre et spectacles musicaux	1976
COOPÉRATIVES	SCIC	Illusion et Macadam (Montpellier /Languedoc-Roussillon)	association (2002), puis SCIC 2006
		Artenréel#1 (Strasbourg/ Alsace) <sup>2</sup>	Spectacle Vivant
	SCOP	Agence Sine Qua Non (Saint-Nazaire / Pays de la Loire)	Théâtre, marionnettes, jeune public

<sup>2</sup> Artenréel#1 est un bureau d'accompagnement et de production spectacle vivant ([www.artenrel-diese1.com](http://www.artenrel-diese1.com)) distinct d'Artenréel, coopérative d'Activités et d'Emploi des métiers artistiques et culturels.

## Les modalités d'organisation du travail au sein des équipes

Au-delà des statuts juridiques, les témoignages recueillis ont mis à jour deux modèles d'organisation du travail au sein des bureaux :

- Une répartition par tâche qui ventile les activités sur les différentes personnes, en fonction de leurs aptitudes et compétences : administration, production, diffusion, logistique, comptabilité, communication, gestion des actions culturelles... Ce mode de fonctionnement suppose que l'équipe soit encadrée et managée dans une hiérarchie pyramidale. Le temps nécessaire à la gestion est conséquent et doit être pensé dans la répartition générale de l'ensemble du travail à effectuer. Ex : Cassiopée, Grand Ensemble, LOD.
- Une répartition dans laquelle chacun est en charge de l'ensemble d'un projet comme référent à l'artiste ou la compagnie. Toutes les compétences (sauf souvent la comptabilité) sont portées par une même personne, qui travaille dans la réflexion et l'échange avec les autres membres du bureau. En cas d'absence, de formation ou de congés, les autres membres de l'équipe sont à même d'assurer le suivi. Ex. : Le 26, Form'art, Acolytes

## Des fonctionnements salariaux précaires

Le salariat reste une question cruciale dans le mode de fonctionnement des bureaux de production. Les postes de cadre, des directeurs, des porteurs de projets ne sont absolument pas reconnus. Les salaires ne correspondent ni au niveau d'étude, ni au niveau de responsabilités des postes.

Plusieurs personnes interrogées ont formulé des demandes explicites d'un soutien à l'emploi des cadres, seulement obtenu par le bureau IN8 Circle (Marseille/Provence Alpes Côte d'Azur) sur un poste. Les entretiens réalisés font apparaître que le bureau de production ne permet pas de limiter les risques liés à la fragilité de l'activité culturelle qui dépend à la fois des fonds publics qui sont en baisse constantes et des aléas de la création.

## Diversification des activités pour trouver un équilibre financier

Parallèlement aux activités constituant leur cœur de métier (production - diffusion), 7 des 16 bureaux de production ont expliqué développer des activités parallèles permettant d'assurer leur fonctionnement : formations, dispositifs locaux d'accompagnements, production d'événements...

## 3. Bureaux de production & compagnies : choix artistique ou opportunité stratégique ?

### L'implantation géographique est-elle un facteur déterminant pour choisir une compagnie ?

Deux modèles sont apparus :

- Les bureaux dont l'inscription géographique sur un territoire est essentielle, qui se positionne comme acteur culturel dans leur région, portant des projets régionaux pour asseoir leur crédibilité auprès des tutelles et revendiquer un rôle moteur dans le paysage régional. C'est le cas par exemple d'Acolytes, qui défend principalement des compagnies ou artistes (en production déléguée) de cirque, issus de l'école de cirque de Toulouse, le Lido. De même, IN8 Circle à Marseille inscrit son action dans une démarche de terrain, à la fois en soutenant 2 compagnies majeures de Marseille et en motivant au travers du projet CO-OP, la rencontre entre différents artistes marseillais, les invitant à échanger sur leurs pratiques, à confronter leur expériences, à unir leurs forces de conviction auprès des tutelles, à se fédérer et à partager à tous niveaux, y compris artistique. Artenréel#1 à Strasbourg se positionne également comme un acteur du territoire alsacien aidant au commencement et à la structuration de l'émergence dans tous les champs artistiques.
- Les bureaux qui font de la connivence artistique le premier critère de sélection (bien qu'elle existe aussi dans le premier cas...) sans se soucier de l'implantation géographique des compagnies défendues. Ainsi, l'agence Sine Qua Non (à Saint Nazaire) qui défend des projets jeune public, ne se préoccupe pas de la localisation des compagnies qu'elle défend mais s'attache à porter des créations dans une logique de reconnaissance nationale de qualité de projets. Le 26 à Rennes est repéré depuis dix ans pour son engagement aux côtés d'artistes chorégraphiques qui ont des projets pointus. Leur marque de reconnaissance au niveau national, est liée à la ligne artistique qu'il défend. Les professionnels s'adressent à eux et manifestent une curiosité pour l'ensemble des artistes qu'ils accompagnent.

## L'affirmation de discipline artistique

Quelles que soient leurs motivations pour choisir les compagnies avec lesquelles ils travaillent - s'inscrire ou non dans une logique de territoire, défendre ou non des compagnies de sa région - l'ensemble des bureaux sollicités ont témoigné d'un désir et d'une logique de s'impliquer dans des projets aux champs artistiques définis et repérables. Certains bureaux sont transdisciplinaires, mais la construction de l'identité générale semble se faire dans le temps, principalement en fonction des choix artistiques retenus.

Ainsi, parmi les bureaux de production participant à l'enquête, Le 26 soutient des projets artistiques liés à la danse contemporaine, Acolytes aux arts du cirque, Sine Qua Non et form'art au théâtre contemporain, la Curieuse à la musique, le Bada : danse contemporaine.

## 4. Convergences dans les opinions exprimées par les bureaux de production

### L'optimisation du travail en commun

La mise en commun des outils (fichiers, espaces de travail, imprimantes, photocopieuses...), le partage de l'information, le croisement des compétences, la juxtaposition des différents réseaux et le plaisir de travailler à plusieurs plutôt que dans une relation de binôme avec l'artiste sont des avantages qui ont été valorisés par toutes les personnes interrogées.

### L'inadaptation des instances publiques

Les structures ont rapporté à la fois un intérêt manifeste de la part des services des instances publiques pour leur mode de fonctionnement et leurs activités et en même temps l'absence d'aide dédiée aux bureaux d'accompagnement.

Parmi les 16 bureaux interviewés (hors emplois aidés) :

- 6 déclarent ne percevoir aucune aide publique ;
- 5 déclarent percevoir des aides pour des activités autres que leurs missions centrales (pour les prestations de paie qu'ils effectuent, au titre de production déléguée, ou au titre d'outils de communication) ;
- 5 déclarent percevoir des aides dédiées clairement au fonctionnement de leurs structures. Pour deux d'entre eux, ces aides publiques proviennent de direction économique.

La disparité des situations renforce cette impression d'un positionnement qui reste à définir pour les tutelles publiques en direction des bureaux d'accompagnement.

## Note conclusive de l'Agence culturelle d'Alsace

En prenant l'initiative de cette observation, l'Agence culturelle d'Alsace poursuit son travail d'investigation pour mesurer les fragilités du secteur du spectacle vivant et apprécier les marges de développement. Au-delà des questions sémantiques secondaires et d'options juridiques reflétant des implications et des finalités stratégiques nuancées, il ressort plusieurs points de débats à mener collectivement :

– La mutualisation des ressources, des outils, des compétences voire des infrastructures ne constitue pas LA solution miracle mais bien un mode d'actions à développer car il sort les acteurs d'un certain isolement, car il met de l'intelligence et de la compétence collective dans des process de travail lourds, complexes et exigeants, car enfin les schémas historiques du secteur ne sont plus une matrice durable d'exercice.

– Le mouvement des esprits, des pratiques, des technologies et plus largement de la société condamne progressivement le mode opératoire unique et réclame plus de souplesse en facilitant notamment l'expérimentation ce que les règles publiques ne reconnaissent que difficilement et souvent avec retard. La capacité de pouvoir entreprendre autrement dans ce secteur spécifique doit gagner autant les esprits des acteurs culturels que les politiques publiques. Recommander l'union des énergies passe par l'assouplissement de dispositifs publics, par la prise en compte de quelques spécificités du secteur, par une invitation - sous conditions d'engagements et d'autonomie progressive - pour développer dans ce secteur une approche plus collaborative par de nouveaux modes de coopération.

Repenser l'action réclame de l'écoute, de la nuance et beaucoup de dialogue entre les maillons de la chaîne du spectacle vivant. Cela impose d'abord l'acceptation d'une réalité nouvelle de fonctionnement de notre société ce que nos esprits peinent à accepter et à transformer en énergie positive.

Francis GELIN  
Directeur général



## LES OBSERVATIONS DE L'AGENCE

**Agence culturelle d'Alsace**  
1 route de Marckolsheim  
67600 Sélestat  
Tél. : 00 33 (0)3 88 58 87 58  
[agence@culture-alsace.org](mailto:agence@culture-alsace.org)  
[culture-alsace.org](http://culture-alsace.org)



Visuel de couverture :  
Compagnie Difé Kako - *Makak janbé Croco* © David Betzinger