



Économie du spectacle : la nouvelle donne

Dossier coordonné
par Cyrille Planson.
Avec Nicolas Dambre,
Marie-Agnès Joubert
et Tiphaine Le Roy.

La crise des financements publics fait désormais partie, sans doute pour un non moment, du quotidien des artistes et des diffuseurs du spectacle vivant. Pour autant, ils sont nombreux à tenter de s'adapter et à expérimenter d'autres manières de produire ou d'accompagner les projets. Fonds de dotation, coopératives, nouvelles pistes de financements, *La Scène* dresse un panorama de ce qui s'invente et s'éprouve dans le champ des arts vivants.

Fonds de dotation, un mécénat d'avenir

Simplicité de mise en œuvre, souplesse de fonctionnement, gage de pérennité apportée au soutien à la création... Le fonds de dotation possède nombre d'atouts aptes à séduire les acteurs culturels comme les mécènes.



PATRICK BERGER

Now, chorégraphie de Carolyn Carlson, spectacle produit par le Théâtre national de Chaillot

Institué par la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008, le fonds de dotation reprend les caractéristiques juridiques d'une fondation (création possible par un seul fondateur, réception de dons de tous ordres, contribution exclusive à des actions d'intérêt général...), mais se distingue d'une fondation d'utilité publique par la simplicité de sa mise en œuvre (aussi simple qu'une association de loi 1901 et sans dotation minimum) et la souplesse de sa gouvernance. Ce nouvel outil de mécénat a rapidement fait des adeptes, puisqu'en décembre 2012, 1 257 fonds de

dotation enregistrés au *Journal officiel*. Son intégration au secteur culturel s'avère par ailleurs significative, une étude réalisée en 2010 par le cabinet Aklea⁽¹⁾ établissant que sur 357 fonds de dotation parus au *Journal officiel* associations au 31 juillet 2010, 91 (soit 25%) déclaraient agir dans les domaines de la culture, de l'art et de la conservation du patrimoine. Si leur existence semble, pour le moment, plus rare dans le spectacle vivant, nous avons toutefois repéré trois initiatives qui témoignent de l'efficacité d'un tel dispositif en matière de soutien à la création et d'actions culturelles pérennes.



D.R.

Réda Soufi, administrateur du Théâtre national de Chaillot
«Le fonds de dotation permet de définir une ligne mécénatique claire.»

Soutenir l'émergence

Créé fin 2012 par huit membres d'une même famille désireux, à l'issue de la vente de leur société, de s'investir dans le mécénat, le fonds de dotation Porosus (abondé par ses membres et non par des particuliers ou des entreprises) s'est donné pour mission d'aider à l'émergence de talents. Afin de repérer puis sélectionner les artistes soutenus chaque année, le fonds fait appel à un comité composé de trois personnalités du spectacle vivant (Vincent Baudriller, Arthur Nauzyciel et Jean-Pierre Baro) qui proposent des compagnies, parmi lesquelles (suite à l'examen de dossiers) quatre sont retenues et perçoivent chacune une enveloppe de 10 000 €. Porosus intervenant en complément, le projet doit être viable et bénéficier déjà de subventions pour être éligible. «Notre aide vise à permettre à un jeune artiste de franchir un palier dans sa carrière, et à un projet d'exister dans des conditions professionnelles», explique Sophie Lacoste, présidente du fonds de dotation Porosus, précisant qu'aucun droit de suite n'est ensuite perçu.

Un effet levier sur la création

Différente est la démarche qui a présidé à la naissance, en janvier 2013, du Manège de Chaillot, puisqu'il s'agit là du premier fonds de dotation institué en faveur d'un théâtre national ; le premier aussi dédié à la création chorégraphique contemporaine. Au-delà d'une simple logique de diversification des

ressources propres, l'administrateur du Théâtre national de Chaillot, Réda Soufi, justifie la création du Manège de Chaillot par «la volonté d'instaurer un dialogue entre l'univers artistique et le monde de l'entreprise» autour de valeurs communes ; parmi elles, figure la responsabilité sociétale, dont les entreprises prennent aujourd'hui de plus en plus conscience et qui fait aussi partie intégrante du projet de Chaillot, théâtre remplissant une mission de service public et d'accessibilité



Sophie Lacoste,
présidente
du fonds de
dotation Porosus
**«Nous aidons
de jeunes
artistes
à franchir
un palier»**

de tous à la culture. Accueillant huit entreprises engagées pour une première période de trois ans, le fonds de dotation dispose d'un conseil d'administration auquel le directeur du Théâtre national de Chaillot, Didier Deschamps, présente les créations de la saison à venir pour lesquelles le théâtre se positionne en tant que producteur ou coproducteur, mais aussi les événements (cette année la Biennale de Flamenco et «La Belle Saison avec l'enfance et la jeunesse», par exemple) qu'il

entend soutenir. S'ensuit un échange, à l'issue duquel des mécènes décident d'aider tel ou tel projet. Pour financer son action, Le Manège de Chaillot s'appuie sur les cotisations de ses membres (100 000 € par membre et par an), dont l'intégralité est reversée au théâtre, qui en assure la répartition : 50% viennent alimenter le budget de fonctionnement du théâtre (pour la gestion et l'animation du fonds) et les 50% autres sont destinés à l'aide aux projets. Quatre à cinq spectacles bénéficient chaque saison d'une aide destinée à la production et l'exploitation, dont le montant varie de 50 000 € à 150 000 €. «Le fonds de dotation produit un effet levier évident sur l'économie de notre structure, qui reste fragile, et nous permet d'aller plus loin dans le soutien à la danse contemporaine», fait valoir Réda Soufi, ajoutant que certaines compagnies reversent un droit de suite. Les contreparties offertes aux entreprises ont, quant à elles, été conçues pour permettre à leurs salariés de participer à la vie du théâtre : qu'il s'agisse de la découverte des coulisses, de l'organisation d'une «descente de marches» chorégraphiée par un artiste ou encore d'ateliers de pratique artistique. Autant d'éléments de communication originaux pour l'entreprise, qui constituent par ailleurs pour Chaillot une opportunité de toucher de nouveaux publics.

Booster le mécénat de proximité

Après 32 ans d'existence, le festival du Périgord Noir vient lui aussi (fin mai 2014) de créer un fonds de dotation «ayant pour vocation de soutenir le festival mais aussi toutes les structures qui agiront conformément aux objets du fonds», précise son président, Jean-Luc Soulé, qui a vu dans la promulgation de la loi de 2008 une possibilité de «booster» la participation des particuliers (une vingtaine actuellement) et surtout le mécénat de proximité via des



The Floating Diva, de Laura Stavinoha, présenté lors du festival du Périgord Noir 2014

FLORENCE CHEVALIER

entreprises (une dizaine est engagée) établies sur le territoire aquitain. Mû par des deux principaux objectifs – soutenir de jeunes musiciens grâce à l'octroi de bourses, le prêt d'instruments ou une aide au rayonnement d'une œuvre, et mener des actions en direction des publics dits «empêchés» – le Fonds du Périgord Noir formule lui-même un certain nombre de propositions. Il en examine également au sein d'une commission celles émanant de porteurs de projets, qui envisagent de créer sur le territoire une production appelée ensuite à être reprise dans d'autres lieux. Si le fonds n'agit pas en tant que coproducteur mais en soutien à une structure de production, Jean-Luc Soulé estime toutefois que «sans son intervention, il serait plus difficile pour le festival d'inviter de jeunes talents». Il en va de même pour les actions culturelles menées tout au long de l'année, dont l'ampleur est redevable à l'existence du fonds ; lequel permet en outre lors de partenariats avec des collectivités qui souhaitent les mettre en œuvre, de mobiliser des fonds privés plutôt que de solliciter auprès d'elles des financements.

Visibilité et stabilité

Hormis certaines limites qui tiennent à une nécessaire vigilance dans la gestion du fonds, un examen scrupuleux des actions qui relèvent ou non de l'intérêt général ou encore une impossibilité pour les donateurs redevables de l'ISF de bénéficier d'une réduction d'impôt de 75%, cet outil présente, aux yeux de ceux qui s'en sont dotés, de nombreux avantages et perspectives intéressantes. Tandis que Sophie Lacoste souligne sa souplesse d'utilisation, une facilité de collecte des dons et une plus grande maîtrise du temps dans l'octroi des aides, Jean-Luc Soulé et Réda Soufi insistent sur la visibilité et la stabilité qu'il apporte aux projets

portés par une structure culturelle. Capitales pour un festival qui peut ainsi s'extraire de son caractère éphémère et dont la dimension pérenne, dicit Jean-Luc Soulé, «séduit les particuliers et des entreprises ayant besoin d'être visibles toute l'année», ces deux données le sont aussi pour un établissement comme Chaillot. «Reposant sur un fonctionnement collectif, le fonds de dotation permet de définir une ligne mécénatique claire ; un élément structurant pour le théâtre, qui ne raisonne plus projet par projet mais dans la durée», juge l'administrateur du Théâtre national de Chaillot ; sans omet-



Jean-Luc Soulé, président du festival du Périgord Noir

« Sans le fonds, il serait plus difficile d'inviter des talents émergents »

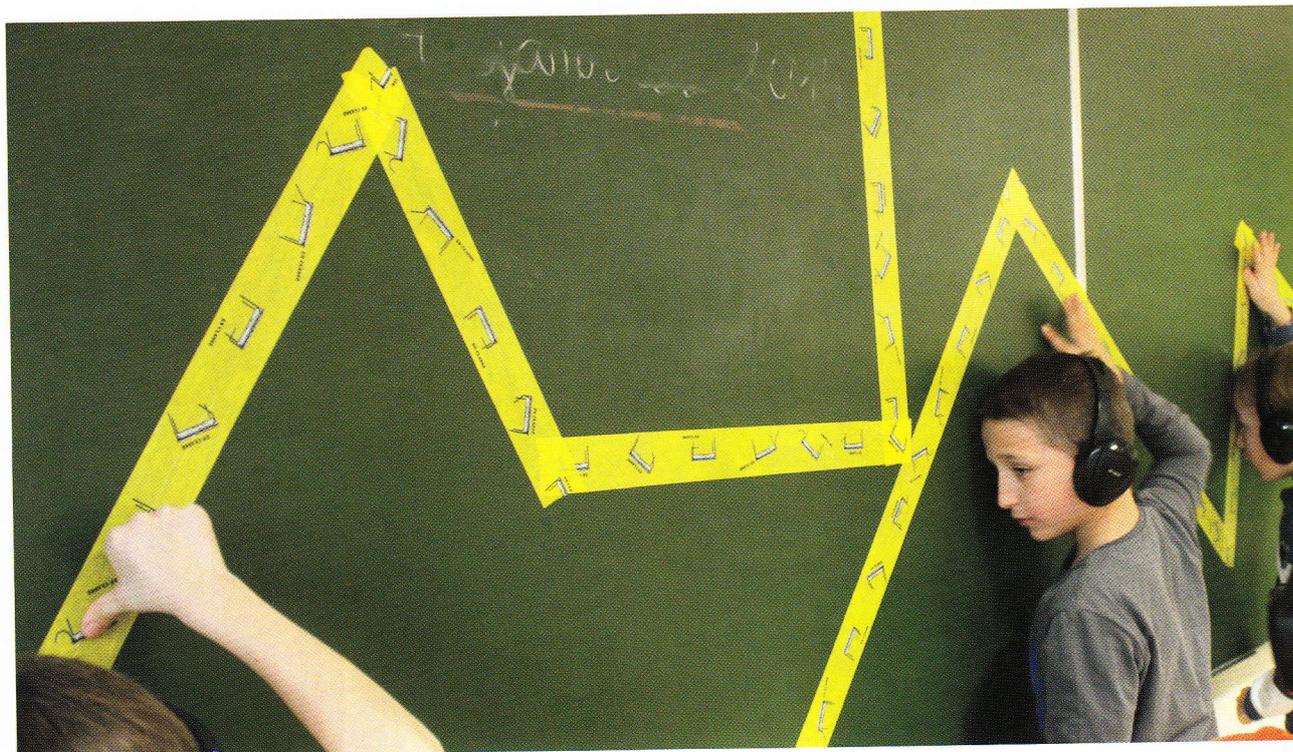
tre toutefois une réalité : la création d'un fonds de dotation suppose un engagement plus fort et au long cours des mécènes. Or, au regard du contexte économique actuel, la plupart des établissements culturels peinent déjà à susciter l'intérêt des entreprises sur des projets culturels, et d'avantage encore à les fidéliser. ■

MARIE-AGNÈS JOUBERT

(1) Premiers fonds de dotation créés dans le domaine culturel. Étude réalisée par le cabinet Aklea en septembre 2010 pour le compte de la «Mission Mécénat» du ministère de la Culture, téléchargeable à l'adresse www.aklea.fr

En Aquitaine, un soutien à la création sur le modèle de l'économie sociale et solidaire (ESS)

Lors des Journées La Scène de Strasbourg consacrées le 27 et 28 novembre aux nouveaux modèles économiques du spectacle vivant, il a beaucoup été question des principes de l'économie sociale et solidaire (ESS) appliqués au secteur culturel. Directeur de l'Iddac, agence culturelle de la Gironde, François Pouthier illustre ces débats par l'exemple de Créa'fonds, collectif d'accompagnement qui existe depuis 2007 et permet de mutualiser la production et les résultats de la diffusion pour des projets artistiques de compagnies émergentes. Ce collectif réunit des opérateurs publics, établissements culturels et collectivités (Glob Théâtre à Bordeaux, conseils généraux du Lot-et-Garonne et des Landes, Agence culturelle départementale Dordogne-Périgord, Iddac, OARA...), des compagnies bénéficiaires du dispositif comme Opéra Pagaï ou La Boîte à sel, et des opérateurs bancaires et acteurs de l'économie sociale et solidaire (Crédit coopératif et Aquitaine Active). «Il s'agissait de mutualiser des ressources, mais aussi des compétences, afin de les valoriser et de les mettre en partage», souligne François Pouthier. Lorsqu'une compagnie est soutenue, chaque partenaire s'engage sur des moyens financiers ou du soutien en compétences. Pour les compagnies, l'aide peut être décisive, comme pour les circassiens de Bivouac Cie. La compagnie bordelaise est aidée par Créa'fonds à hauteur de 20 000 euros pour la création de son prochain spectacle, *À corps perdus*, prévue en juin. «Le fait que cette aide nous soit attribuée par un collectif de professionnels est un gage de reconnaissance de notre projet artistique. Cela permet plus facilement de défendre notre projet auprès d'autres coproducteurs éventuels», souligne Benjamin Lissardy, cofondateur de Bivouac Cie. La compagnie a en effet convaincu d'autres structures aquitaines de soutenir la production. Il remarque que cela a permis également des accueils en résidence, comme à l'Agora, pôle national des arts du cirque de Boulazac (24), et favorisé l'achat pour trois dates à Fest'arts à Libourne (33), et une ouverture de saison à La Teste-de-Buch (33), ce qui reste faible si l'on met en rapport avec la quinzaine de structures à compétence culturelle engagées dans Créa'fonds. «Nous avons consacré 27 000 euros de Créa'fonds sur Encore heureux, du Collectif Yes Igor, mais un seul lieu partenaire l'accueillera, le Champ de foire de Saint-André-de-Cubzac, observe Joël Brouch, directeur de l'OARA, mandataire du fonds depuis 2011. Cela pose la question de l'articulation entre la production et la diffusion». L'OARA et l'IDDAC sont des piliers indispensables du fonds. Elles l'abondent à hauteur de 40%, soit 40 000 euros pour 2014. L'engagement porte aussi sur des dates de tournées. Les équipes artistiques ayant bénéficié d'un soutien en production reversent ainsi un droit de suite de 2,5% du prix de cession à Créa'fonds, réinvestis auprès d'une autre compagnie, soit 3 247 euros pour l'année à venir. ■ TIPHAINE LE ROY



En classe, Julie Nioche

Des aides financières peuvent être sollicitées hors du champ strictement culturel. Tour d'horizon des pistes à ne pas négliger.

Financements des projets : les autres pistes à explorer

1 Le financement participatif

Face à la baisse des financements publics (ou la difficulté à en obtenir pour les compagnies émergentes, par exemple), le financement participatif constitue une alternative de plus en plus prisée par les porteurs de projets. Selon l'association Financement Participatif France, 66 millions d'euros auraient été ainsi levés au premier semestre 2014 (soit le double par rapport au premier semestre 2013), et les projets culturels semblent particulièrement profiter de ces dons – 61% des dons effectués avec contrepartie et 39% des dons sans contrepartie leur sont attribués, pour environ 10 millions d'euros au total. Accompagnant

ce succès, de nombreuses plateformes telles que My Major Company, Ulule, KissKissBankBank, My Show Must Go On ou encore Octopousse, ont vu le jour ces dix dernières années. Au-delà de l'aspect purement économique, le recours au *crowdfunding* représente également un bon moyen d'impliquer les futurs spectateurs dans le processus de création et de susciter une relation de plus grande proximité les artistes. Seul bémol : la faiblesse des dons accordés aujourd'hui à des structures culturelles. L'exemple du partenariat noué fin 2012 entre My Major Company et le Centre des musées nationaux pourrait cependant changer la donne.

2 Le mécénat et le sponsoring

Bien que le mécénat et le sponsoring aient les mêmes champs d'intervention (des manifestations à caractère culturel ou concourant à la mise en valeur du patrimoine artistique ou à la diffusion de la culture et de la langue française), leurs démarches diffèrent sensiblement. En effet, si le mécénat est un don (en argent, en nature, ou en compétences) effectué par une entreprise ou un particulier à une activité d'intérêt général sans contrepartie directe, le sponsoring s'exerce en vue d'en retirer des retombées commerciales quantifiables et proportionnées à l'investissement initial.

Afin de garantir la visibilité du sponsor, le bénéficiaire devra donc promouvoir l'entreprise (mention de son nom sur un panneau, un dépliant, des programmes et affiches...). Si toutes les associations peuvent solliciter du sponsoring ou du mécénat, seules celles reconnues d'intérêt général et à la gestion désintéressée entrent dans le dispositif fiscal du mécénat (dont le texte de référence est la loi du 1^{er} août 2003, dite «loi Aillagon») qui permet aux entreprises et aux particuliers de déduire de leurs impôts respectivement 60% et 66% de leurs dépenses. Que vous souhaitiez solliciter un mécène ou un sponsor, il est important de bien connaître les entreprises (un répertoire est disponible auprès d'Admical, www.admical.org) pour les sélectionner. Généralement en effet les entreprises mécènes ont défini une stratégie dans laquelle votre projet s'insérera ou non. Les sponsors poursuivant, pour leur part, des objectifs de marketing et de communication, il n'est sans doute pas inutile de considérer si l'objet de votre projet ou de votre manifestation, ainsi que le public visé présentent un intérêt pour eux.

3 Les fondations

Comme le mécénat, le développement des fondations s'est vu fortement encouragé par la loi du 1^{er} août 2003, mais aussi plus récemment par celle du 4 août 2008 instituant les fonds de dotation (voir page 74). Parmi les huit statuts de fondations existant aujourd'hui, quatre sont susceptibles de financer des projets culturels : la fondation reconnue d'utilité publique (organisme à vocation durable), la fondation abritée ou fondation sous égide (les principales fondations abritées étant la Fondation de France et la Fondation du patrimoine), les fondations d'entreprise (dont la durée de vie est limitée, au minimum de cinq ans) et le fonds de dotation (qui soutient financièrement et/ou réa-

lise une œuvre et des missions d'intérêt général). Pour vous guider dans votre recherche, l'association Opale a édité en 2012 un document (téléchargeable à l'adresse www.opale.asso.fr/article88.html) intitulé «Mécénat et fondations, quelles options pour les associations culturelles ?», qui présente notamment une sélection de vingt fondations soutenant des projets artistiques et culturels et dispense des conseils pour communiquer avec elles.

4 Les contrats de ville

En application de la loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine promulguée le 21 février 2014, le contrat de ville s'est substitué à compter du 1^{er} janvier 2015 au Contrat urbain de cohésion sociale (CUCS). Passé entre l'État et les collectivités territoriales et engageant chacun des partenaires à mettre en œuvre des actions favorisant l'amélioration des conditions de vie des habitants de quartiers en difficulté, le contrat de ville s'articule autour de trois piliers que sont : la cohésion sociale, le cadre de vie et le renouvellement urbain, le développement de l'activité économique et de l'emploi. Parmi les priorités ciblées par l'État et les collectivités territoriales pour l'élaboration de ce contrat figure un volet culturel, qui concerne aussi bien l'accès des habitants des quartiers à la culture et à la pratique artistique que, de façon transversale, l'éducation artistique (développement d'activités culturelles hors temps scolaire) ou la reconstruction du lien social. Les associations peuvent proposer une action au titre du contrat de ville, en répondant à un appel à projets publié par les maires et les préfets, puis en remplissant un dossier de demande de subvention.

5 L'éducation artistique et culturelle

Dans le cadre de la politique engagée en faveur de l'éducation artistique et culturelle, le minis-

tère de la Culture soutient, via les DRAC, l'intervention de structures, d'artistes et de compagnies dans différents cadres tels que des projets éducatifs élaborés en partenariat avec des établissements scolaires, les enseignements optionnels et les enseignements de spécialités au lycée, la médiation des œuvres, l'enseignement de l'histoire des arts, les résidences d'artistes en milieu scolaire, des ateliers de pratique artistique. Des subventions peuvent également être sollicitées auprès de Départements et de Régions qui souhaitent faire bénéficier les élèves d'établissements (collèges, lycées) de projets d'éducation artistique et culturelle nécessitant un partenariat avec des acteurs culturels du territoire.

6 Les financements européens

Il faut distinguer ici les programmes européens thématiques d'une part, et les fonds structurels d'autre part. L'Union européenne a mis en place, pour la période 2014-2020, un nouveau programme de soutien au secteur culturel et créatif européen intitulé «Europe créative». Le volet «Culture» du programme soutient plus particulièrement quatre axes complémentaires : la coopération européenne, les réseaux européens, les plateformes européennes et la traduction européenne. Les fonds structurels – principalement le Fonds européen de développement économique régional (FEDER) et le Fonds social européen (FSE) – visent à réduire les déséquilibres régionaux et nationaux en matière de développement économique et social. Bien que la culture ne constitue pas un objectif prioritaire, certains projets culturels (équipements de lieux de diffusion dans les zones urbaines, rénovation de salle de théâtre, par exemple) peuvent bénéficier de ces financements lorsqu'ils contribuent au développement régional et à l'aménagement du territoire. ■

MARIE-AGNÈS JOUBERT

Des sociétés civiles réactives

À travers l'action culturelle, les sociétés civiles aident le spectacle vivant. Ces soutiens reflètent l'évolution du secteur et tentent de s'y adapter.



Et comment vous faites, chez vous ?, Ignatus et les frères Makouaya

Aides à la création, à la diffusion ou à la formation, l'action culturelle issue de la rémunération pour copie privée représente chaque année près de 50 millions d'euros. Outil indispensable au spectacle vivant, l'action culturelle est de plus en plus sollicitée et doit s'adapter à la fois à ces demandes plus nombreuses et au contexte économique et social du secteur.

Le Fonds pour la création musicale (FCM) a profondément modifié ses dispositifs d'aides à compter du 1^{er} janvier 2015,

notamment vis-à-vis des festivals. François Chesnais, directeur du FCM, explique : « Nous ne voulions pas multiplier les aides – au risque d'un saupoudrage – mais être plus efficaces en direction de festivals budgétairement fragiles dans des esthétiques comme le jazz, les musiques du monde ou la musique classique contemporaine. » Ces deux dernières ne sont, par exemple, pas aidées par le Centre national de la chanson, des variétés et du jazz (CNV), lequel soutient les variétés, esthétique de laquelle le FCM se désengage pour partie. « Notre conseil d'administration

a souhaité que le FCM remette l'artiste au centre de nos dispositifs d'aides, qu'il s'adapte aux nouveaux modes de production et qu'il agisse en complémentarité avec les autres organismes professionnels. Ces décisions se sont prises en concertation avec les sociétés civiles », confie François Chesnais. Les aides aux tournées et aux productions sont arrêtées dans les variétés, mais un programme à la préproduction scénique est lancé.

Aides à la diffusion

L'Adami (Société civile pour l'administration des droits des

artistes et musiciens interprètes) développe de nouveaux programmes et élargit ses critères d'attribution en matière d'action culturelle. Odile Renaud, directrice de l'action artistique, analyse : «Face à la difficulté de vendre des spectacles et face à des prix de cession bas, l'Adami souhaite renforcer les apports en production des structures qui assument, par exemple, de plus en plus le transport ou l'hébergement des artistes.» À titre expérimental, l'Adami a lancé fin 2013 le programme Adami 365, qui aide des artistes de notoriété déjà accompagnés par la société civile, dans la coproduction avec leur label ou leur tourneur. Le phénomène d'autoproduction, développé dans la musique enregistrée, touche désormais les concerts, mais a toujours existé dans le théâtre.

L'Adami adapte également ses critères d'éligibilité, comme pour le soutien à la diffusion. Une création en musiques du monde ou traditionnelles doit être diffusée trois fois en huit mois, contre quatre fois en six mois précédemment. En théâtre, ce sont 18 dates à Paris en neuf mois (contre 26 en six mois). Les spectacles qui ont bénéficié d'une aide à la création peuvent désormais être aidés à la reprise. Odile Renaud explique : «Le problème de la diffusion s'accroît. De moins en moins de lieux accueillent, par exemple, les musiques du monde et traditionnelles.» L'Adami a mis sur pied en 2014 une aide à la captation et réfléchit à une aide à l'emploi aux compagnies dans le théâtre privé.

Festivals

La Société des auteurs et compositeurs dramatiques (SACD) s'engage à défendre la diffusion des œuvres à travers son action culturelle. Dans le domaine du spectacle vivant, mais aussi dans celui de l'audiovisuel. Muriel Couton, directrice promotion et actions culturelles, détaille : «Nous modulons parfois nos critères, par exemple pour le théâtre : le nom-

«Nous ne souhaitons pas être de simples cofinanceurs mais aussi les initiateurs de projets au service des auteurs.»

Valérie-Anne Expert, directrice adjointe de la SACD

bre de représentations demandé pour être éligible n'est pas le même pour un spectacle monté dans un théâtre privé parisien, en Avignon ou pour un spectacle dans le circuit subventionné. Demander un nombre minimum de représentations, c'est encourager la diffusion des spectacles.»

Depuis une dizaine d'années, la SACD a développé des fonds spécifiques : fonds théâtre, musique de scène, humour... Pour ce dernier fonds, trois guichets ont été créés pour répondre aux particularités de ce genre : découverte, création de spectacle inédit, diffusion. Le dispositif évoluera encore en 2015 pour s'adapter aux évolutions rapides de ce secteur. Côté festivals, la SACD est très présente et très sollicitée, confie Valérie-Anne Expert, directrice adjointe : «Nous ne souhaitons pas être de simples cofinanceurs, mais aussi les initiateurs de projets au service des auteurs en collaboration avec les festivals dont nous sommes partenaires. Nous

sommes de plus en plus sollicités par des manifestations qui rencontrent des difficultés économiques, mais notre action n'est pas là pour compenser le désengagement des collectivités territoriales.»

Tout autant sollicité, le fonds d'action culturelle de la Sacem (Société des auteurs, compositeurs et éditeurs de musique) a lancé un programme d'aide à la préproduction destiné aux éditeurs ou un autre à la diffusion de spectacles musicaux pour le jeune public. Lilian Goldstein, responsable du Pôle musiques actuelles et jazz à l'action culturelle de la Sacem, constate : «De plus en plus de lieux ou de festivals s'inquiètent par rapport aux désengagements publics ou par rapport à la réforme effectuée par le FCM. Nous resterons sur l'ensemble des esthétiques que nous soutenons, mais nous menons aussi une vraie réflexion sur l'accompagnement des auteurs compositeurs.» ■

NICOLAS DAMBRE



Contre les bêtes, compagnie les Veilleurs

PASCAL COLLET

Mutualiser pour gagner en efficacité

Le fonctionnement des bureaux d'accompagnement peut être difficile à identifier. Ces structures permettent cependant aux compagnies d'avoir de nombreuses compétences à disposition, partagées avec d'autres équipes artistiques.

Porter un regard extérieur sur les projets pour être plus efficace est l'un des principaux arguments mis en avant par les bureaux d'accompagnement pour décrire leurs avantages auprès des équipes artistiques. Ils peuvent avoir un rôle de conseil, fournir un appui administratif pour le montage de projets ou la diffusion principalement. Chaque bureau a ses spécificités mais leurs objectifs sont partagés : permettre un meilleur repérage dans le champ de la production et de la diffusion du spectacle vivant. «Cela permet à un artiste d'avoir de nombreuses compétences à disposition», observe-t-on au Bureau Formart qui propose un projet axé sur des esthétiques très contemporaines du théâtre. L'équipe du Bureau Cassiopée se répartit des missions de production, de diffusion et d'administration. La structure propose également du conseil pour de jeunes compagnies, notamment dans le cadre d'un partenariat avec le Théâtre de Vanves et Arcadi. «Il n'est pas toujours évident pour les compagnies de repérer les programmeurs et les lieux pertinents pour elles, nous pouvons les assister à cet endroit, ainsi que les aider à identifier les enjeux de développement et de structuration qui leur sont propres», relève Anne-Cécile Sibué-Birkeland, codirectrice du Bureau Cassiopée.

Les bureaux d'accompagnement mettent en avant l'avantage du dialogue et de valeurs partagées avec les équipes artistiques

pour définir les bases de leur collaboration avec les artistes. «Nous ne nous définissons pas dans un rôle de prestataire de service mais dans une collaboration avec les équipes», insiste Anna Alexandre, directrice de Stéla, bureau axé sur les esthétiques chorégraphiques basé à Saint-Étienne mais travaillant à plus grande échelle. Être à l'extérieur nous permet de pondérer au mieux les décisions des directeurs artistiques, avec peut-être plus d'objectivité que lorsque l'on se trouve en interne.» Un constat partagé par Géraldine Werner, codirectrice

d'Ay-roop, bureau spécialisé dans l'accompagnement d'artistes de cirque contemporain : «Nous sommes véritablement sur du partenariat avec les artistes. Nous défendons certaines valeurs, comme la mutualisation des moyens et des compétences, et il est important pour nous que les artistes partagent ces valeurs.»

Multiplicité des profils

Afin que leurs modèles économiques soient viables, la plupart des bureaux proposent différents types d'activités. La Nacre



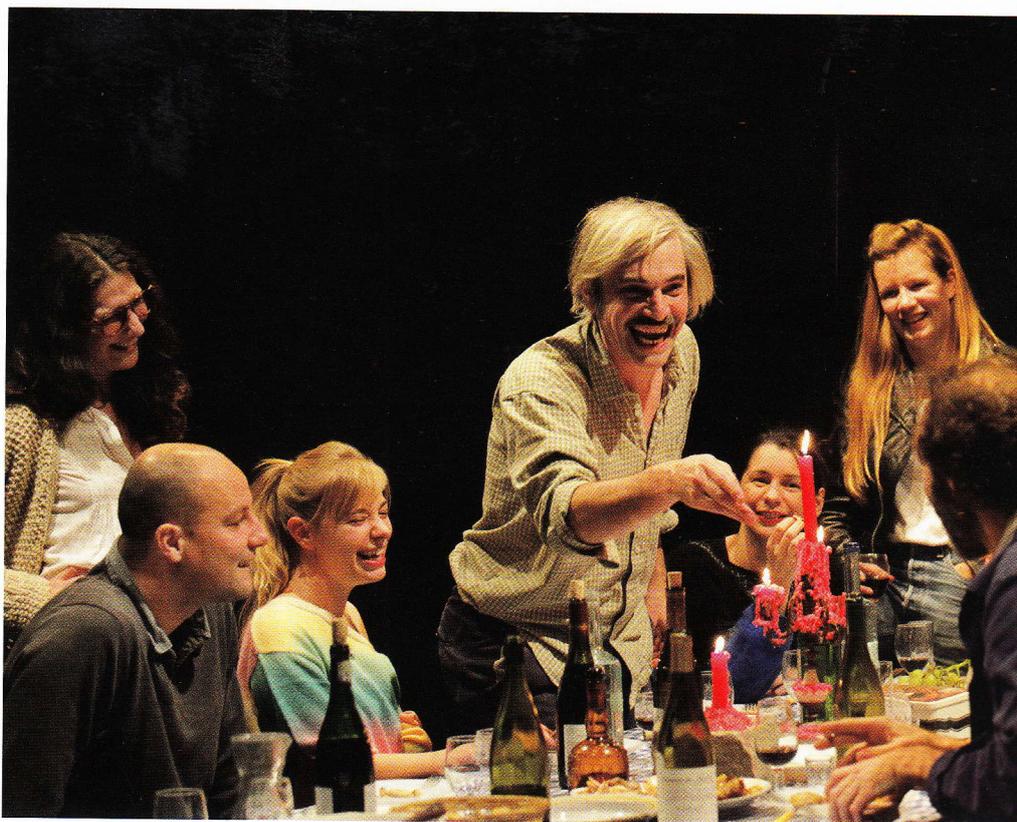
Ballet 2 Rue, de la Compagnie Métamorphoz

Rhône-Alpes⁽¹⁾, dans une enquête réalisée l'an dernier auprès de plus de 70 bureaux d'accompagnement sur le territoire national, identifie notamment le conseil, l'appui à la production et à la diffusion et la formation.

Certains organisent également leur propre manifestation, comme Stéla et son festival DesArts DesCinés, consacré aux passerelles entre danse et cinéma, ou Ay-roop et son temps fort cirque proposé à Rennes. Un temps fort accompagné de missions d'action artistique et culturelle à l'année pour un projet de territoire sur Rennes Métropole. «*Nous envisageons ces deux axes dans leur complémentarité. Nous avons toujours défendu auprès des tutelles ce projet global*», souligne Géraldine Werner. Le fait que la plupart des bureaux ont différents pôles d'activités, qui ne se recoupent pas selon les structures, les rend parfois difficiles à appréhender de l'extérieur. «*Aujourd'hui, il n'y a pas de statut pour nos métiers, pas de financements spécifiques ni de ressources pour les compagnies qui souhaitent faire appel à nos services*», estime Anna Alexandre. «*L'économie des bureaux d'accompagnement est fragile. Il peut être difficile pour eux de se projeter dans l'avenir*», estime-t-on au Bureau Format.

Une expérience de solidarité

Ces structures majoritairement autofinancées proposent pourtant un outil novateur dans la manière d'envisager l'économie des projets artistiques en pariant sur la mise en partage des compétences. Pour Antoine Blesson, directeur du bureau Le Grand Gardon blanc «*le système actuel de financement du spectacle vivant incite les artistes à créer leur propre structure alors qu'ils n'en ont pas forcément envie. Ils deviennent alors d'une certaine manière chef d'entreprise, parfois bien malgré eux, car cela implique une vraie démarche de création d'entreprise in fine. C'est*



SABINE BOUFFELLE

Collectif In Vitro, Nous sommes seuls

une question qui mériterait plus de réflexion de la part des institutions». Géraldine Werner souligne : «*Ce qui importe beaucoup aux artistes c'est la flexibilité, le bureau va permettre de mieux gérer les aléas. Les parcours artistiques ne sont jamais linéaires et les structures comme la nôtre permettent de gérer les moments où l'activité est plus creuse pour une compagnie. L'activité du bureau se maintient grâce aux autres projets artistiques. Il est rassurant de savoir que les coûts de fonctionnement sont partagés et donc que l'obligation de résultat est moins pesante*». Mais les équipes des bureaux restent généralement petites, une grande majorité compte moins de 6 salariés, selon l'étude de La Nacre.

L'une de leurs difficultés réside alors dans l'articulation des calendriers de chaque projet dans le calendrier général de la structure. «*Il y a une vigilance à avoir sur les délais de production et de diffusion. Une année, nous nous sommes retrouvés à devoir porter cinq productions, c'était difficile à*

supporter en termes de masse de travail», indique la codirectrice d'Ay-roop. Le bureau travaille actuellement avec dix équipes artistiques et compte sept salariés sur le volet accompagnement et le projet de territoire. La concurrence entre projets portés par un même bureau est un point que les acteurs jugent minime, soulignant les valeurs communes de mutualisation et de solidarité. Dans un contexte économique tendu, ce mode de fonctionnement semble être une autre manière d'envisager l'économie des projets et leur relation les uns par rapport aux autres. «*Les modèles économiques évoluent et nous devons penser la complémentarité des financements. Les collectivités ne semblent pas avoir saisi l'ampleur des mutations. La prise de conscience et les innovations doivent donc venir des acteurs eux-mêmes*», estime Anna Alexandre. ■ TIPHAINE LE ROY



Géraldine Werner, codirectrice d'Ay-Roop

«*Il est rassurant pour les artistes de savoir que les coûts de fonctionnement sont partagés et donc que l'obligation de résultat est moins pesante.*»

(1) Photographie des bureaux d'accompagnement culture en France, www.la-nacre.org, 2014



PIERRE PLANCHAULT

L'Arche part à huit heures, nouvelle création de la Petite Fabrique, soutenue par la coopérative PJP 49.

Dans le sillage d'une aventure coopérative

Enquête sur le fonctionnement d'une coopérative de production ambitieuse portée par le PJP 49 en soutien à une production jeune public.

Depuis quelques années, le modèle coopératif continue de se diffuser dans le champ culturel. Si la coopérative artistique, celle qui prend la forme d'une SCIC ou d'une SCOP, est au demeurant assez peu répandue, des modèles alternatifs du type «coopérative de production», plus informels, plus faciles à mettre en œuvre se sont, quant à eux, développés à vitesse grand V. Ils répondent au manque cruel de soutiens à la production bénéficiant aux équipes artistiques. S'ils sont une réponse, ou plutôt un début de réponse à la crise du

financement de la production, ils fondent aussi une nouvelle forme de solidarité entre diffuseurs, mais aussi avec les équipes artistiques. Plusieurs expériences ont vu le jour au cours des derniers mois, notamment dans la sphère professionnelle jeune public, boostée par les injonctions à la coopération et à la mutualisation posées par la Belle Saison pour l'enfance et la jeunesse.

C'est le cas de la dynamique professionnelle enclenchée dans le département du Maine-et-Loire, par exemple, à l'occasion de cette Belle Saison. Sous l'impulsion de l'EPCC Le Quai et de

quelques autres (dont la compagnie Loba), le PJP 49 – pour Pôle jeune public 49 (1) – s'est constitué d'abord dans le but de réfléchir à quelles actions communes ils pourraient porter ensemble. «Très vite, la question de la production est revenue dans les débats, parfois avec une forme d'impuissance», rappelle Christian Mousseau-Fernandez, alors directeur de l'EPCC Le Quai à Angers et cheville ouvrière de ce collectif naissant. Nous n'étions que deux lieux à produire sur les 25 réunis autour de ces premières étapes de réflexion.» La décision est alors prise d'accompagner depuis le début la

production d'un objet artistique, en amenant donc de petits lieux, parfois ruraux et peu dotés, à s'investir financièrement dans la production.

Cahier des charges

«La clé essentielle du projet a été la rédaction de notre cahier des charges», souligne Christian Mousseau-Fernandez. Côté compagnie, celle-ci devait proposer un projet pour une tranche d'âge précise (plus de 6 ans), être originaire de France ou de l'étranger, porter un projet spécifique en direction de la jeunesse. Elle devait aussi être en mesure de se caler sur le calendrier de production proposé par les lieux et, surtout, être en mesure de proposer son spectacle en tenant compte du plus petit dénominateur commun, à savoir le plus plateau des coproducteurs du Maine-et-Loire, sans proposer pour autant des projets à géométrie variable ou adaptée selon les lieux. Pour les lieux, le soutien se matérialisait avec une aide financière de 2 000 € à la production pour chacun, ainsi que par une date de représentation, a minima. Le temps de diffusion sur le territoire a été «ramassé» sur un mois et demi pour parvenir à une économie d'échelle importante.

La compagnie retenue – la Petite Fabrique, compagnie aquitaine que dirige Betty Heurtebise, avec le projet *L'Arche part à huit heures* – a donc bénéficié de cinq semaines de résidence (15 personnes en création) en Maine-et-Loire et de 28 000 € d'apports du PJP 49 sur un budget de production de 130 000 €. 26 représentations sont en outre prévues sur le département. Le choix de la compagnie est «hyper subjectif et assumé comme tel», sourit Christian Mousseau-Fernandez. Directrice artistique de la compagnie, Betty Heurtebise a vu là une belle opportunité artistique à saisir. «La recherche du PJP 49 entraine en résonance avec le désir de la compagnie de quitter un peu les grands



Betty Heurtebise, directrice de la compagnie La Petite Fabrique

«La recherche du PJP 49 entraine en résonance avec le désir de la compagnie de quitter un peu les grands plateaux auxquels nous sommes habitués pour aller vers des zones plus rurales.»

plateaux auxquels nous sommes habitués pour aller vers des zones plus rurales. Sans pour autant faire l'économie d'un décor, ni sans limiter le nombre d'interprètes.»

«Nous avons souhaité mettre à plat tout ce modèle économique entre lieux et avec la compagnie, dans une grande transparence.» Plus que tout, de cette opération qui n'est pas arrivée à son terme au moment où sont écrites ces lignes, il retient la mise en œuvre d'un nouveau «dispositif de solidarité territoriale. Tout est transparent et nous avons demandé à la compagnie que sa tournée départementale soit considérée comme une seule et même série. Cela a permis de dégager un tarif de cession unique, quel que soit le nombre de représentations par lieu. Par ailleurs, les "days off" ont été rassemblés, puis partagés entre les lieux au prorata du nombre de représentations accueillies. Chaque fois que cela a été possible, nous avons essayé de mutualiser des frais au bénéfice des plus petits d'entre nous». L'investissement en production, le coût de cession et les droits d'auteurs sont en effet à la charge de chaque lieu, mais les coûts de transport et d'hébergement (un lieu unique pour toute la tournée) sont partiellement mutualisés. Pour cela, le PJP 49 a notamment bénéficié du soutien du Département (15 000 €), de l'État (10 000 €) ainsi que de l'OARA (Office artistique de la région Aquitaine) pour les frais de transport. «Je suis persuadé que nous tenons là un nouveau modèle économique. De toute façon, si nous ne travaillons pas ainsi, nous irons à la disparition de certains petits lieux ou a minima à une baisse qualitative et sans doute qualitative des spectacles programmés. C'est tout le sens de cette démarche de solidarité.» Autre volet

mutualisé, posé dans le cahier des charges et inhérent à chaque accueil, le programme de médiation conçu par la compagnie avec le PJP 49 : conversations philosophiques, comité de lectures, atelier de pratique, bords de scène...

Économies d'échelle

Pour la compagnie, Joachim Gatti, chargé de production, témoigne lui aussi de l'aventure collective et notamment de sadimension pédagogique, «tant dans la relation compagnie/coproducteur que coproducteur/politique. Sur cette dimension là, certains coproducteurs ont quasiment fait le boulot de chargé de production auprès de leurs élus afin de les convaincre de la nécessité du soutien à la création. Même si les montants de coproduction (2 000 € par coproducteur) sont très minces, lorsque nous sommes arrivés dans le dispositif, personne n'était à convaincre ni sur le projet ni sur les montants financiers. Quel luxe !» En remettant en perspective cette action qui verra son terme au cours de ce printemps avec la création de *L'Arche part à huit heures* et sa tournée, Joachim Gatti voit aussi dans l'organisation même d'une tournée qui n'a plus rien à voir avec les déplacements habituels et souvent erratiques d'une compagnie sur le territoire. «Les économies d'échelle réalisées sont impressionnantes (location véhicules transport décor, transport équipe...), reconnaît-il. D'autre part, cette tournée très serrée permet aux comédiens et techniciens d'être présents sur d'autres projets. Les tournées "trous de gruyère" ne leur permettent que rarement d'être sur une autre création. Avec le soutien OARA (qui soutiendra à la diffusion), nous sommes en train de reproduire ce modèle vertueux en Aquitaine.» ■ CYRILLE PLANSON

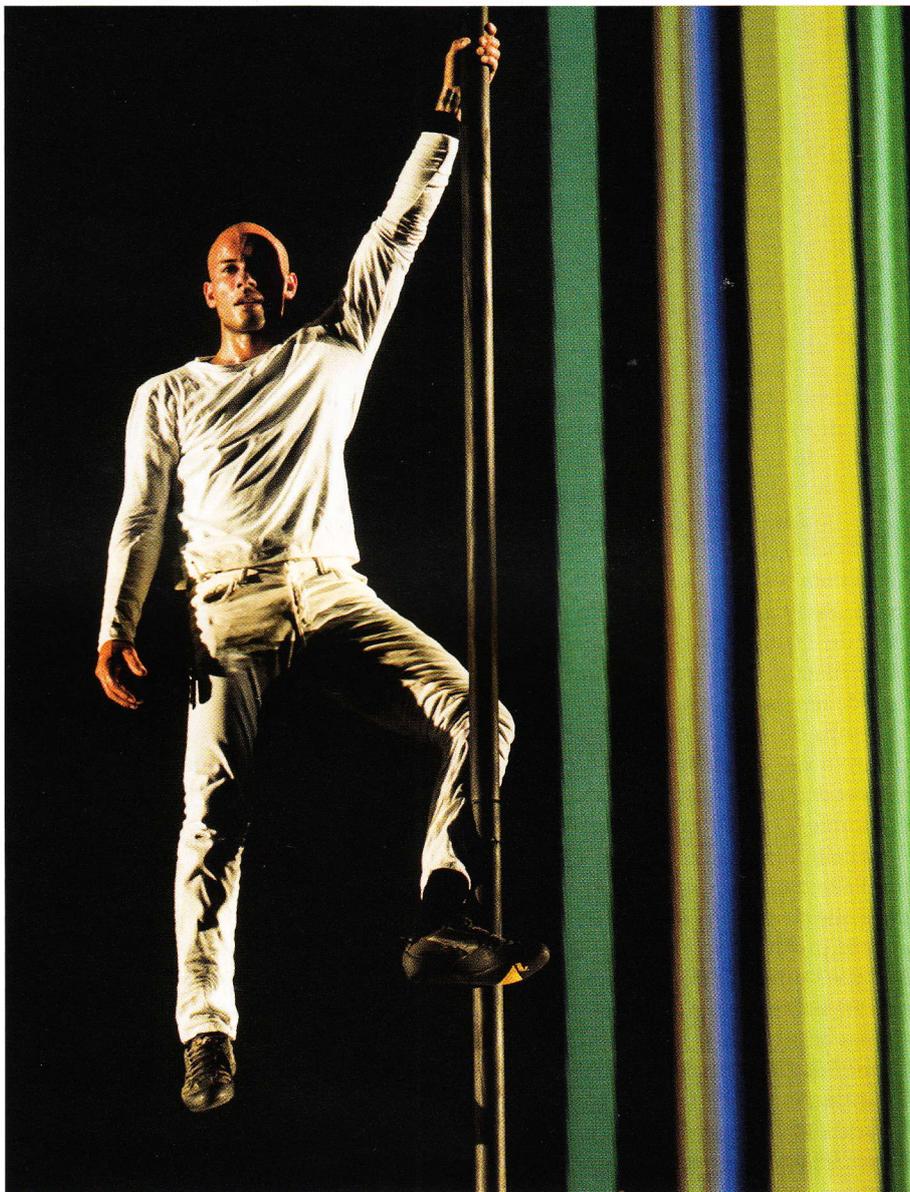
(1) Le PJP 49 réunit : Centre Jean Vilar (Angers), Théâtre (Saint Sylvain-d'Anjou), THV (Saint-Barthélemy-d'Anjou), Villages en scène – Pays du Layon, Théâtre (Tiercé), association L'Échappée Belle (commune du Lourou Béconnais), Le Cargo (Segré), Espace Culturel Léopold Sédar Senghor (Le May-sur-Èvre), Communauté de communes de Beaufort-en-Anjou, EPCC Le Quai (Angers), Théâtre des Dames (Les Ponts de Cé), Saumur Agglomération, EPCC Anjou Théâtre

Expérimenter pour innover

Les collectivités sont à un poste d'observation des innovations à l'œuvre dans le secteur culturel sur leurs territoires. À elles de se saisir de cette opportunité pour mobiliser leurs réseaux et soutenir les expériences à l'étude.

Les initiatives nouvelles de structuration et de coopération dans le secteur culturel ne sont pas toujours accompagnées par les collectivités. Cependant, le gain en efficacité et la rationalisation des coûts qu'engendrent par exemple les nombreuses initiatives actuelles de mutualisation d'emploi dans le spectacle vivant, incitent de plus en plus les acteurs publics à suivre de près les évolutions proposées par les professionnels du secteur. Le bureau de production conseil et accompagnement Consortium, à Poitiers, réalise actuellement une étude de faisabilité pour créer une coopérative d'activités et d'emploi (CAE) dédiée aux métiers artistiques, culturels et créatifs. La Région Poitou-Charentes cofinance l'étude, la collectivité ayant manifesté sa volonté d'encourager les acteurs culturels à regarder du côté des formes organisationnelles élaborées dans le champ de l'économie sociale et solidaire (ESS). «*Il existe une volonté de la Région sur ce sujet, affirme Christine Graval, directrice de Consortium. Nous sommes également en dialogue avec les Agglomérations de Niort, de Poitiers et d'Angoulême, ainsi qu'avec la Direccte (directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi). Nous sommes en lien avec les services économies et emploi des collectivités, et les services culturels suivent le projet.*»

Les frontières entre champ économique et champ culturel peuvent encore être très marquées et freiner les acteurs. «*Historiquement, dans les collectivités,*



Viglia, de la Compagnie du Chaos Rafaël de Paula

la sectorialisation est très prégnante. La puissance publique et les agences comme la nôtre ont un rôle d'impulsion à jouer. Mais ce travail doit aussi être mené au niveau des gouvernances», estime Francis Gélin, directeur de l'Agence culturelle

d'Alsace. Le rôle de la culture dans les enjeux économiques est un fait démontré aujourd'hui par de nombreuses études, mais le dialogue et la compréhension des enjeux réciproques demande du temps.

Accompagner l'emploi

Le premier contrat d'objectifs emploi formation mis en place dans le domaine de la culture l'a été en 2007 en Région Rhône-Alpes. Farida Boudaoud, vice-présidente à la culture de la Région Rhône-Alpes, indique que la Région «*compte plus de 50 000 personnes travaillant dans le secteur culturel. Les groupements d'employeurs se développent beaucoup, avec plus ou moins de succès. Le tassement des aides des collectivités fait que la notion de solidarité augmente entre les acteurs*», reconnaît-elle. La Région possède plusieurs dispositifs d'accompagnement à l'emploi mutualisé. Le contrat d'objectifs emploi formation et le contrat économique sectoriel, économie sociale et solidaire, notamment, ne relèvent pas de la compétence culturelle de la collectivité. Farida Boudaoud insiste sur le fait que le service culturel vient en appui sur l'artistique, citant notamment l'exemple des bureaux d'accompagnement. «*Nous ne les aidons pas car c'est un nouveau phénomène. Mais nous aidons des équipes artistiques qui font appel à eux. Les services culturels restent sur leur cœur de domaine : l'artistique. Si l'on sort du projet artistique, on entre dans le domaine de l'économique.*»

Allant plus loin que le dialogue interservices, des initiatives sont pourtant à l'œuvre pour tenter des passerelles entre le secteur artistique et le secteur économique. «*Pour moi, la question des nouveaux modèles économiques qui s'inventent dans la culture n'est pas que celle des différents services de collectivités, estime Francis Gélén. Cela pose aussi la question de comment l'on travaille avec les acteurs économiques locaux, les chambres consulaires notamment. Mais le dialogue avec le monde de l'entreprise n'est pas une évidence. Il faut trouver des points de jonction, un vocabulaire commun.*» Le directeur de l'Agence culturelle d'Alsace met en avant la nécessité de faire connaître, ou d'adapter si besoin



REGION POLL / PB FOURRY

Alain Gralepois, vice-président à la Culture de la Région Pays de la Loire

«Les budgets contraints posent la question de la mutualisation mais aussi celle du cloisonnement des budgets dans les collectivités.»

à la culture des dispositifs d'aide à l'emploi existants dans le champ économique.

En Pays de la Loire, la Confédération régionale consultative de la culture (CRCC) a été mise en place en 2009 afin de tenter de palier la fragilité du secteur culturel. Cet organe qui réunit une centaine d'acteurs culturels du territoire permet d'identifier et de mener des réflexions sur différentes problématiques du monde culturel comme l'emploi, la formation ou le numérique notamment. «*La CRCC permet d'avoir une vision sur les questions de mutualisation, estime Alain Gralepois, Vice-Président en charge de la culture à la Région Pays de la Loire, précisant que la collectivité aide actuellement le montage, via l'ESS, d'une CAE culturelle dans la Sarthe. «Les budgets contraints posent la question de la mutualisation, mais aussi celle du cloisonnement des budgets dans les collectivités», reconnaît-il. Des innovations sont pourtant en cours. La Région Pays de la Loire est également l'une des collectivités engagées*

dans la création d'un fonds de soutien à l'emploi artistique dans les cafés cultures, avec les Villes de Nantes et de Montreuil, mais aussi l'État, des syndicats du secteur de l'hôtellerie et de la culture notamment. Cette plateforme, expérimentée en Pays de la Loire de 2012 à 2014, doit permettre une prise en charge d'une partie des charges patronales. Un groupement d'intérêt public doit être créé en avril pour un projet étendu au national. Outre l'obligation de convaincre un minimum de collectivités partenaires pour abonder le fonds de soutien, le défi sera d'attirer les partenaires privés. La mixité des fonds n'étant pour le moment pas effective. L'initiative est nouvelle afin d'aider des lieux privés à rémunérer des artistes, cependant, pour Alain Gralepois il est nécessaire d'être vigilant en matière d'appel aux financements privés de la culture. «*Il faut avoir une attention pour le privé mais ce n'est pas une solution car cela fait courir un risque pour la diversité du secteur culturel.*» ■

TIPHAINE LE ROY



NYKTALOP/MELODIE / CONSORTIUM

Déjà-Vu. Live-cinéma de David Euverte, NeirdA & Z3ro, Alex Boulic