

# État des lieux des forces de production dans le spectacle vivant

## Pistes de réflexion

Dans le cadre de l'étude de la production artistique en France dans le secteur

du spectacle vivant – DGCA / Kanju

**Contribution de LAPAS**

17 janvier 2022

En novembre 2021, la direction générale de la création artistique commande une étude au cabinet Kanju, afin de disposer d'un état des lieux des forces de production sur l'ensemble du territoire sur les disciplines du spectacle vivant. Il s'agit d'établir un état des lieux au lendemain d'une crise aux conséquences durables, qui traitera des problématiques auxquelles est confronté le spectacle vivant en termes de forces de production au regard des capacités de diffusion et des soutiens de l'Etat, des collectivités locales, des acteurs privés.

Ce travail se concentrera sur le cycle complet de la production d'une œuvre, de sa création à sa première représentation publique. Il « s'inscrit à la fois dans une tendance structurelle de fragmentation des moyens, accentuée par des cycles de création et de représentation qui se raccourcissent et dans un contexte particulier, celui de la crise sanitaire qui s'est traduit par des mesures exceptionnelles de soutien au spectacle vivant et pose la question de la gestion de l'après ».

Une première phase de collecte des données a été mise en place pour permettre une présentation des résultats et des premières analyses au premier trimestre 2022.

Une seconde étape plus prospective devra suivre afin de définir des scénarii d'évolution des conditions de la production artistique et donc, des solutions à encourager pour s'adapter sur le long terme.

Kanju a proposé une triple approche pour cette première phase de recueil et analyse de données :

- L'envoi de deux questionnaires, l'un à destination des structures, l'autre à destination des compagnies et ensembles artistiques ;
- Une demande de contributions écrites, notamment à des centres de ressources ou des têtes de réseaux ;
- L'organisation d'ateliers de travail avec des professionnels, impliqués au quotidien dans ces processus de production ou disposant d'une expertise sur ces questions.

C'est dans le cadre de cette deuxième approche que le cabinet Kanju nous a proposé d'apporter, par une contribution écrite, la perspective particulière de Lapas afin enrichir l'analyse globale.

Il était indiqué que cette contribution pourrait porter sur tout ou partie des sujets relatifs à l'étude, tels que :

- L'économie de la production, les prises de risque, le fractionnement des soutiens ;
- Les processus de production, calendrier, résidences, répétitions, outils mutualisés, relation de la production au territoire et à la société civile ;
- Les partenaires de production, les lieux ressource, la relation des ensembles artistiques et compagnies aux institutions ;
- Les métiers de la production, leur évolution, la disponibilité des compétences sur chaque territoire...

Dans ce cadre, le conseil d'administration de LAPAS a rédigé et transmis le rapport qui suit, proposant un état des lieux et des préconisations issus du terrain, de la pratique de nos métiers et de nos perceptions du secteur, ainsi que des échanges avec les adhérents de l'association.

# État des lieux des forces de production dans le spectacle vivant

Contribution de LAPAS / 17-01-22

## Préambule

---

Nous utiliserons ici le terme générique d'« administratifs » pour englober tous les métiers de l'administration (administrateur.rice, chargé.e / directeur.rice / administrateur.rice de production, chargé.e de diffusion, responsable de la communication,...).

Les membres adhérent.e.s de Lapas – au nombre de 200 aujourd'hui, réparti.e.s sur toute la France – sont des administratifs accompagnant le travail de compagnies indépendantes du secteur du spectacle vivant subventionné (toutes disciplines confondues) sous des formats variés (salarié.e.s permanents ou intermittent.e.s, prestation par le biais de bureau de production - association ou entreprise - auto-entrepreneuriat, ...).

Nos membres « sympathisants » sont des professionnel.le.s qui travaillent dans des organisations de diffusion et de production et qui ont choisis de partager ces réflexions à nos côtés. Certaines de ces organisations sont également membres « bienfaiteurs » de l'association.

## Montage de projets

---

### *Les financeurs*

La crise sanitaire a profondément perturbé des pratiques qui semblaient déjà en évolution ces dernières années.

- *Coproducteurs*: pour chaque production nécessité de multiplier le nombre de coproducteurs dont les montants des soutiens s'amenuisent. Les sommes apportées interrogent parfois sur la dénomination de « coproduction ». En effet, certains lieux souhaitent apparaître dans les mentions de coproduction pour des montants inférieurs à 5 000€ ou pour des soutiens sous forme de valorisation. La question de la terminologie est importante en ce qu'elle raconte d'un projet, de son économie, de ses partenaires. Cette réflexion est en cours depuis plusieurs années et peut paraître paradoxale tant on sait qu'il est important pour certaines compagnies de mettre en avant des partenaires repérés.
  
- *DRAC*: les DRAC restent l'un des échelons essentiels du système, à la fois financièrement et en tant que référent pour le secteur. La place des conseiller.e.s est essentielle et leur analyse du territoire particulièrement appréciée. Ils et elles sont souvent bien identifié.e.s et faciles d'accès, ce qui en fait un échelon plutôt « simple » à solliciter pour les porteurs de projet.  
Cependant, certains adhérent.e.s nous ont fait remonter les problématiques que pouvait engendrer cette position centrale des conseiller.e.s, notamment lorsque ceux.celles-ci peuvent paraître ne pas « soutenir » la compagnie (en émettant des jugements esthétiques négatifs par exemple, y compris pour des compagnies très appréciées par d'autres professionnels du secteur).  
Chaque conseiller.e ayant une sensibilité différente, la question de l'implantation territoriale peut alors devenir très stratégique pour certaines compagnies.  
Cette disparité des territoires a pu se ressentir de nouveau à l'occasion des plans de relance suite à la crise sanitaire. Les aides semblent avoir été fléchées de façons différentes en fonction des régions.  
Par ailleurs, le nouveau décret semble avoir clarifié le rôle des experts dans leur relation aux conseillers.
  
- *Collectivités territoriales*: il existe toujours une très grande disparité pour les compagnies en fonction de leurs territoires d'implantation, notamment avec la montée en puissance des régions et le développement du rôle des agences régionales.

La question du déménagement d'une compagnie au cours de son développement se pose souvent dans un parcours d'accompagnement, notamment pour accéder à des aides plus pérennes (pluriannuelles).

- *Autres organismes de subvention :*

Les aides des organismes de perception (Adami, Spedidam), qui soutenaient un grand nombre de projets, se sont restreintes, voire tarées ces dernières années.

D'autres aides peuvent paraître très sélectives au vu du nombre de projets déposés (SACD, Beaumarchais,...)

- *Le mécénat et financement participatif :*

Si le financement participatif représente parfois l'un des premiers financements pour de très jeunes porteurs de projet, celui-ci n'est que très partiellement employé par les équipes et projets structurés. L'investissement (en temps notamment) n'est pas rentable et ce type de financement conserve une connotation négative dans le secteur (amateurisme).

Le mécénat est peu répandu dans le spectacle vivant à l'exception de quelques fondations qui ont des programmes spécifiques (Hermès, BNP Paribas,...).

Globalement, un sentiment de lassitude apparaît du fait de ce phénomène de guichets et des processus qui peinent à se réinventer. La démultiplication des dossiers à déposer pour un réussir à monter un projet augmente énormément le travail administratif à produire, sans réunir des budgets supplémentaires pour rémunérer ce travail administratif.

### ***Cycles de la production***

Bien qu'il y ait évidemment des exceptions, on pourrait observer des cycles souvent similaires dans la vie des compagnies. Chaque phase ayant ses propres problématiques :

- Émergence, selon un temps souvent long (3 ou 4 spectacles).
- Structuration, sorte de période de grâce (effet de mode du secteur).
- Pérennité, assise des partenariats.
- Fin de carrière (notamment en danse).

## ***Espaces de travail***

Les lieux de répétitions ne semblent pas être un enjeu majeur pour la majorité des compagnies (nombreux lieux différents, notamment pour les lieux non équipés techniquement) mais la question centrale reste le financement de ces périodes de travail. Ceci concerne principalement la masse salariale mais également les frais annexes (surtout que peu de lieux de résidences sont dotés d'hébergements).

Nous pourrions évoquer comme exemple le dispositif des accueils-studio des CCN qui associe une résidence avec un apport en coproduction qui – parfois – permet juste de payer les frais annexes de la compagnie pour cette résidence. Les compagnies sont donc parfois amenées à proposer de ne pas venir répéter sur place mais de travailler dans un lieu qui impacte moins les frais annexes, afin de conserver une part de coproduction nécessaire.

Du côté des équipes administratives, de nombreuses compagnies ne disposent pas de bureau et les administratifs sont contraints de travailler chez eux (avec parfois des conséquences non négligeables sur leur bien-être). Certains administratifs se retrouvent à devoir trouver eux-mêmes leurs espaces de travail, et parfois louent un espace de travail sur leurs propres fonds ou réussissent à négocier avec leurs compagnies sur une prise en charge partagée. En effet, l'économie des compagnies permet rarement d'avoir des espaces de travail adéquats ainsi que les outils qui vont avec (ordinateur professionnel, imprimante, logiciels,...)

La mutualisation (notamment à travers les bureaux de production) joue ici à plein pour pallier ces manques.

## ***Espace de visibilité***

Les espaces de visibilité pour les productions représentent un enjeu majeur du secteur et particulièrement pour les très jeunes compagnies. Il s'agit là des lieux et temporalités qui permettent à un spectacle d'être vu par des professionnel.le.s, permettant à la compagnie

concernée de faire connaître son travail, voire de le diffuser. Cette question est donc à aborder sous l'angle géographique (primauté de Paris et du festival d'Avignon) mais également temporel (festivals, temps forts, durée d'exploitation,...)

Si la diffusion des œuvres s'avère de plus en plus compliquée pour les compagnies malgré les dispositifs mis en place par différents acteurs du secteur (plateformes, temps forts professionnels, ...), il y a de très grandes disparités entre les disciplines (Danse / Théâtre par exemple) et les formats (JP, grands plateaux,...) et les niveaux de développement des compagnies.

Pouvoir présenter un spectacle à Paris ou au festival d'Avignon (In ou Off) reste aujourd'hui un atout important voire un enjeu essentiel dans la vie d'un spectacle (sans garantie toutefois de déclencher la venue de programmeurs). Ces diffusions souvent plus longues se déroulent aussi généralement dans des conditions financières moins confortables : car si la vente de représentations sous forme de cession est généralement la règle dans notre secteur, certains lieux parisiens et avignonnais proposent des contrats plus risqués (partage de recettes, location de salle,...). La compagnie sera donc amenée à « investir » et donc prendre un risque plus ou moins mesuré afin de tenter de passer un pallier dans son développement.

Cet « investissement » repose sur l'engagement du porteur de projet et parfois (dans une certaine mesure) des équipes. Le Ministère de la Culture semble avoir un positionnement peu clair sur ces liens avec des acteurs privés (salles avignonnaises par exemple), reconnaissant l'enjeu pour les compagnies mais refusant souvent qu'une partie de subvention soit affectée à des diffusions pour ce type de diffusion. C'est le cas pour les salles « privées » à Avignon mais également à Paris où les dates dans le privé ne sont pas comptabilisées par la DRAC dans les bilans de subvention.

Certaines agences régionales sont plus à même de reconnaître ces enjeux, en accompagnant parfois les exploitations importantes d'un spectacle à Paris ou Avignon, notamment.

La presse est également un enjeu de visibilité important auprès de la profession pour une compagnie. Mais faire appel à une agence de presse représente un coût que toutes les

compagnies ne peuvent pas se permettre, sans garantie de résultat à un moment où les espaces pour la culture dans la presse « traditionnelle » se réduisent.

Il est aujourd'hui important de continuer à encourager les séries par un accompagnement des financeurs publics ainsi que d'innover dans les temporalités de représentation (première partie,...)

### ***Les disciplines : le théâtre et... les autres***

Il existe une suprématie du théâtre sur les autres disciplines. Cela se confirme à différents endroits de la chaîne : en terme de financement notamment les coproductions, d'accès à des espaces de travail, de programmation (grand plateau, série,...).

Cela se traduit aussi par une apparente disparité dans la connaissance des différentes disciplines de la part des responsables de programmation. Ceci est dû notamment aux nominations à la tête des lieux de diffusion pluri-disciplinaires de professionnels issus davantage du théâtre que des autres disciplines.

## **L'écosystème**

---

### ***La Compagnie***

L'outil de production est régulièrement ré-interrogé depuis plusieurs années, et principalement la structuration en association – qui a des avantages certains mais implique également un certain nombre de problématiques, notamment en ce qui concerne la gouvernance. Cela a un impact direct sur les métiers de l'administration et LAPAS a organisé à plusieurs reprises des ateliers sur le sujet.

En-dehors de la création d'une association pour gérer les productions d'un seul porteur de projet, les solutions reconnues par les pouvoirs publics pour obtenir des subventions-



restent limitées. L'une des solutions est la production déléguée, notamment portée par des lieux de production/diffusion, qui ne semble pour autant pas totalement satisfaisante en termes de développement au long cours pour l'artiste.

Par ailleurs, le territoire d'implantation d'une compagnie est essentiel dans son parcours. Cela aura un impact sur les soutiens potentiels (financier et politique) mais également sur sa capacité à rayonner au national, voire à l'international.

### ***Les métiers de l'administration***

Nous observons depuis plusieurs années une très claire désaffection pour les métiers de l'administration en compagnie indépendante. Cela peut s'expliquer par des salaires et des conditions de travail contraints, mais également une reconnaissance limitée de ces métiers par les autres acteurs du secteur (salaires administratifs non pris en charge dans les coûts plateau, refus de prendre en charge la venue en tournée de l'accompagnant administratif, lignes budgétaires de productions contestées par les financeurs, etc).

Cela est devenu l'une des problématiques majeures de la structuration d'une compagnie : comment trouver les moyens de s'entourer de professionnel.le.s compétent.e.s dans une phase de développement pourtant essentielle alors que les recettes sont quasi inexistantes (et souvent absorbées prioritairement par l'artistique) ?

Ce déficit d'accompagnement est encore plus criant depuis le début de la crise sanitaire que nous traversons, puisqu'aujourd'hui même les compagnies très structurées (qui ont un volume de tournée important, qui sont conventionnées,...) rencontrent des difficultés à recruter. Sur l'expertise de la diffusion, il est même devenu extrêmement complexe, voire impossible, pour une compagnie de trouver un.e chargé.e de diffusion expérimenté.e.

LAPAS tente d'apporter des réponses concrètes en soutenant les jeunes administratifs adhérent.e.s (partages d'expérience, mentorat, réseau,...), en organisant des rencontres thématiques sur des sujets spécifiques (la diffusion à l'internationale, ...) ou en

encourageant nos adhérent.e.s à intervenir dans les formations d'administrateurs (ENSATT, Paris I – Sorbonne, Lille 3, ...).

En effet, nous avons remarqué que les jeunes en formation sont encouragés à rejoindre un lieu plutôt qu'une compagnie considérée comme un cadre de travail moins sécurisant, moins confortable, moins épanouissant. LAPAS tente de lutter contre cette idée reçue.

Les enjeux sur ce sujet sont :

- Encourager les jeunes professionnel.le.s à postuler pour des postes pour des compagnies indépendantes plutôt que pour des lieux.
- Accompagner financièrement les toutes jeunes compagnies dans leurs structurations administratives (les aides DRAC sur 2 ans – anciennement structuration – sont un très bon début de réponse mais s'enclenchent souvent pour des compagnies qui commencent déjà à fonctionner correctement).
- Soutenir des dispositifs de mentorat/tutorat pour de jeunes professionnel.le.s pour les accompagner dans leur premier emploi.

### ***La relation aux partenaires***

#### *Remettre l'administratif au centre des échanges*

La place des administratifs au sein du processus de production est très peu considérée par les différents acteur.rice.s du secteur.

Cela peut être entendu par certains comme un épiphénomène, mais une grande majorité des lieux de diffusion refusent aujourd'hui de faire apparaître les administratifs dans les mentions obligatoires (distribution) sur les pages consacrées au spectacle dans les plaquettes de saison. Certains lieux refusent également de prendre en charge la venue d'un administrateur.rice en tournée (niant alors son rôle, sa fonction, son utilité...).

Cela est très paradoxal car il.elle est à la croisée des différents partenaires de la production (structures de diffusion, institutions et organismes de subventions) et dépositaire de connaissances très spécifiques qu'il est souvent le seul à maîtriser du côté du porteur de projet (budgétaires notamment).

L'administratif est souvent le plus proche collaborateur.rice de l'artiste au sein de la compagnie. Son rôle est essentiel pour mener à bien les activités de la compagnie.

### *Travailler la relation*

LAPAS a mené plusieurs ateliers sur la thématique de la relation entre les programmeur.rices et les compagnies. Il en ressort un manque flagrant de connaissance réciproque et d'échanges au-delà de la relation purement « mercantile » de la diffusion.

Nous avons proposé plusieurs pistes de travail qui nous semblent aller dans le sens de l'amélioration de ces relations : par exemple, des interviews de programmeur.rices sous la forme de portrait à l'attention des adhérent.e.s de LAPAS afin de mettre en perspective la réalité de ce métier (surcharge de sollicitation, manque de temps et de moyen pour y répondre,...), une rencontre à Avignon avec plusieurs programmeurs « de confiance » avec qui nous savions que le sujet pouvait être abordé librement afin de comparer les pratiques et les réalités de programmation dans ces différentes structures.

Toutes initiatives allant dans le sens d'une meilleure communication entre les compagnies et les lieux nous semblent importantes à soutenir.

Il n'est pas rare que la relation entre une compagnie est une structure de production/diffusion soit totalement déséquilibrée, les structures ayant un fort ascendant sur les compagnies puisque ce sont elles qui possèdent les moyens de production et diffusion. Cela peut générer des effets de domination très néfastes pour le secteur, pour les compagnies et pour les personnes qui y travaillent.

Ces effets de dominations sont à conscientiser pour pouvoir les travailler.