

## ARTISTES, SEULS AU MONDE ?

### ET SI ON PARLAIT D'ARTISTIQUE ?

### AIDE À LA STRUCTURATION : QUE RESTE-T-IL À INVENTER ?

#### COMPte RENDU DES BRUNCHSTORMING

RENCONTRES PROFESSIONNELLES ORGANISÉES LES 22 ET 23 JUILLET 2011 DANS LE CADRE DU CHANTIER « ACCOMPAGNER LA CRÉATION »

*Rencontres professionnelles organisées par HorsLesMurs en partenariat avec Chalon dans la rue*



Pour plus d'informations sur la thématique, consulter le **portail du chantier** « **Accompagner la création** » sur le site de HorsLesMurs (<http://www.horslesmurs.fr>), rubrique **Conseil** (<http://www.horslesmurs.fr/Accompagner-la-creation-.html>), et notamment :

- le dossier « Les fabriques du possible » dans Stradda #21, portant sur les lieux de résidence
- le dossier « Les lieux de compagnies » dans les Brèves de Stradda #21
- l'espace documentaire en ligne « La production déléguée »

## SOMMAIRE

Lieux de résidence, bureaux de production, réseaux de diffusion, administrateurs... les « accompagnateurs » des artistes sont nombreux, répondant à des besoins divers. Quelles modalités d'accompagnement pertinentes aujourd'hui, dans un secteur artistique en crise et concurrentiel ? HorsLesMurs et le festival Chalon dans la rue proposent deux rencontres - les BrunchStorming - déclinant cette thématique

ET SI ON PARLAIT D'ARTISTIQUE ? ..... 2

AIDE A LA STRUCTURATION : QUE RESTE-T-IL A INVENTER ? ..... 12

Compte rendu réalisé par Pauline Lombard

## ET SI ON PARLAIT D'ARTISTIQUE ?

---

Les lieux de résidence dédiés aux arts de la rue sont des espaces privilégiés de soutien des projets de créations. Comment la délicate question du conseil artistique est-elle prise en charge par les directeurs/trices de ces lieux ? Quel rôle jouent-ils/elles dans le processus de création ? Quelle légitimité fonde leurs retours ? Quelles sont les attentes et les réactions des artistes à leur égard ? Ces questions seront posées à des artistes et des directeurs de lieux - parfois artistes eux aussi...

### **Intervenants :**

- Elorri Etcheverry et Aurélie Lambert, le Petit Théâtre de Pain (direction artistique du lieu de résidence Harri Xuri).
- Emmanuelle Vincent, directrice artistique, Transitscape.
- Pierre Larauza, directeur artistique, Transitscape.
- Jean-Michel Frère, directeur artistique, Compagnie Victor B.
- Patrice Jouffroy, directeur artistique, Théâtre Group'.
- Pedro Garcia, directeur artistique du festival Chalon dans la rue et du CNAR l'Abattoir.

**Modératrice :** Anne Gonon, chargée des études et de la recherche, HorsLesMurs.

### **Anne Gonon**

Cette rencontre a pour objet l'accompagnement artistique dans les lieux de résidence. Nous allons tenter de répondre à une série de questions. Quelles sont les attentes des artistes vis-à-vis de cet accompagnement artistique ? Comment reçoivent-ils les « retours » des équipes des lieux et, notamment, de leurs directeurs ? Qu'est-ce qui fonde la légitimité des programmeurs à faire de tels retours aux artistes en création ? Cela suppose d'aborder la notion de qualité artistique. Comment l'apprécie-t-on ? Comment en juge-t-on ? Qui est légitime pour la désigner ?

Au cours de cette rencontre, nous allons aborder le cas des lieux pilotés par les compagnies, qui bien souvent ouvrent leurs locaux, de manière formelle ou informelle, à d'autres artistes. Afin de préparer cette rencontre, nous avons mené un petit travail d'enquête et avons envoyé un questionnaire à une quinzaine de lieux de résidence pilotés par des compagnies<sup>1</sup>. Ces réponses ont fait émerger un questionnement particulier : les artistes changent-ils de casquette quand ils accompagnent d'autres artistes en résidence dans leur lieu ?

Je tiens à signaler que, dans le cadre de la préparation de cette rencontre, beaucoup d'artistes interrogés ont témoigné de manière critique, tout en refusant de le faire publiquement. Je tiens à exposer ici les points qui leur paraissent particulièrement problématiques. Ils ont notamment abordé la question de l'impératif de la résidence : pourquoi traverser la France pour quinze jours de résidence, en contrepartie d'un apport en production faible, voire inexistant, et de retours et conseils dont on ne fait pas forcément cas ? En outre, ils ont évoqué le manque de prise de risque dans les accueils en résidence, dont les choix sont souvent liés à une programmation de festival ou de manifestation qui dicte ses contraintes. Cette rencontre sera, je l'espère, l'occasion d'aborder ces questions.

Parmi les invités, Elorri Etcheverry et Aurélie Lambert, du Petit Théâtre de Pain, troupe installée au Pays Basque. Cette compagnie a la particularité de diriger artistiquement un lieu de résidence, Harri Xuri, à Louhossoa. Elle accueille aujourd'hui des artistes, quand elle-même était, et est toujours, habituée à être accueillie en résidence. Plusieurs témoignages de compagnies ont souligné l'intérêt de la rencontre avec le Petit Théâtre de Pain, dont l'équipe est notamment motivée par l'interaction avec les compagnies accueillies.

Pierre Larauza et Emmanuelle Vincent co-dirigent Transitscape, dont la création *Distorsions urbaines* est présentée à Chalon dans la rue cette année. Vous avez bénéficié d'un accompagnement par le Centre national des arts de la rue Chalon dans la rue / l'Abattoir, ce qui avait déjà été le cas lors de votre précédente création.

Jean-Michel Frère, directeur de la compagnie Victor B., qui nous vient de Belgique, présente *Trop de Guy Béart tue Guy Béart* dans le off du festival.

---

<sup>1</sup> Pour consulter les réponses : <http://www.horslesmurs.fr/L-accueil-en-residence-par-les.html>

Patrice Jouffroy, du Théâtre Group', joue *Vigile* dans le off du festival et dirige l'Amuserie à Lons-le-Saunier et la Vache qui Rue à Moirans en Montagne, dans le Jura.

Pedro Garcia dirige Chalon dans la rue et l'Abattoir, Centre national des arts de la rue.

Je vous propose de commencer par le Petit Théâtre de Pain. Peut-être pouvez-vous expliquer comment et pourquoi la compagnie est aujourd'hui en position de diriger artistiquement Harri Xuri et quel est votre positionnement vis-à-vis de cette responsabilité.

### **Elorri Etcheverry**

Pendant longtemps, la compagnie n'a pas eu de lieu de création, donc nous étions habitués à parcourir la France pour faire des résidences. Aujourd'hui, nous sommes implantés dans ce lieu, Harri Xuri, fabrique des arts de la rue, avec deux autres équipes artistiques, Kilikolo Zirko et l'Institut de la Danse Basque. C'est en effet nous qui assurons la direction artistique du lieu. Notre volonté était de créer un lieu de création. C'est un lieu d'accueil pour les artistes, à la disposition des compagnies, avec un volet production et un volet accompagnement. Nous portons aussi un projet de lieu de création de décors pour les artistes de rue, ce qui n'existe pas pour le moment en Aquitaine. L'idée est vraiment de créer quelque chose de nouveau sur le territoire. Harri Xuri est porté par un SIVOM (syndicat intercommunal à vocations multiples) qui réunit cinq communes. Il y a donc, à l'origine, une volonté d'irriguer le territoire. Ce projet concerne les arts de la rue et du cirque, mais travaille aussi sur le théâtre basque.

### **Anne Gonon**

Quelle réflexion le Petit Théâtre de Pain mène-t-il autour de la notion d'accompagnement ? Comment prenez-vous en charge cet accompagnement ? Que pensez-vous apporter aux compagnies accueillies ?

### **Elorri Etcheverry**

C'est un accompagnement très informel. De nos expériences passées en tant que compagnie accueillie, nous ressentions un besoin de liberté dans le cadre des résidences. Nous mettons en œuvre le principe de la porte grande ouverte : les compagnies, selon leurs besoins ou leurs demandes, nous sollicitent. Parfois, le Petit Théâtre de Pain fait de l'aide à la mise en scène, parfois il n'y a aucune rencontre. Nous ne souhaitons pas faire entrer les résidences dans le cadre d'un contrat. Nous avons été confrontés, lors de résidences passées, à une « obligation de résultat », avec des ateliers dans des écoles ou des répétitions publiques. Les artistes n'ont pas forcément besoin ou envie de passer par ces étapes lorsqu'ils sont en phase de création. Nous optons donc, à Harri Xuri, pour une rencontre plus informelle, autour des repas par exemple. C'est ce qui fait la spécificité de Harri Xuri.

### **Aurélie Lambert**

Cela varie en fonction de la compagnie qui est accueillie, si elle est déjà venue, connaît le Petit Théâtre de Pain, et aussi des affinités.

### **Anne Gonon**

Il n'y a donc pas de travail avec un public scolaire par exemple, ou de présentation publique, à moins que la compagnie accueillie en fasse la demande ? Tu as évoqué une aide à la mise en scène, s'est-elle faite de manière informelle ou avait-elle été formalisée en amont ?

### **Elorri Etcheverry**

Il n'y a pas d'obligation vis-à-vis d'un public scolaire ou d'une présentation publique, mais en général des actions se mettent en place car il est important de travailler avec le territoire. Nous avons besoin de montrer que nous sommes là, il y a donc de toute façon une proposition. Cependant, si les compagnies ne le souhaitent pas, elles n'y sont pas contraintes. Au niveau de l'aide à la mise en scène, nous sommes obligés de cadrer les choses. Nous nous sommes posés la question à un moment : faut-il qu'à chaque résidence, il y ait présence d'un comédien, d'une danseuse, d'un membre de l'équipe artistique ? Nous n'avons pas encore répondu à cette question de manière absolue, car chaque projet est différent. Certaines compagnies se sentent gênées par un regard extérieur. Nous nous adaptons donc au cas par cas.

### **Pedro Garcia**

Pour rebondir sur ce qui est dit et sur l'introduction à la rencontre, je suis perplexe par rapport aux résidences qui obligent les compagnies à traverser la France en contrepartie d'apports en production inadaptés au regard du projet qu'elle défendent, tout comme vis-à-vis des chantiers publics ou autres sorties d'atelier, dont les publics sont parfois peu préparés

à voir des étapes de création, donc des projets qui ne sont pas encore aboutis. C'est un modèle qui correspond en réalité à un manque cruel de moyens financiers et qui permet parfois à certains lieux de « justifier » leur travail de mise en relation entre artistes et populations auprès des élus parfois dubitatifs quant aux actions qui sont développées par les équipes en place. Il faut montrer que l'on est là. Trop peu d'élus comprennent qu'il est normal que les compagnies aient de l'argent et du temps pour travailler. Ces questions se posent autrement dans les Scènes nationales ou les Centres chorégraphiques nationaux, où des moyens, avec des distinctions, sont attribués à la production, à la diffusion et à l'accompagnement. Nous sommes dans une situation grave. La plupart des Centres nationaux des arts de la rue (CNAR) disposent d'un budget qui ne dépasse pas 600 000 euros – sauf deux ou trois qui disposent de 1 million environ. Il nous faut néanmoins trouver des solutions et c'est ce que vous faites : parvenir à imposer des lieux et à les développer quand l'argent n'est pas là. Il faut que les compagnies nous disent les choses, faut-il encore, pour cela, qu'une confiance soit établie. Il faut qu'elles nous disent qu'elles n'ont pas besoin de venir en résidence car elles ont un endroit pour travailler, chez elles. Parfois les compagnies, y compris celles qui bénéficient d'un lieu, ont besoin d'endroits pour « vivre en autarcie » une semaine, deux semaines, pour focaliser sur la création. Je crois qu'il faut que nous dialoguions pour aller vers des rapports plus vertueux entre nous.

**Anne Gonon**

Jouff', quand on dirige la Vache qui Rue, est-on confronté à ce genre de problèmes ? Et quelle est ton expérience de ce « Tour de France de l'accompagnement artistique » ?

**Patrice Jouffroy**

La Vache qui Rue, lieu de résidence géré par Théâtre Group', en plus du lieu de diffusion qu'est l'Amuserie, a 36 000 euros de budget... Ce qui est très peu par rapport à un CNAR ou un lieu de fabrique officiel. Il n'y a aucun salarié permanent ni à la Vache qui Rue, ni à l'Amuserie. Cependant, c'est un lieu où les compagnies se sentent libres. Nous continuons ainsi de faire ce que nous pouvons avec ce que nous avons. Environ 12 à 15 compagnies viennent chaque année à la Vache qui Rue, rencontrées généralement par copinage, par amitié, de manière informelle, dans des festivals. Parfois, il s'agit de projets artistiques qui nous intéressent, mais pas forcément. Certaines compagnies bénéficient d'une petite coproduction, environ 1000, 1500 euros. Ce n'est pas beaucoup d'argent, mais c'est un bon endroit pour travailler. C'est un lieu perdu dans la campagne, sans présence de personnalités importantes des arts de la rue, il n'y a donc pas d'enjeu. Il y a par contre obligation d'une présentation de maquette en public.

**Anne Gonon**

Que veux-tu dire par « il n'y a pas d'enjeu » ?

**Patrice Jouffroy**

Il n'y a pas de directeurs de lieux ou de festivals qui viennent voir les sorties de fabrique chez nous !

**Anne Gonon**

Est-ce la crainte absolue d'une compagnie en création ?

**Patrice Jouffroy**

Si un programmateur dit qu'il n'a pas trop aimé une maquette qu'il a vu, cela fausse tout. Ensuite, les acheteurs n'en veulent pas. Il y a toujours cette crainte de la part des artistes, quoi qu'il arrive. Même s'il s'agit d'une première maquette, il vaut mieux la réussir. Donc s'il n'y a que des gens du coin ou des collègues de compagnies qui viennent voir la sortie, il y a moins de pression pour les artistes que si un directeur se déplace.

**Anne Gonon**

Quelle relation s'instaure entre vous et les compagnies ? Pendant les résidences, êtes-vous présents ? Y a-t-il des rencontres qui se font, de manière formelle ou informelle ? Et qu'en est-il de la sélection ? Tu as parlé de « copinage ».

**Patrice Jouffroy**

Il y a effectivement des rencontres, souvent informelles. Quant au choix, certaines compagnies sont sélectionnées car elles sont connues, d'autres car elles ont été invitées par la Vache qui Rue, par affinité. Certaines compagnies sont même choisies un peu au hasard.

**Anne Gonon**

Vous retrouvez-vous dans la notion d'accompagnement ?

**Patrice Jouffroy**

Oui, quand on peut accompagner une compagnie, tant mieux. On fait des retours, des vrais, parfois un peu vaches, pas toujours sympas, un peu crus, mais qui ne cherchent pas à saquer. Parfois, il nous arrive aussi d'accompagner plus spécifiquement pendant deux jours, et, dans certains cas, les équipes me demandent si je veux bien assurer un regard extérieur.

**Anne Gonon**

C'est l'objet d'une discussion en amont ou cela se fait de manière naturelle ?

**Patrice Jouffroy**

Cela se décide en amont.

**Anne Gonon**

Est-ce que le fait d'être, en tant qu'artiste, toi-même accueilli dans des lieux de résidence, a joué sur la façon dont tu accueilles les autres aujourd'hui?

**Patrice Jouffroy**

Je pense que c'est un tout. Ce n'est pas pour rien que Théâtre Group' a voulu un lieu de diffusion dans les années 95 – 2000, et ce n'est pas un hasard si l'on se retrouve aujourd'hui avec un lieu de résidence. Tout le monde n'a pas cette envie-là. Moi je sais que j'ai envie, toujours, qu'il y ait d'autres collègues ou artistes qui viennent pour montrer autre chose chez nous. Avec 25 compagnies à l'année à l'Amuserie, petit à petit, on s'est mis à faire une saison. Maintenant, il y a le lieu de résidence en plus. C'est un ensemble.

**Anne Gonon**

Tu dis que les retours sont parfois difficiles. Comment les artistes les reçoivent-ils ? Inversement, quand tu as été dans des lieux de résidence, ces retours t'ont-ils été utiles dans le processus de création ?

**Patrice Jouffroy**

Ces retours sont toujours utiles. Il arrive, quand on crée un spectacle, que l'on fasse des erreurs. Je crois que quand il s'agit de collègues d'autres compagnies, et non de programmateurs, il y a moins d'enjeu, on se dit plus facilement la vérité. C'est moins faussé. Cela est souvent constructif, même si parfois c'est un peu dur. La résidence est un endroit fait pour se poser des questions.

**Anne Gonon**

Pourquoi dis-tu que le rapport au programmateur est faussé ?

**Patrice Jouffroy**

On a toujours envie de se faire programmer, et le programmateur le sait ! C'est donc un jeu complexe. Et le programmateur a besoin d'amour au même titre qu'un artiste ! Le programmateur ne peut pas être détesté par les compagnies.

**Anne Gonon**

Crois-tu que cela entrave sa capacité à dire à l'artiste que quelque chose ne fonctionne pas dans son projet ?

**Patrice Jouffroy**

C'est un jeu : il y a l'acheteur, il y a l'acheté, c'est complexe. Ce n'est pas du commerce, mais il y a de ça quand même. Cela peut être délicat : on essaie de glisser un mot au programmateur, qui peut être aussi artiste... On marche toujours sur des œufs.

**Anne Gonon**

Est-ce qu'une relation de long terme peut changer le rapport au programmateur ?

**Patrice Jouffroy**

Oui, chaque compagnie a ses propres lieux privilégiés. Nous, nous avons eu un long moment de collaboration avec Chalon dans la rue. On va souvent au Fourneau en Bretagne, il y a des amitiés qui se forment avec Furies à Châlons-en-Champagne. C'est bien quand ce sont des compagnies qui gèrent des lieux, car il y a de l'amitié qui se mélange avec tout ça. Parfois il est difficile d'expliquer pourquoi on a envie de se rendre à tel endroit ou dans tel lieu, pourquoi on déteste une compagnie qui nous aime bien ! Tout ne s'explique pas.

**Anne Gonon**

Pierre Larauza et Emmanuelle Vincent opinent du chef en t'écoutant. J'aimerais savoir ce qui vous fait réagir du point de vue de votre expérience.

**Emmanuelle Vincent**

Ce qui me fait réagir, c'est le thème de la rencontre avec le programmateur. Il existe en effet un « jeu » avec le programmateur. Pour nous, c'est une histoire d'alchimie et d'aventure partagée, et nous avons besoin de retours de la part du producteur et programmateur. Le producteur donne de l'argent et peut aussi donner des retours car il a misé sur cette création et cette compagnie. Ces dialogues font avancer, même si parfois c'est un peu dur à entendre. Cela revient même parfois un an après dans la discussion.

**Anne Gonon**

C'est-à-dire ?

**Emmanuelle Vincent**

Parfois, on discute des points faibles droit dans les yeux et ce n'est pas agréable. Mais parfois un an après, tu te dis : « Bon, ça m'a fait grandir encore ». Pour ce qui me concerne, c'est très important qu'il y ait des retours, même au niveau de l'administration des structures d'accueil, car les administrateurs font partie du public.

**Anne Gonon**

Tu sembles parler d'une aventure ensemble, avec le coproducteur.

**Emmanuelle Vincent**

Si un programmateur investit dans une production, c'est qu'il y voit de l'intérêt. Il donne un coup de pouce pour voir où cela va aller. Il est un peu embarqué dans le projet avec nous.

**Pierre Larauza**

Je n'aime pas ressentir la pression du résultat ou l'attente esthétique d'un lieu de résidence ou d'un programmateur. Je n'ai personnellement aucune attente en termes de retours. Par contre, la notion d'accompagnement me paraît plus intéressante. A Chalon, Transitscape a pu bénéficier d'une implication de l'Abattoir, sans subir aucune pression. Il y a eu peu de retours concrets sur la question artistique : je me sentais donc 100% libre.

**Anne Gonon**

Quelle forme a pris cet accompagnement ?

**Pierre Larauza**

Pedro Garcia était présent physiquement, attentif au travail, à la démarche et a offert un accueil technique, logistique et administratif très bien organisé. Je me situe en fait par rapport à Emmanuelle : je suis moins en attente de retours de directeurs de lieux de résidence. J'ai plus d'intérêt pour les retours de collègues, qui sont des partenaires de travail. J'ai la sensation que le programmateur n'a pas ce rôle-là. Son rôle consiste davantage à nous accompagner techniquement, au sens pratique, et à nous laisser libres, quasiment jusqu'à la première.

**Emmanuelle Vincent**

Pour revenir à la perception du chantier ouvert au public, je crois que cela dépend du tempérament de chacun. Pour nous, c'est primordial. C'est une pièce indispensable qui permet de savoir comment faire évoluer le projet.

**Anne Gonon**

Jean-Michel Frère, lorsque que nous avons parlé au téléphone, tu m'as dit que l'accompagnement artistique n'existait tout simplement pas en Belgique.

**Jean-Michel Frère**

En Belgique, il existe seulement trois ou quatre lieux de création et de résidence consacrés aux arts de la rue, mais ceux-ci disposent de budgets vraiment très limités. Les compagnies ne peuvent espérer plus de 3000 ou 4000 euros de chacune, avec l'obligation de faire des sorties, etc. Les financements sont insuffisants, même en cumulant les aides. La compagnie Victor B. a de la chance : comme nous faisons du théâtre de plateau avant de faire du théâtre hors les murs, la compagnie bénéficie d'une convention avec les pouvoirs publics (environ 75 000 euros par an), elle bénéficie aussi d'une résidence dans un Centre Dramatique, l'équivalent d'une Scène nationale. Nous disposons donc d'un peu plus de moyens. Du coup, je ne passe pas par le réseau des « fabriques en arts de la rue », pour ne

pas m'ajouter de contraintes. Je n'ai pas envie de me sentir obligé de faire des sorties, ni d'ajouter des regards sur mon travail. Je n'ai pas envie d'avoir quinze ou vingt personnes qui posent un regard sur mon travail et qui font des retours. Je préfère choisir moi-même les trois ou quatre personnes ciblées qui me semblent pertinentes en fonction du projet.

**Anne Gonon**

Qui sont ces trois ou quatre regards ?

**Jean-Michel Frère**

Selon les projets, c'est très différent. En France, nous avons beaucoup collaboré, par exemple, avec les Tombées de la Nuit. Il y a là une vraie complicité : leur investissement financier est plus limité par rapport à mon coproducteur principal, mais, artistiquement, je me sens mieux compris par Claude Guinard et Philippe Kauffmann des Tombées de la Nuit que par mon producteur. Depuis *Trop de Guy Béart tue Guy Béart*, il y a aussi le regard de notre agent de diffusion, Luc de Groeve.

**Anne Gonon**

Tu as parlé des trois ou quatre lieux d'arts de la rue en Belgique en disant clairement que cela ne t'intéresse pas d'avoir des retours de leur part. Comment expliques-tu que tu accordes une légitimité à certains programmeurs et pas à d'autres ?

**Jean-Michel Frère**

Ça n'est pas dans ces lieux là que j'ai envie d'avoir un encadrement et un regard artistique.

**Anne Gonon**

C'est lié à leur projet artistique, à un manque d'affinités ?

**Jean-Michel Frère**

Il n'y a en effet pas spécialement d'affinités entre ce que fait la compagnie Victor B. et ce que font les lieux de résidence et de production belges.

**Anne Gonon**

Tu distingues clairement l'accompagnement artistique de l'accompagnement financier. On peut donc tisser une relation étroite artistiquement avec l'équipe d'un lieu qui n'a pas forcément beaucoup de moyens, mais qui va apporter beaucoup en termes de retours, et inversement être en rapport avec une structure qui soutient financièrement, mais qui n'a pas beaucoup d'attentes ou dont le point de vue artistique ne compte guère. Le second cas doit être moins fréquent que le premier.

**Jean-Michel Frère**

C'est en effet un peu paradoxal, mais je crois que c'est le cas.

**Anne Gonon**

Est-ce que la situation française semble idyllique, de votre point de vue ?

**Jean-Michel Frère**

Les moyens y sont plus importants et les savoir-faire aussi. Nous n'avons pas de lieux dotés de savoir-faire techniques, sauf dans les arts numériques, en Belgique. En scénographie liée à la rue, il n'y a pas un seul lieu qui existe chez nous, ou, s'il existe, c'est avec des moyens tellement limités qu'il ne constitue pas une aide réelle.

**Emmanuelle Vincent**

Je voudrais rebondir sur cette comparaison entre la France et la Belgique. Pour notre dernière création, *Distorsions urbaines*, la seule coproduction avec un lieu d'arts de la rue s'est faite en France, avec l'Abattoir. En Belgique, nous sommes coproduits par Le Manège Mons (et Maubeuge en France), Scène nationale, Centre des cultures contemporaines et des arts numériques, qui a plus de moyens au niveau du suivi de l'accompagnement, puisqu'il propose des formations pour les compagnies coproduites. Il dispose également d'un lieu de résidence. En Belgique, il y a des moyens : tout dépend surtout du réseau dans lequel la compagnie se trouve. Transitscape évolue dans des réseaux de distribution et de coproduction composites. Nous avons tout fait, au cours de ces dernières années, pour construire ce puzzle. Nous avons échangé avec des producteurs en arts numériques, mais aussi avec Charleroi Danse, qui est vraiment dans le champ de la danse. Pourtant, on leur parle à tous des arts de la rue ! La plupart souhaitent cette mixité qui permet de rassembler plus de fonds et d'avoir une diffusion plus large. Je pense que la Belgique peut permettre ça, justement.

**Anne Gonon**

Pedro, Pierre a dit, en parlant du programmateur, que son rôle n'était pas forcément de faire des retours. Qu'est-ce qui fonde la légitimité du programmateur ? Y a-t-il une responsabilité du coproducteur de dire à un artiste qu'il pense qu'il s'engage sur un mauvais chemin ? A propos de structures comme Harri Xuri, qui ne sont liées à aucune diffusion, certains artistes soulignent l'importance de l'existence de lieux de résidence détachés de cet enjeu et du sésame du festival. Qu'en est-il du point de vue du directeur d'un Centre national et d'un festival comme Chalon dans la rue ?

**Pedro Garcia**

J'ai eu beaucoup de casquettes au cours de ma carrière. J'ai été attaché de presse, administrateur, chargé de production, de diffusion... mais ma perception des choses n'a pas beaucoup changé. Le commerce de poésie est positif. Le mot « commerce » n'est antinomique de rien. Ce qui n'a pas beaucoup changé par ailleurs, c'est qu'une compagnie évolue dans une famille plurielle, composée d'autres artistes, de programmateurs fidèles, etc. C'est là, dans cette « famille », et dans la façon dont elle s'élargit progressivement, que des choses essentielles se passent. C'est là que la compagnie doit trouver où il y a de l'authenticité dans les retours qui lui sont faits. La parole du programmateur ne peut qu'être flottante, tout comme son écoute ou son regard. Quand un artiste vient en résidence, il exerce son métier qui consiste à faire œuvre, à l'écrire et l'inscrire dans le temps, projet après projet. Est-ce que ce que j'ai à dire, même si j'ai une certaine expérience, a une valeur d'expertise ?

**Anne Gonon**

Ta légitimité peut être interrogée par l'artiste. En revanche, tu as bien une certaine légitimité puisque tu es un directeur artistique.

**Pedro Garcia**

En ce qui me concerne, je choisis moins un projet qu'un parcours. Le choix se fait en amont, par rapport au parcours d'une compagnie sur plusieurs projets. Finalement, on vient rarement solliciter les programmateurs au sujet de l'artistique. Je prends comme un compliment le fait que Pierre Larauza n'ait ressenti aucune pression quand il a été accueilli en résidence à l'Abattoir. Je ne pense pas que nous portions de jugement définitif sur les projets qui sont accueillis. Cela ne correspond clairement pas au processus de travail. Les compagnies viennent ici en résidence, écrivent une page, qui peut être déchirée le lendemain. Si l'artiste me dit : « Là où j'en suis, je me pose de vraies questions sur tel sujet. » Là, je suis en responsabilité de donner mon avis et de trouver, avec l'artiste, une réponse à la question, qui, peut-être, n'est pas encore assez précise à ce stade du processus de création. On revient je crois à la notion de regard extérieur : un regard sans enjeu, cela n'existe pas ! Le « jeu » existe toujours, dans tous les rapports humains et chacun doit pouvoir le décoder. C'est pour cela que pour les compagnies, ce qui reste le plus solide est ce qui constitue cette « famille ». Car dans la famille, le jeu est différent, moins omniprésent. Les équipes artistiques ont besoin de retours authentiques. Et je crois que c'est là que les choses se jouent, dans cet entourage proche et familial. Vingt compagnies viennent cette année en résidence à l'Abattoir. Les vingt ne peuvent pas être des intimes, car l'année suivante, vingt autres compagnies viendront. Les personnes avec qui je suis intime ne sont jamais ou très peu venues au festival ou à l'Abattoir. Les choses ne se passent pas toujours là où on les attend. J'imagine que c'est peut-être la même chose pour les compagnies.

**Anne Gonon**

Derrière le jeu, c'est l'enjeu qui fait que la relation est faussée. Jusqu'où va l'accompagnement ? Quelle relation y a-t-il entre résidence et diffusion ?

**Pedro Garcia**

Je crois qu'il s'agit d'une question de responsabilité. Les compagnies ont besoin d'un espace pour travailler et de financements pour leurs projets, *a fortiori* quand ils démarrent. La responsabilité, c'est de leur fournir ces moyens et d'accepter que, parfois, à l'arrivée, le projet ne corresponde plus du tout à la proposition initiale ! La responsabilité, c'est aussi de reconnaître et faire comprendre que, parfois, le plus mauvais service à rendre à la compagnie et à son projet, c'est de l'intégrer au festival. Nous disposons d'un autre espace de diffusion avec les Quartiers de Lune. Il y a donc plusieurs cas de figures. Certains artistes sont accueillis en résidence et la diffusion s'organise dans le festival dans la foulée ou bien elle se fait plus tard. D'autres sont d'emblée destinés aux Quartiers de Lune. Il n'y a pas de transparence sur ce point car nous-mêmes nous n'avons pas de vision transparente de cela. Il s'agit d'une sorte d'évolution entre une décision prise en juin, pour une résidence qui va se

dérouler en décembre, suivie d'une autre décision pour le festival qui va se prendre en mars de l'année suivante. Quand des artistes ne sont pas présentés en festival, en général, c'est que ce n'est pas un service à leur rendre. Le vrai savoir-faire de la production, de l'administration et de la diffusion est de savoir là où il faut porter ses efforts.

### **Aurélie Lambert**

Je voudrais rebondir sur cette notion de famille en lien avec la question de la légitimité. La seule légitimité que, je pense, nous pouvons avoir est de suggérer aux compagnies d'intégrer telle ou telle famille, de leur dire que leur projet correspond mieux à telle famille, plutôt qu'à la nôtre peut-être. Nous sommes ouverts aux compagnies pour discuter des réseaux, des familles. Nous tirons aussi cette légitimité du fait que nous sommes allés dans de nombreux endroits et que nous connaissons bien ces réseaux et ces familles.

### **Pierre Lazaura**

Les retours peuvent être faits par une personne intime, à l'échelle d'un point de détail. Cependant, dans le cas de l'Abattoir, par exemple, être reconnu, accompagné et invité est déjà une forme de retour.

### **Remarque - Michaël Monnin** (directeur artistique de la compagnie Azimuts)

Il y a neuf CNAR en France, un petit CNAR correspondant à une scène conventionnée, et un gros CNAR à une petite scène nationale. Cela veut dire que, dans les arts de la rue, en termes de lieux de fabrique, il y a huit scènes conventionnées et une petite scène nationale. Tout le monde ne peut donc pas jouer ni être accueilli dans ces lieux-là. C'est aux compagnies et aux lieux parallèles de se prendre en charge, avec les moyens qu'ils ont. Il y a trois ans, la compagnie Azimuts a acquis un lieu en milieu rural. Pour l'instant, nous avons un budget de 3000 euros, non issu de l'argent public, pour accueillir trois compagnies. On ne leur donne pas d'argent, mais on les héberge et on met à leur disposition les moyens techniques et administratifs dont ils ont besoin. Je crois qu'il est important de développer ces lieux-là.

En ce qui concerne les retours, je pense que, tant que l'artiste en a besoin, tout le monde est légitime pour en donner. En milieu rural, nous travaillons beaucoup avec les habitants, qui font parfois des retours, ce qui est intéressant car cela ramène à une réalité de terrain. Je pense qu'il faut faire attention à cette idée de « famille ». Il faut lutter contre l'entre-soi, il faut aller là où « ça va gratter et ça va faire mal ». La famille artistique, c'est le confort, on se connaît bien, on se dit des choses, mais on n'est pas forcément objectif. Il faut se confronter à ce que l'on ne connaît pas.

### **Patrice Jouffroy**

Parfois, la famille n'est pas forcément confortable, mais plutôt « vache ». Il n'y a pas de bons ou de mauvais retours. Il faut écouter un maximum de retours et faire ce que l'on veut avec.

### **Emmanuelle Vincent**

Il faut effectivement aller voir ailleurs. C'est important de se confronter à des lieux de résidence auxquels on n'est pas habitué, c'est enrichissant.

### **Pedro Garcia**

La famille, c'est un cercle de relations que se construit une compagnie pour se voir en miroir et dans des regards différents. Cela ne veut pas forcément dire qu'il s'agit de « copains ». Quand un administrateur dit à un artiste « On n'ira pas chez untel car il ne nous aime pas », il se trompe, car c'est une question qui ne se pose jamais comme cela. Le problème n'est pas de savoir qui ne nous aime pas, mais de savoir qui, dans ce métier, s'intéresse aux objets que vous fabriquez en temps qu'artiste, auteur, metteur en scène ou chorégraphe. Il y a environ 600 regards de programmeurs qui, après avoir évalué une proposition artistique d'une façon ou d'une autre la présenteront, parce que c'est leur métier que d'exercer la fonction de donner à voir de l'art dans l'espace public. Chacun doit pouvoir trouver assurément son espace de diffusion parmi ces 600 espaces de programmation.

### **Jean-Michel Frère**

La bonne famille n'est pas celle qui nous ménage ou nous encense béatement. Au contraire, c'est celle dont on attend des retours critiques et constructifs, des retours qui peuvent être rudes et négatifs, qui peuvent bousculer, vraiment remettre en question, mais pour le bien du projet et de la démarche. Il existe un autre type de famille qui me pose plus problème : c'est celle des réseaux. On assiste là à une sorte de formatage : si on travaille une fois dans la rue, il faut ensuite toujours faire de la rue. Idem pour le jeune public ou le plateau. Je crois au contraire à la transversalité et à l'enrichissement des expériences plurielles. Lorsque

je fais un projet en rue, il est nourri par des expériences d'écriture venues du plateau ou du jeune public. Je trouve que le passage de l'un à l'autre nourrit mon écriture pour la rue, lui donnant une spécificité que d'autres n'ont pas. Mais, pratiquement, c'est une difficulté, car j'arrive en rue sans avoir de réseau de diffusion rue. Le spectacle actuel marche bien, il y a une demande sur la prochaine production en rue, mais si je retourne trois ou quatre ans en salle, les bénéficiaires de *Trop de Guy Béart tue Guy Béart* seront perdus.

### **Question – Thierry Decocq** (Hempire Scene Logic)

Je voudrais réagir sur ce qu'a dit Pedro Garcia au sujet de la possibilité pour les compagnies qui se sentent « mal aimées » dans leur réseau d'aller voir ailleurs. Cela nécessite, au-delà du travail des administratifs, une stabilité dans l'équipe de diffusion. Malheureusement, beaucoup de compagnies sont dans des situations précaires. Il y a peu de personnes qui peuvent assurer un suivi de longue durée permettant à la compagnie de s'installer. Peut-on trouver sa famille dans une situation instable et précaire ? Au niveau des lieux de résidence, chaque lieu a sa personnalité et son environnement. A-t-on les moyens de trouver sa famille ? Il y a des compagnies bien installées, tandis que d'autres, nouvelles et porteuses de créativité, ont du mal à se situer dans ces familles à cause des manques de moyens financiers et de la précarisation.

### **Pedro Garcia**

On ne trouve pas sa famille, on se la constitue. Pour parler de la précarisation, je vois des projets qui se montent dans la douleur, car ce sont des projets à 120 000 euros et c'est très difficile. Je vois les mêmes personnes trois ou quatre ans après, qui montent un projet à 40 000 euros et s'aperçoivent que cela fonctionne mieux. Et l'inverse est vrai. Dans le cursus d'une compagnie et la façon qu'elle a de constituer son œuvre, il y a des moments où il y a des évidences. Je crois beaucoup au couple artiste - administrateur, ou diffuseur. Le désir esthétique et politique de l'artiste croise la volonté de faire coller le projet avec la réalité de terrain. C'est un dialogue professionnel.

### **Anne Gonon**

Dans les arts de la rue, on aborde finalement peu la question artistique. Est-ce qu'en tant qu'artistes, vous seriez demandeurs de davantage de discussions à ce sujet ? Faut-il que ces espaces de discussion existent ailleurs que dans la relation au programmateur ?

### **Patrice Jouffroy**

Les retours artistiques, en résidence ou non, se font au cas par cas, il n'est pas possible de généraliser. Avec Théâtre Group', nous demandons toujours un regard extérieur. C'est une personne que l'on paye pour qu'elle soit un peu de côté et qu'elle donne son avis sans « faire le metteur en scène ». Ce regard peut donc être sans concession. Ces retours extérieurs sont de vrais retours.

### **Jean-Michel Frère**

Il faudrait plus de discussions, cependant, c'est un métier où l'on est d'abord dans l'action et moins dans la réflexion. Trop de discussions tuent la discussion !

### **Remarque salle**

Je suis un peu surpris que la « famille », un des modèles sociaux qui a été le plus chahuté socialement pendant les 50 dernières années, soit utilisé dans les arts de la rue, qui se revendiquent comme étant en marge.

### **Anne Gonon**

J'ai l'impression que la famille dont on a parlé est une famille que l'on se constitue, pas une famille dont on hérite.

### **Remarque – Bertrand Petit** (coordinateur de la Fédération des Arts de la Rue, Rhône-Alpes)

C'est une question par rapport au compagnonnage, à la transmission dans le relationnel, pour revenir sur les jeunes artistes et leurs difficultés à se constituer une famille. Je souhaiterais que Patrice Jouffroy évoque son compagnonnage avec Michel Lafont. Ce sont aussi des questions de transmissions générationnelles qui peuvent se poser au niveau des compagnies aujourd'hui. Comment cela est-il vécu ?

### **Patrice Jouffroy**

Bertrand fait référence à un compagnonnage que l'on a instauré entre un artiste qui s'appelle Michel Lafont, qui a monté un spectacle qui s'appelle *Marcel Poudre*, et la compagnie Théâtre

Group'. C'est un dispositif qui existe encore, financé par la DRAC<sup>2</sup>. La DRAC verse une certaine somme d'argent en échange de quoi la compagnie fait un travail avec l'artiste, qui est invité à venir pendant six mois sur place. C'est un échange. C'était bien, nous avons failli le refaire avec un artiste issu du théâtre en salle, qui voulait partir du côté rue en milieu rural. Le dossier n'a finalement pas été accepté. Je ne sais pas si d'autres compagnies ont fait des compagnonnages. C'est bien cela dont tu parles ?

### **Bertrand Petit**

Oui, je me demande ce que cela peut apporter au regard artistique, mais aussi dans un sens générationnel, par rapport à une histoire de compagnie.

### **Patrice Jouffroy**

Nous, nous lui avons apporté notre savoir-faire, en tant que compagnie de rue un peu ancienne. Lui, il travaillait sur la marionnette, le théâtre d'objet, que nous ne connaissions pas vraiment, donc il y a eu un échange de savoir-faire qui m'a semblé très bénéfique. On l'a embauché sur plusieurs de nos actions et lui nous a embarqués sur d'autres choses qu'il faisait à Alès. C'est un échange.

### **Anne Gonon**

Ce système concerne les compagnies conventionnées uniquement. Il y a au moins une autre compagnie de rue, le Phun, qui a aussi fait un compagnonnage. Cela s'est aussi développé dans d'autres secteurs. Dans le cas du Théâtre Group', cela a-t-il été à la fois un échange sur l'artistique et sur la structuration de l'équipe?

### **Patrice Jouffroy**

C'était uniquement sur l'aspect artistique. Je lui faisais des retours, ou d'autres membres de la compagnie lui faisaient des retours, et lui partageait un savoir-faire sur la pyrotechnie et le théâtre d'objet. C'est sur la durée que cela fonctionne. On ne se connaissait pas avant, mais sur une durée de six mois à un an, on a le temps de bien se rencontrer et de passer du temps sur le projet.

### **Aurélie Lambert**

Le Petit Théâtre de Pain fait quelque chose d'assez similaire avec une compagnie qui s'appelle Arte Drama, basée à Bilbao. Nous montons des projets ensemble. Cela n'est pas vraiment un compagnonnage, mais il y a un échange de réseaux des côtés du Pays Basque français et du Pays Basque espagnol, sur la diffusion.

### **Elorri Etcheverry**

On essaie de ne pas faire du « copinage », qu'il n'y ait pas que des gens qui viennent par le réseau du Petit Théâtre de Pain, mais de garder une petite part du budget pour l'émergence. Nous essayons aussi de dire aux compagnies vers qui elles peuvent se tourner pour constituer leur « famille ».

### **Anne Gonon**

Il faut donc regarder cette notion de « famille » avec les bémols que l'on a évoqués : la nécessité d'aller voir ailleurs, de faire entrer dans la « famille » ceux qui arrivent. La logique de la famille implique quand même une potentielle difficulté pour les compagnies à circuler, à aller au-delà de leur premier cercle. Les compagnies, en France, ont d'ailleurs des difficultés à sortir de leur milieu, alors que cela permet d'avoir, aussi, d'autres formes de retours artistiques. Les arts de la rue sont relativement ouverts, mais j'ai l'impression qu'il est difficile pour les compagnies de rue de trouver leur chemin et d'avoir des « familles » qui intègrent d'autres types de réseaux et d'autres endroits.

### **Pedro Garcia**

Quand je parle de « famille », c'est une « famille intellectuelle » qui permet au contraire d'ouvrir des portes, d'apporter de la complexité des éclairages divers voir divergents, ce qui n'a rien à voir avec le réseau professionnel d'une compagnie.

---

<sup>2</sup> Pour en savoir : <http://www.culture.gouv.fr/culture/dmdts/dispositif%20compagn.2011.pdf>.

## AIDE A LA STRUCTURATION : QUE RESTE-T-IL A INVENTER ?

---

Face à la difficulté des porteurs de projet d'assumer les contraintes administratives et de gestion d'une structure juridique, les « accompagnateurs » explorent : nouvelles formes de mutualisation de la production, aide à la professionnalisation, démarches qui évitent au porteur de projet de créer une structure juridique (comme le collectif, la production déléguée)... Quels sont les besoins des artistes ? Qu'apportent ces expériences, quelles en sont les limites ? Faut-il promouvoir de nouveaux modèles ?

Elaboré à l'occasion de cette rencontre, l'espace documentaire « La production déléguée » présente des structures (bureaux de production, collectifs, lieux, compagnies...) qui accompagnent des artistes tiers et endossent, de façon occasionnelle ou régulière, le rôle de producteur du spectacle, et donc d'employeur du plateau artistique.

### Intervenants :

- Thierry Decocq, trésorier d'Hempire Scene Logic
- Frédéric Hochet, administrateur d'Hempire Scene Logic
- Thérèse Fabry, co-fondatrice des Thérèses
- Marie-Laurence Sakaël, coordinatrice de la PACT - Pépinière des Arts du Cirque  
Toulouse

**Modératrice :** Gentiane Guillot, responsable conseil, formation et vie professionnelle de HorsLesMurs.

### Gentiane Guillot

La première rencontre de ce diptyque « Artistes, seuls au monde ? », intitulée « Et si on parlait d'artistique ? » a été consacrée hier à l'accompagnement des artistes par les lieux de résidence : nous nous sommes plus particulièrement interrogés sur la forme et les modalités des « retours artistiques », sur leur légitimité également. Nous abordons aujourd'hui l'accompagnement à la structuration et au développement des porteurs de projets. Les deux rencontres sont une déclinaison du chantier lancé par HorsLesMurs en 2011, « Accompagner la création » : elles sont l'occasion de concentrer notre attention sur différentes formes d'accompagnement, mais aussi de favoriser la rencontre et l'échange entre structures qui pratiquent ce qu'on appelle « la production déléguée » (ou production ouverte). Notez à ce sujet la création d'un espace documentaire en ligne sur le site de HorsLesMurs, premier jalon permettant à ces structures de s'identifier.

La question de l'accompagnement administratif des artistes, notamment en ce qui concerne la structuration juridique de leurs activités, n'est pas nouvelle. Elle a fait l'objet plus ou moins récemment de plusieurs démarches. Ainsi, l'étude des bureaux de production en Île-de-France<sup>3</sup> : de 2006 à 2008, plusieurs structures d'accompagnement, qui ont choisi de s'appeler « bureaux de production », se sont demandé comment elles fonctionnaient, quelles étaient vraiment leurs pratiques, leurs difficultés, ce qu'elles pouvaient apporter aux artistes, comment elles étaient reconnues.

En juin 2010, l'Office National de Diffusion Artistique (Onda) a organisé les rencontres européennes des bureaux de production<sup>4</sup>. Au printemps 2011, le magazine *La Scène a publié* un dossier qui érige les bureaux de production comme nouveaux modèles d'accompagnement des artistes<sup>5</sup>.

Dans un contexte de manque de moyens, de contrôles renforcés en ce qui concerne l'application de la réglementation, on assiste à la précarisation des porteurs de projets artistiques. Leur accompagnement devient un sujet central, qui attire de plus en plus l'attention des institutions et des partenaires publics...

Nous allons essayer de voir ce qui se cache derrière les notions de « bureau de production » et de « production déléguée », cela nécessitera la précision d'un certain nombre de termes.

---

<sup>3</sup> Démarches et pratiques des bureaux de production en Île-de-France, enquête réalisée entre 2006 et 2008. [Consulter cette étude sur le site de La Belle Ouvrage \(www.labelleouvrage.fr\)](http://www.labelleouvrage.fr).

<sup>4</sup> [Consulter la synthèse de ces rencontres sur le site de l'ONDA \(www.onda.fr\)](http://www.onda.fr).

<sup>5</sup> "Bureaux de production : un nouveau modèle ?" in *La Scène n°60, printemps 2011*.

Pour évoquer la « production déléguée », nous allons d'ailleurs reprendre à notre compte l'expression « production ouverte », employée par Thierry Decocq, trésorier d'Hempire Scene Logic. Le principe : une structure juridique assure le rôle de producteur du spectacle et permet à un porteur de projet de voir son projet « hébergé » juridiquement sans qu'il ait lui-même à créer sa « propre compagnie ». Ainsi, un bureau de production, qui habituellement fournit une prestation administrative auprès d'une compagnie disposant d'une structure juridique, peut également accueillir un porteur de projet, endosser le rôle de producteur et d'employeur du plateau artistique, vendre le spectacle à des tiers. Le porteur de projet peut lui-même être salarié par le bureau de production, en tant qu'artiste ou autre, avec des contrats d'intermittents. Cela évite au porteur de projet de construire « sa propre association ».

Cette notion de production déléguée est parfois complexe à utiliser, dans la mesure où elle correspond à une définition plus précise dans d'autres secteurs artistiques. Dans l'audiovisuel par exemple, le producteur délégué est celui qui a la responsabilité juridique et financière du projet : il est « délégué » par les autres coproducteurs pour mener à bien le projet, les relations entre coproducteurs (responsabilités, répartition des risques) étant établies par contrat. Le producteur délégué est souvent à l'initiative du projet, et peut porter un regard artistique. Il fait appel à un producteur exécutif qui va, lui, être embauché et s'assurer de la mise en œuvre matérielle.

Dans le spectacle vivant, on utilise généralement le terme de production déléguée différemment. On considère que c'est le fait d'être producteur d'un projet sans en être forcément à l'initiative. On peut citer l'exemple du bureau de production du Centre Dramatique National (CDN) qui a pour mission l'accompagnement de la création et donc la production de projets sous sa structure juridique. Un CDN peut accueillir un metteur en scène et lui permettre de créer un spectacle, puis le vendre, sans que ce metteur en scène soit obligé de créer sa propre compagnie.

Nous allons donc utiliser pendant cette rencontre les termes de production ouverte ou de production déléguée pour identifier une production où l'employeur, le producteur, le financeur, n'est pas une compagnie mais une structure juridique tiers.

Nous accueillons autour de cette table des représentants de différentes structures qui pratiquent la production déléguée :

- Hempire Scene Logic : c'est une structure dédiée à la production ouverte, elle accueille des équipes artistiques et les « héberge » juridiquement. HSL est issue des musiques actuelles (précisément du death metal) dont les problématiques un peu sont différentes de celles des arts de la rue.
- Thérèse'N'Thérèse, à Toulouse, est principalement un bureau de production, qui accompagne des projets artistiques de compagnies juridiquement constituées. Thérèse'N'Thérèse accueille également des artistes qui n'ont pas de compagnie ou de structure juridique, qui sont hébergés par Thérèse'N'Thérèse qui deviendra leur employeur, et donc le producteur de leur projet.
- La PACT (Pépinière des Arts du Cirque Toulousain) : les pépinières, à l'origine, ne viennent pas du spectacle vivant et s'adressent à de jeunes entreprises juridiquement constituées, à l'inverse des « couveuses », qui accompagnent des créateurs d'entreprise en portant juridiquement leur activité pendant un temps de démarrage. La PACT fait les deux, et s'occupe d'artistes sans structure mais aussi de compagnies constituées en associations.

Leurs démarches sont très différentes, mais le fait d'assurer le rôle d'employeur soulève des questions communes, d'où l'intérêt pour les acteurs de notre secteur de se rencontrer et d'échanger. C'est un des objectifs de cette rencontre.

Avant de commencer, il nous faut donc préciser certains termes. On distinguera les « artistes » et les « équipes artistiques » des « compagnies », ce dernier terme faisant référence à des associations juridiquement constituées.

On va parler d'« accompagnement », ce qui peut recouvrir des pratiques très diverses : aide administrative, aide à la définition du projet de structure, à la recherche de financements, formation de la personne, transmission de compétences...

Le « portage salarial », hors spectacle vivant, permet à une personne, qui a sa propre clientèle, de facturer ses prestations via une structure juridique qui l'embauche et la rémunère au moyen du chiffre d'affaire généré (il s'agit souvent de prestations de service à

haute valeur ajoutée, comme par exemple du conseil). Cela n'est pas transposable à la production de spectacles, la profession d'entrepreneur du spectacle étant réglementée : il faut obtenir une licence dont l'obtention et le renouvellement sont déterminés par des contrôles d'institutions, dont la DRAC.

### **LE PORTAGE SALARIAL**

#### **Code du travail / Article L1251-64**

Le portage salarial est un ensemble de relations contractuelles organisées entre une entreprise de portage, une personne portée et des entreprises clientes comportant pour la personne portée le régime du salariat et la rémunération de sa prestation chez le client par l'entreprise de portage. Il garantit les droits de la personne portée sur son apport de clientèle.

Le « producteur de spectacles » n'est pas une coquille permettant de générer un salaire, il est impliqué dans le projet. Le producteur, tel qu'il est entendu par la réglementation, c'est-à-dire la circulaire de juillet 2000 relative à la licence d'entrepreneur du spectacle, choisit une œuvre, sollicite les autorisations, conçoit et monte les spectacles, coordonne les moyens humains, techniques et artistiques, assume le risque financier de sa commercialisation et assume la responsabilité d'employeur.

### **LE PRODUCTEUR DE SPECTACLES**

#### **LOI no 99-198 du 18 mars 1999 portant modification de l'ordonnance no 45-2339 du 13 octobre 1945 relative aux spectacles**

« Les entrepreneurs de spectacles vivants sont classés en trois catégories : (...)  
- 2° Les producteurs de spectacles ou entrepreneurs de tournées, qui ont la responsabilité d'un spectacle et notamment celle d'employeur à l'égard du plateau artistique »

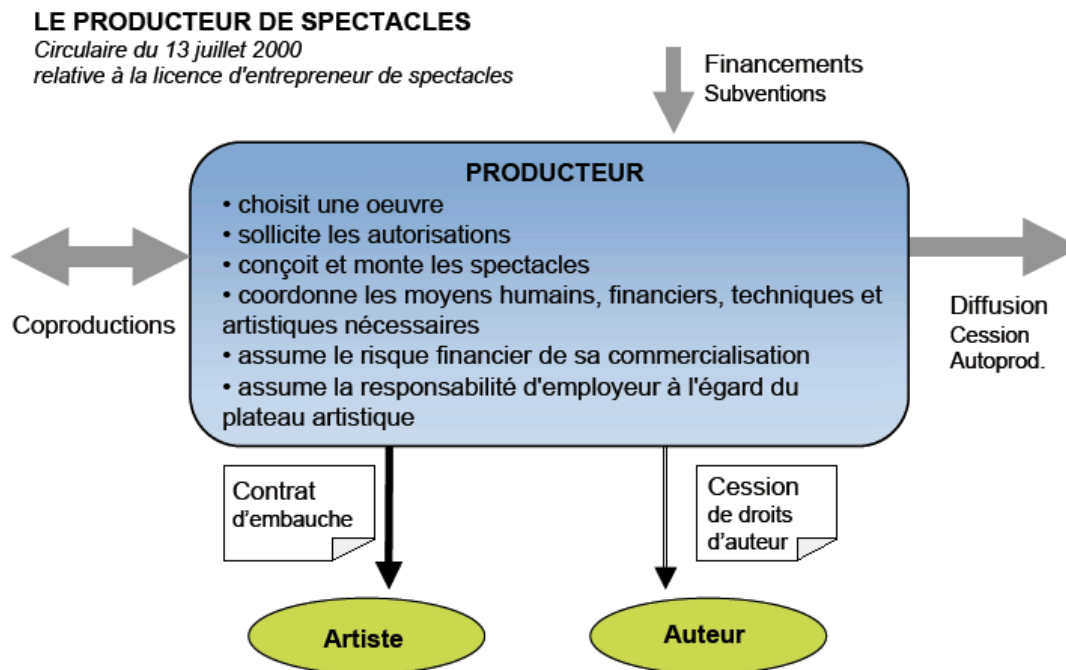
#### **Circulaire du 13 juillet 2000 relative à la licence d'entrepreneur de spectacles**

Le producteur du spectacle ou l'entrepreneur de tournées est l'entrepreneur qui a la responsabilité du spectacle. A ce titre, il :

- choisit une œuvre,
- sollicite les autorisations de représentation de cette œuvre,
- conçoit et monte les spectacles,
- coordonne les moyens humains, financiers, techniques et artistiques nécessaires
- et assume le risque financier de sa commercialisation.

(...) Outre la responsabilité du spectacle, le producteur et l'entrepreneur de tournées (...) ont la responsabilité d'employeurs à l'égard du plateau artistique.

La structure juridique qui détient la licence doit décliner l'ensemble de ces activités. Le producteur peut dans ce cadre employer des artistes avec un contrat d'embauche et obtenir des auteurs le droit d'exploiter leurs œuvres.



Il se trouve que dans nos secteurs – et c’est l’un des paradoxes qui nous intéressent aujourd’hui – c’est souvent l’artiste / porteur de projet qui prend en charge ce qui est censé caractériser le rôle du producteur. De là surgissent deux problématiques. L’une est liée à la production déléguée, et à la définition juridique du producteur au regard des réalités du terrain : de quelles activités faut-il justifier exactement pour être considéré comme producteur, et espérer obtenir une licence de producteur de spectacle ? Cette question sera soulevée notamment avec le cas d’Hempire Scene Logic.

La seconde problématique tient à ce que le modèle dominant dans nos secteurs, caractérisé par la compagnie-association, créée et contrôlée par un artiste lui-même intermittent du spectacle, porte en soi ses propres limites et impasses.

Rappelons que la gouvernance associative est de mise en place très souple, mais prévoit une gestion désintéressée et une direction par un organe qui est le Conseil d’Administration, composé de bénévoles. Par ailleurs, bénéficiaire de l’ARE (Aide au Retour à l’Emploi) au titre de l’intermittence implique d’être un demandeur d’emploi à la recherche permanente et effective d’un emploi, et de ne pas être son propre employeur.

Or on a affaire dans une grande majorité de cas à des porteurs de projet qui créent la structure qui deviendra leur employeur et en deviennent le dirigeant de fait, effectuant qui plus est un travail « invisible » et non rémunéré (tout ce qui est lié au développement de l’activité, de la structure).

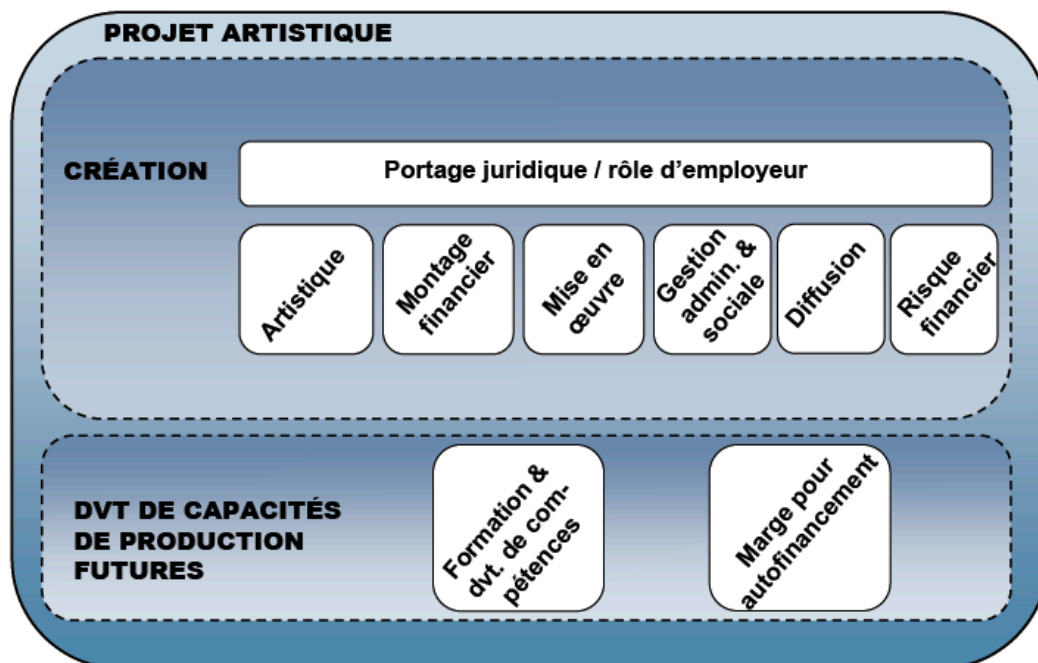
Très souvent l’artiste est uniquement salarié de temps en temps par la compagnie pour son travail artistique, car il bénéficie de l’ARE (Aide au Retour à l’Emploi), au titre de l’intermittence du spectacle. La relation juridique entre l’artiste et la compagnie est une relation de subordination un certain nombre de jours par an, alors qu’en réalité l’artiste assume la direction artistique du projet et de la compagnie (responsabilités normalement comprises dans la licence accordée à l’entrepreneur). Cela peut être une forme de travail illégal : l’artiste touche l’ARE pour des jours où il est en train de travailler car il dirige de fait la compagnie (la gouvernance associative n’est pas respectée). C’est en outre parfois l’artiste qui décide de quel salaire il reçoit, de quand il le reçoit, et quand il arrête de toucher son salaire pour percevoir l’ARE. S’il y a un contrôle de l’URSAFF ou du Pôle Emploi, ces failles peuvent apparaître.

Il s’agit là essentiellement d’une question de moyens : une association qui serait en mesure de rémunérer un directeur artistique pour la réalité de son travail (l’ensemble des heures travaillées, et au régime général) ne serait pas confrontée aux mêmes contradictions. Mais il s’agit d’aborder deux secteurs, la rue et le cirque, particulièrement fragiles, aux compagnies souvent précaires.

Au regard de ces difficultés, le producteur qui gère l'association et l'artiste ont tout intérêt à bien connaître l'environnement juridique pour éviter de tomber dans ces pièges. La production déléguée peut dans ce contexte constituer une alternative.

Le schéma suivant nous permet de catégoriser intuitivement et de visualiser les différentes activités portées par les structures invitées (la catégorisation pourrait être différente, il s'agit là d'un support destiné à faciliter les échanges).

### Activités de création et d'accompagnement du projet artistique



D'une part, tout ce qui est lié au temps de création du spectacle, de l'autre ce qui est relatif au développement des capacités de productions futures (accompagner un projet artistique sur le long terme).

Si on parle uniquement du projet « création d'un spectacle », on peut distinguer :

- Les dimensions artistiques de la création, du projet
- Le montage financier (subventions, partenaires, budget)
- La mise en œuvre matérielle (travail de production, équipes, plannings)
- La gestion administrative et sociale (fiscalité, droits d'auteur etc.)
- La diffusion
- Assumer le risque financier : cette rubrique n'a pas la même position que les autres. Cela veut dire que des dépenses sont à assumer, sans que l'on n'ait forcément la trésorerie ou le budget.

Toutes ces activités permettent de créer un spectacle. Il y a également la question du « portage juridique » qui est assuré par l'employeur. Quelle est la structure juridique qui va accueillir l'ensemble des contrats (d'embauche, de cession, de vente) pour ce projet-là ?

En ce qui concerne le développement à long terme d'une activité, l'accompagnement d'un projet d'artiste dans sa globalité, on retrouve :

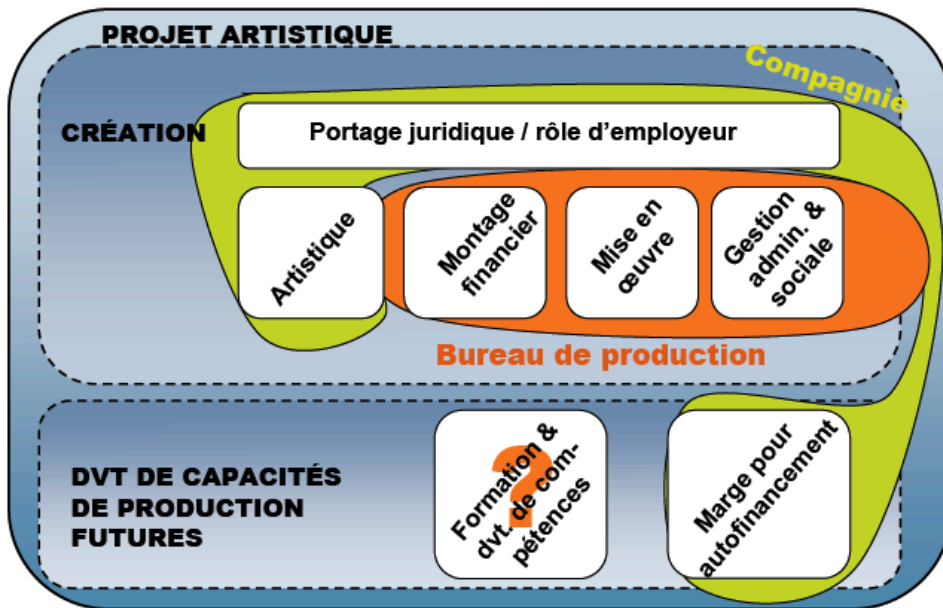
- La formation des individus et le développement des compétences
- La marge pour l'autofinancement : créer des capacités financières futures.

C'est extrêmement schématique, mais cela permet de distinguer différentes pratiques, selon que l'équipe artistique dispose ou non de « sa propre » structure juridique.

Par exemple, le cas de l'accompagnement par un bureau de production : une équipe artistique / compagnie dispose d'une structure juridique, en général une association. Elle est en mesure d'employer l'ensemble de l'équipe, d'assurer les activités administratives et artistiques (ces activités sont regroupées dans l'ensemble vert). Le bureau de production peut proposer une aide à l'accompagnement (activités présentées dans l'ensemble orange)

qu'il va facturer à la compagnie : aide pour le budget, la recherche de financements, les tâches administratives, etc.

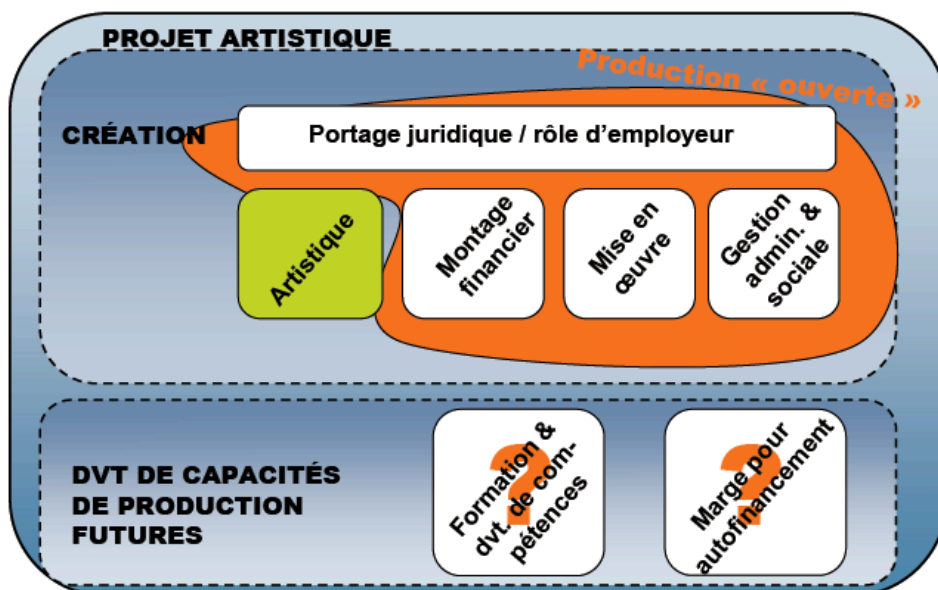
**Equipe artistique constituée en structure juridique  
Accompagnement par un bureau de production**



A long terme, on peut imaginer que le bureau de production fasse de l'accompagnement en termes de formation et de développement des compétences. La compagnie reste celle qui facture et qui salarie, qui supporte les frais financiers, c'est donc elle-même qui, dans sa comptabilité, pourra dégager une marge pour l'autofinancement. C'est le modèle le plus simple : un bureau de production facture à une entité tiers (une compagnie).

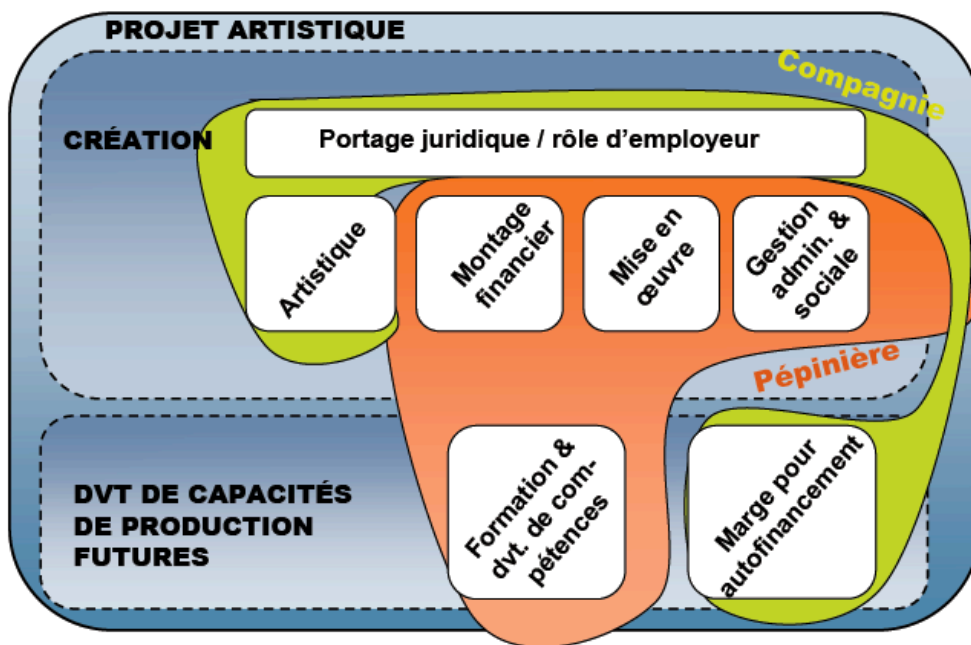
Dans le cadre de la production ouverte, c'est presque la même configuration, sauf que la structure de production ouverte devient employeur (il n'y a pas de structure tiers). Il se trouve que la question de la marge pour l'autofinancement est aussi prise en compte. A noter, la production ouverte peut être pratiquée par un bureau de production, une pépinière, voire une compagnie amie...

**Equipe artistique sans structure juridique  
Accompagnement via la « production ouverte »**



Voyons le modèle de la Pépinière, qui aide les porteurs de projets à se constituer en compagnie - association.

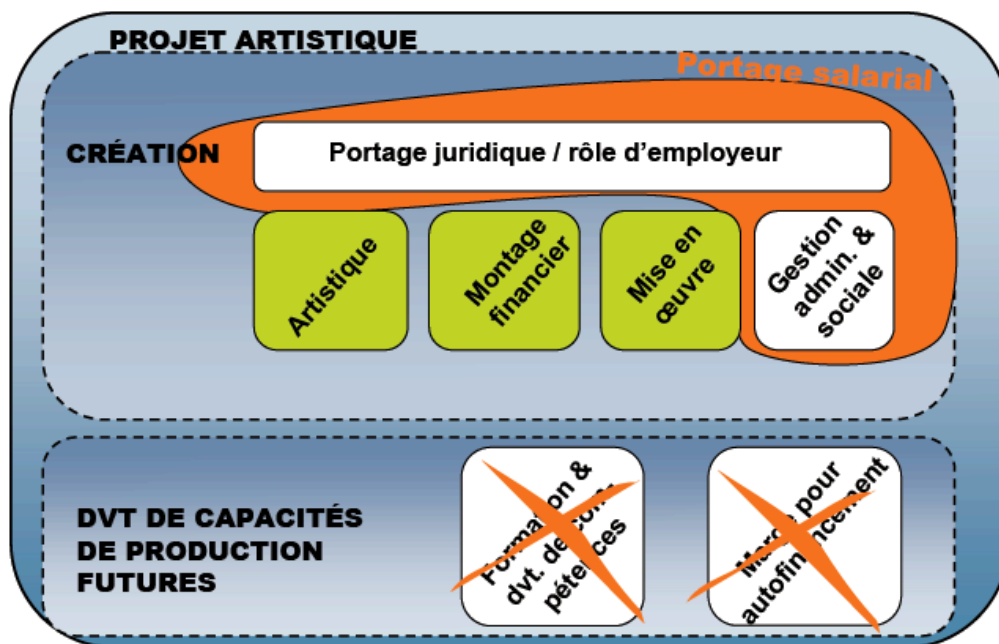
**Equipe artistique en voie de structuration**  
**Accompagnement par une pépinière**



Tant que la compagnie avec laquelle elle travaille n'est pas encore juridiquement constituée, la Pépinière pratique la production ouverte : elle devient l'employeur le temps que l'artiste construise sa structure.

Autre pratique, définie tout à l'heure : celle du portage salarial.

**Equipe artistique sans structure juridique**  
**Prestation de service de type portage salarial**



Il s'agit d'un simple portage juridique des salaires, une gestion administrative et sociale, sans que le porteur salarial n'ait aucun lien avec le projet. Il ne s'occupe bien sûr ni de la formation ni du développement de l'artiste. L'administration voit dans certaines des pratiques

d'accompagnement du secteur un simple portage salarial, ce contre quoi certaines structures tentent de se défendre.

Maintenant, je vais inviter chacun à présenter l'accompagnement qu'il privilégie et sa vision des besoins des acteurs du secteur. D'autres personnes dans la salle pourront sans doute contribuer au débat, comme Vincent Garreau, qui va développer de nouvelles activités de production ouverte ; Mathieu Argaud de illusion&macadam, qui accueille les activités de SMART, qui propose de la production ouverte de manière très organisée, avec plusieurs partenaires en France – entre accompagnement et production ouverte, certains le taxant de ne faire que du portage salarial. Mais je vais d'abord donner d'abord la parole à Thierry Decocq, de Hempire Scene Logic, qui évolue sur ce terrain depuis très longtemps.

### **Thierry Decocq**

Le débat est ouvert avec la première question : il y a un problème de vocabulaire. Tout ce qui a été évoqué jusqu'à présent est abordé d'un point de vue administratif. Il faut essayer de comprendre comment l'administratif peut coller avec le projet artistique. Lorsque l'on parle de projet artistique, on fait référence à des rôles très différents :

- La première mission du porteur de projet est le rôle artistique. Cela comprend le choix et l'écriture d'une œuvre, son adaptation, sa mise en scène.
- La deuxième est la production, la partie financière du projet (réunion des moyens financiers, responsabilité de l'employeur, responsabilité du risque financier).
- La troisième est la diffusion : communiquer, vendre. Cela comprend aussi, au sens juridique, la gestion d'une billetterie.
- La dernière mission est la structuration et le développement.

Un porteur de projet doit donc avoir beaucoup de compétences dans divers domaines : l'artistique, la gestion (savoir monter un budget et le présenter), le droit (d'auteur, fiscal, social, commercial), la technique (mise en scène, scénographie, sécurité), la communication, le commerce, la connaissance des aides. De plus, ces compétences, qui sont censées être détenues par une seule personne, doivent constamment être mobilisées.

Hempire Scene Logic existe depuis 2003 et vient de la musique métal. Petit à petit, nous avons vu arriver d'autres formes de spectacle vivant, divers styles musicaux, des compagnies de théâtre, etc. Aujourd'hui, cette association s'occupe de 320 personnes environ (artistes, techniciens, techniciens administratifs). Elle a fait 2500 fiches de paye l'an dernier.

Se spécialiser permet d'avoir un modèle économique qui tient : cela nous permet d'avoir de la trésorerie, quand c'est souvent le problème des associations qui reposent uniquement sur des subventions (l'argent ne vient pas au moment où il est attendu pour le projet). Donc, pour pouvoir prendre un risque et créer son projet, il faut de la trésorerie.

Moi, je suis bénévole dans l'association, je suis entré dans le projet par fibre militante, car le cœur de mon projet est l'emploi des artistes, l'accompagnement et les droits sociaux. Je suis arrivé en cours de route, je vais donc laisser Fred, qui est là depuis le début et est l'administrateur de l'association, revenir sur l'historique.

### **Frédéric Hochet**

Notre premier fait d'arme a été de faire franchir le cap de la professionnalisation au groupe de métal Gojira. C'est la première fois que l'on a testé ce fonctionnement en production "ouverte", dont on sentait intuitivement le besoin : celui d'un producteur choisissant l'envergure de son activité en laissant à l'artiste sa part de responsabilité dans le projet et sa réalisation. Nos activités se sont depuis diversifiées. Le modèle de production ouverte proposé n'est pas une panacée mais correspond à beaucoup de situations laissées de côté par les pouvoirs publics qui pensaient avoir tout résolu avec le GUSO (Guichet Unique Spectacle Occasionnel). Dans les 7 années de notre activité, nous avons constaté que, peu importe le secteur, les activités artistiques prospéraient. Dans notre cas, on ne peut pas parler de crise, mais plutôt d'une augmentation de l'activité des individus, des salaires moyens et des taux horaires moyens. L'association a un taux de croissance fort car elle répond à un besoin sur le territoire. 85% à 90% des groupes ou compagnies avec lesquels nous collaborons travaillent mieux en 2011 qu'en 2010, cela de façon récurrente sur plusieurs années.

### **Gentiane Guillot**

La question de la production ouverte, ou de la production déléguée, plane depuis un certain temps mais est rarement abordée de front, en tout cas dans notre secteur. Lors de la rencontre sur les pépinières organisée par la PACT il y a deux ans, nous parlions de l'aide à

création d'associations et de compagnies pour les artistes. J'avais évoqué la notion de production déléguée permettant d'éviter la création de structure juridique sans qu'il y ait / susciter ? vraiment de réaction. Aujourd'hui, cela devient une réponse à un besoin que l'on ne nommait pas avant, peut-être parce qu'il était plus facile de gérer son association avec les moyens du bord.

### **Intervention – Hugues Hollenstein (Cie Escale)**

Dans le cinéma, la question de la production déléguée, ou même de la production ouverte, existe depuis longtemps. Pourtant, aujourd'hui, les réalisateurs qui font du cinéma indépendant créent leurs propres structures.

### **Intervention – Sylviane Manuel (Cie 36 du mois)**

Je suis administratrice de production. Cette question est intéressante. On voit des gens créer leur structure, il y a beaucoup d'associations qui se développent et qui font pourtant le même travail, suivent le même chemin. On peut penser à une économie d'échelle avec des boîtes de production qui permettent d'éviter ce travail très fastidieux. En même temps, ces outils de travail sont importants car ils sont structurants. La manière dont on fait parler les chiffres est politique et artistique. Cette question, c'est un nœud. Dans le cinéma, cette super structuration a pourri le secteur, son économie, son fonctionnement, sa financiarisation notamment. Nous sommes très loin du modèle économique du cinéma, donc les questions doivent se poser différemment. C'est cependant important de gérer son histoire.

### **Gentiane Guillot**

Est-ce important d'avoir la maîtrise de sa « propre » structure ? Certains syndicats défendent le rôle de l'employeur : la production, selon eux, doit être aux mains de l'employeur, et être contrôlée par les artistes. Cependant, les artistes ne sont pas censés maîtriser leur employeur (ils sont demandeurs d'emploi bénéficiant de l'ARE). On retombe dans les impasses juridiques évoquées tout à l'heure.

Est-ce que, en tant que producteurs délégués, vous prenez des mains de l'artiste quelque chose qui devrait lui revenir ? Est-ce que cela crée un trouble dans la maîtrise du projet ou dans la maîtrise artistique ? Est-ce que la maîtrise de sa structure, malgré le risque juridique, est indispensable à plus long terme ?

### **Frédéric Hochet**

Nous sommes demandeurs de retours d'expériences dans le cinéma. Nous nous sommes posé la question des effets pervers : nous avons fait faire un diagnostic d'utilité sociale pour voir s'ils n'étaient pas en train d'apparaître chez nous, mais pour l'instant ça n'est pas le cas. Cela est peut être lié à la façon particulière dont nous nous sommes appropriés ce projet. Peut-être que sur les mêmes bases juridiques et avec le même fondement, avec une pratique éthique différente, on pourrait effectivement trouver ce genre de dérives.

### **Intervention – Vincent Garreau**

La production dans le cinéma fonctionne exclusivement avec des structures sous formes de société anonyme. C'est la notion de risque financier, très forte puisque les capitaux mobilisés pour faire un film sont très supérieurs à ce que l'on voit dans les arts de rue, qui a provoqué cette super structuration.

### **Gentiane Guillot**

Dans les secteurs des arts de la rue et du cirque, la question ne se pose pas de la même manière. L'investissement est souvent supérieur aux retours qui peuvent en être attendus. De plus, tous les bureaux de production que nous connaissons travaillent de façon personnalisée avec l'artiste, les termes du contrat sont très différents. Il y a une forme de contrat moral et d'investissement personnel, qui dépasse les questions financières. On ne rencontre pas les mêmes écueils... Je propose de donner la parole à Vincent, qui doit nous quitter ensuite.

### **Vincent Garreau**

Je viens de créer une association qui s'appelle ASIN, qui va se positionner très en amont des projets, avec des idées de production ouverte et d'aide apportée pour faire avancer un projet artistique. Cela repose sur le postulat « A chacun selon ses besoins, à chacun selon ses moyens, à chacun selon ses compétences ». Les artistes ne sont pas spécialistes d'anticipation et de gestion financière. Aujourd'hui, on nous explique que c'est impossible à faire, par rapport à la licence d'entrepreneur du spectacle, alors qu'on nous incite à favoriser

l'émergence de projets artistiques. Il y a un écart entre le texte réglementaire et la pratique.

### **Thierry Decocq**

J'ai commencé mon intervention en essayant de partir du projet, en disant que c'est l'administratif qui doit coller au projet et non l'inverse. C'est pourtant ce qui est en train de se passer : ce débat se pose car on a imposé aux subventionnés d'être détenteurs de la licence d'entrepreneur du spectacle. Il y a donc des gens qui sortent de leur compétence : la compétence artistique. Nous n'avons pas LE modèle, et cette réunion ne fera pas émerger LE modèle, car il n'existe pas. Mais il y a différents modèles qui conviennent plus ou moins bien selon les projets, les artistes, les financeurs. Cela dépend de la nature du projet : pour le spectacle de rue, on ne traitera pas de la même manière le Royal de Luxe ou un artiste qui débute. Il y a une diversité énorme de projets et de questionnements. Notre structure apporte une réponse qui peut convenir à certains, ne convient pas à d'autres, a du mal à convenir à l'administration pour l'instant.

### **Gentiane Guillot**

C'est l'une des questions qui se posent en termes juridiques, elle est soulevée par les DRAC. La licence d'entrepreneur est attribuée au producteur, identifié par le fait qu'il mène l'ensemble des activités prévues par la circulaire du 13 juillet 2000. Dans le cadre de la production ouverte, la structure qui assume le rôle d'employeur et qui, pour cela, doit détenir la licence, ne mène pas l'ensemble des activités qui caractérisent le producteur (choix de l'œuvre, conception du spectacle...). La DRAC peut y voir du portage salarial et non réellement de la production. Les structures de production ouverte peuvent donc voir leur licence contestée.

## **ENTREPRENEURS DE SPECTACLES & LICENCE**

### **Code du travail / Article L7122-1**

Les dispositions de la présente section s'appliquent aux entrepreneurs de spectacles vivants qui, en vue de la représentation en public d'une œuvre de l'esprit, s'assurent la présence physique d'au moins un artiste du spectacle percevant une rémunération.

### **Code du travail / Article L7122-2**

Est entrepreneur de spectacles vivants toute personne qui exerce une activité d'exploitation de lieux de spectacles, de production ou de diffusion de spectacles, seul ou dans le cadre de contrats conclus avec d'autres entrepreneurs de spectacles vivants, quel que soit le mode de gestion, public ou privé, à but lucratif ou non, de ces activités. Les différentes catégories d'entrepreneurs de spectacles vivants sont déterminées par voie réglementaire.

### **Code du travail / Article L7122-6**

La licence est personnelle et incessible. Elle est accordée pour la direction d'une entreprise déterminée. L'interposition de quelque personne que ce soit est interdite.

### **Intervention – Grit Krausse (Cie l'Escale)**

Combien de compagnies sont gérées dans ce cadre et combien de temps avez-vous à consacrer à chaque compagnie ? Hempire Scene Logic a dit s'occuper de 300 équipes, ce qui paraît incroyable ! Notre compagnie a une vingtaine d'années : nous avons dû apprendre à assurer l'aspect administratif et de gestion. Aujourd'hui, nous avons des réticences à déléguer car nous avons une très bonne connaissance du milieu et notre propre manière de faire. Si on délègue, on perd forcément des opportunités. Nous avons tout de même une administratrice à plein temps. Comment une structure qui s'occupe de 300 compagnies peut-elle faire le même travail ?

### **Mathieu Argaud (illusion&macadam)**

Nous sommes une coopérative de services et de développement de projets culturels et artistiques à Montpellier. La question du parcours professionnel de l'artiste se pose. Certains débutent, d'autres sont confirmés, certains veulent être accompagnés au quotidien par des salariés de leur structure, d'autres ne veulent absolument pas assumer la fonction de producteur. illusion&macadam a développé petit à petit ses services : gestion, payes, bureau de production. Nous pensons qu'il n'y a pas une seule réponse ou un seul service à proposer à des compagnies et des artistes. Nous ne sommes pas là pour savoir quel est le bon service,

mais pour savoir ce qui existe aujourd'hui. Comment peut faire un bureau de production, pour ne pas prendre 20% ou 30% à une compagnie mais vivre quand même de ce travail ? Ce service coûte à peu près l'équivalent d'une personne embauchée à temps plein dans une compagnie, lorsqu'on l'accompagne sur l'ensemble de ses projets. Il y a aussi la question de la communication, que l'on ne prend pas en charge (sauf si l'artiste veut spécifiquement que cet aspect soit pris en charge).

SMART est une coopérative, un service administratif, une plate-forme internet qui permet à des porteurs de projet d'avoir un soutien administratif. C'est un service national.

### **Intervention – Laurent Kilani (La Cellule)**

La Cellule est une société coopérative d'intérêt collectif. Cela nous a paru être une solution pour permettre à des compagnies d'assumer leur projet collectivement (nous sommes dans une mutualisation de moyens). Il y a cependant une exigence concernant l'artistique, nous n'acceptons pas toutes les demandes, ce qui évite à la structure de se faire cataloguer en portage salarial. Il y a toute une série d'accompagnements sur cette chaîne de création. L'artiste doit pouvoir rester maître de son projet, la coopérative permet cela. Le fait d'affirmer la ligne artistique permet de défendre la licence d'entrepreneur du spectacle.

### **Gentiane Guillot**

C'est vrai que deux dimensions nous intéressent particulièrement pour défendre la réalité du rôle de producteur : celle de l'accompagnement et celle du positionnement artistique.

### **Mathieu Argaud**

Laurent vient de soulever une question que je voulais aborder, celle de la production « déconnectée », qui repose la question du rôle de l'artiste dans la gouvernance de la structure à laquelle il confie son outil de production. C'est un acte, pour l'artiste, qui est lourd de conséquences.

### **Intervention – Public**

Les masses salariales artistiques sont en train de baisser au détriment des masses salariales des producteurs, des diffuseurs, des administrateurs, ce qui n'est pas forcément une bonne chose. On voit des secteurs (l'agriculture, par exemple) où les producteurs ne gagnent plus leur vie. Le problème du dossier développé dans *Stradda* est qu'il n'aborde pas cette question financière de la répartition de la masse salariale.

### **Thierry Decocq**

Au sujet de la masse salariale, j'aimerais que mon association utilise le terme de « mutualisation ». Le problème est que la mutualisation a été reprise sous une autre définition, qui est de dire que trois compagnies, responsables au sens de l'administration, décident de mettre en commun une personne. Nous n'avons pas le droit de l'utiliser. Notre structure ne s'occupe pas de 300 compagnies mais a salarié 300 personnes. Cela permet cependant des économies d'échelle énormes : l'argent va servir principalement à la rémunération des artistes et le développement des structures.

Le fait que l'on gère des volumes importants de salaires permet d'avoir un volume important de trésorerie, ce qui permet de rémunérer l'artiste quand il fait son spectacle, sans attendre le paiement de la subvention. Un des problèmes de financement que vont rencontrer beaucoup d'artistes indépendants ou de petites compagnies, auquel nous apportons une solution concrète, ce sont leurs gros besoins financiers, par rapport aux problèmes de calendrier relatifs aux subventions et au fait qu'il faille prendre un risque financier pour que le projet existe. Pour répondre à cette question, Hemptre Scene Logic permet une sorte de « super mutualisation » entre un grand nombre de compagnies et d'artistes. Cela implique néanmoins des contraintes : on ne peut pas s'investir très fortement dans la diffusion (ce qui est plutôt bien, car c'est à l'artiste de décider de ce qu'il fait en fonction de son projet). On peut apporter cependant cette prise de responsabilité car on a cette capacité à développer une échelle par rapport aux problèmes de financement.

### **Frédéric Hochet**

La présentation de SMART a montré la diversité de solutions à apporter. En aucun cas la production ouverte n'est synonyme de déresponsabilisation. Nous avons besoin d'avoir, au sein des compagnies, des interlocuteurs qui comprennent les enjeux, qui savent calculer des salaires et ne pas pratiquer des abus par rapport au droit du travail. Le montage financier est partagé et fait en commun dans chaque cas. La mise en œuvre est aussi une zone de mise en partage. On va vérifier, par exemple, qu'en cas d'utilisation d'œuvre extérieure les droits des auteurs sont respectés. On va demander alors aux compagnies de nous présenter les

autorisations qu'elles ont eues. En ce qui concerne la gestion administrative et sociale, nous sommes employeurs, donc si des éléments, au cours d'un spectacle, ne sont pas conformes au code du travail, c'est Hempire Scene Logic qui sera responsable. Nous avons besoin que les compagnies ne se défaussent pas de cela : ils travaillent avec nous, en commun.

Pour l'artistique, la structure n'est pas officiellement investie mais pose un regard extérieur (on peut faire le parallèle avec la notion de famille intellectuelle abordée hier par Pedro Garcia). L'activité économique de l'association s'arrête à la gestion des spectacles mais les utilisateurs de ce service sont également structurés en association, se rencontrent, discutent, abordent des problématiques. Notre département est assez particulier au niveau de l'évolution des chiffres de l'activité intermittente : en 2007, nous avons été le département de France qui progressait le plus en nombre de personnes intermittentes, en masse salariale et en nombre d'heures. Cela peut montrer un impact positif de Hempire Scene Logic.

### **Gentiane Guillot**

Voici maintenant avec Les Thérèses une autre approche : la production ouverte n'est pas le cœur d'activité de la structure mais un recours au moment de l'émergence de certains acteurs.

### **Thérèse Fabry**

Les Thérèses, basées à l'Usine à Tournefeuille, font de l'accompagnement de projets artistiques. Nous existons depuis 1993, cela fait 17 ans que nous sommes dans ce secteur et travaillons auprès des artistes. Nous avons observé une évolution depuis 17 ans.

Depuis le « tremblement de terre » de 2003, les choses se sont organisées très différemment. Depuis, beaucoup d'artistes ont peur d'avoir leur propre structure juridique (complexification administrative, contrôles etc.). Les artistes appréhendent la complexité du droit du travail et sont perdus dans le jargon administratif. La fiabilité technique des bureaux de production a été appréciée des artistes. Depuis 2003, les bureaux de production se sont beaucoup développés car ce sont les artistes qui ont été demandeurs. Depuis 2003, l'économie s'est aussi fragilisée : pour être intermittent, il fallait 507 heures en douze mois, quand maintenant il faut faire 507 heures en réalité en neuf mois et demi (pour beaucoup d'artistes en effet, le compteur de 243 jours d'indemnisation tombe à zéro au bout de neuf mois et demi). Cela veut dire qu'il faut jouer une fois par semaine pour avoir droit à l'intermittence.

La fragilité économique fait que les compagnies n'ont pas forcément les moyens d'avoir leur propre administrateur. Une certaine flexibilité est offerte par les bureaux de production, quand le temps de création est long, ou quand la diffusion d'un spectacle ne fonctionne pas. Depuis 2003, les demandes de subvention se sont aussi alourdies : les dossiers représentaient auparavant quatre pages, quand aujourd'hui ils font une vingtaine de pages, voire plus pour certaines collectivités territoriales. Les compagnies se tournent alors vers les bureaux de production qui les aident à maîtriser les aspects juridique et comptable des dossiers. Trouver un administrateur avec toutes ces compétences est difficile, alors que l'on trouve une diversité de compétences au sein des bureaux de production.

### **Gentiane Guillot**

Lorsque vous accompagnez un projet via la production ouverte, est-ce que cela vous pose question concernant la gouvernance, par l'artiste, de son projet ?

### **Thérèse Fabry**

Je vais commencer par expliquer la manière dont on travaille. Nous avons besoin de rencontrer l'artiste (au sens large : individu, équipe, porteur de projet etc.) : le travail ne se fait pas au téléphone. En fonction de cette rencontre, nous décidons si nous allons travailler ensemble. Il faut voir s'il y a adéquation entre la demande de l'artiste et le bureau de production, car le bureau de production peut offrir une palette de services très différents. Nous ne sommes pas une structure de portage salarial. Si nous travaillons ensemble, je fais alors partie intégrante de l'équipe artistique. Je ne suis pas l'employeur, la secrétaire, une prestataire de service : je suis une salariée qui travaille aux côtés de l'artiste pour que son projet avance dans les meilleures conditions possibles.

### **Gentiane Guillot**

C'est très particulier puisque tu es embauchée par la structure juridique de la compagnie.

### **Thérèse Fabry**

Nous travaillons avec des compagnies qui ont une structure juridique et d'autres qui n'en ont pas. Mais mon travail est le même, sauf qu'avec une structure juridique, il y a plus de travail pour nous.

Le travail avec une compagnie qui a une association est administrativement très lourd. De ce fait, si une compagnie a un chiffre d'affaire inférieur à 30 000 euros, elle ne sera pas gérée en tant que structure juridique. Nous ne leur proposerons alors de travailler avec eux que si Thérèse'N'Thérèse devient producteur.

Nous proposons différents services : le montage de production, les demandes de subventions en partenariat avec l'équipe artistique, le suivi budgétaire, le calcul du prix de vente avec la compagnie, en intégrant des marges pour pouvoir enchaîner sur d'autres créations. La structure prête 2 000 à 40 000 euros pour que la création puisse avoir lieu. Nous suivons très précisément les marges des compagnies avec lesquelles nous travaillons et ces marges vont nous permettre de créer le prochain spectacle. Parfois, lorsque nous démarrons, ces marges ne sont pas encore existantes : Thérèse'N'Thérèse va alors prêter de l'argent, faire l'avance de trésorerie pour que la création ait lieu. Cette marge permet aussi d'investir (achat de camions, de chapiteaux). Nous sommes là pour anticiper, rassurer les artistes, faire de la pédagogie (expliquer la réglementation). Le risque est partagé avec la compagnie.

Les bureaux de production sont montrés du doigt alors qu'ils font un vrai travail d'aide et d'accompagnement des équipes artistiques. Beaucoup de bureaux de productions ne sont pas du tout financés pour ce travail : nous ne recevons aucune subvention. Les bureaux de production ont aussi un équilibre financier très fragile car beaucoup de temps est passé avec les artistes, et ce temps est difficilement quantifiable.

### **Gentiane Guillot**

Si on parle de production ouverte éthique, celle à laquelle on croit, cela comprend finalement l'accompagnement, la prise de risque financière mais aussi l'investissement personnel des accompagnateurs...

Nous allons maintenant écouter Marie-Laurence Sakaël pour comprendre comment la pépinière intègre la notion de production déléguée.

### **Marie-Laurence Sakaël**

Je suis coordinatrice de la Pépinière des Arts du Cirque Toulousaine. Il s'agit d'un dispositif mutualisé entre la Grainerie, fabrique des arts du cirque à Balma, et le Lido, centre municipal de formation des arts du cirque de Toulouse ; mise en place en 2008, la PACT n'a pas de structure juridique propre et est portée pour l'instant juridiquement et administrativement par la Grainerie. Le Lido et la Grainerie ont décidé de créer la Pépinière car elles étaient mues par des réflexions communes sur l'insertion des jeunes professionnels issus notamment du Lido.

Je vais parler en termes d'équipes, et non pas de compagnies, car la PACT n'accompagne pas uniquement des projets artistiques mais aussi des projets de création d'activité économique. Nous accompagnons neuf équipes, dont deux sont des projets de création d'activité économique. Il s'agit du Cirque Pardi, qui a un projet de création et d'exploitation de chapiteau, et de MidiCirque, un projet d'école de cirque itinérante. On est vraiment dans une réflexion de filière des arts du cirque.

La PACT se différencie des bureaux de production car les compagnies accompagnées ont vocation à sortir du dispositif. C'est un soutien au démarrage, au développement de l'activité. Certaines ont déjà une structure et une équipe constituée, d'autres ne le sont pas du tout : dans ce cas, nous devenons effectivement producteurs délégués.

La PACT veille à l'autonomisation des équipes : il y a une claire notion d'apprentissage. L'objectif final est la sortie du dispositif : il est fixé avec le porteur de projet. Cette sortie est réussie quand le porteur de projet a une compréhension globale de son environnement. Cela est très important car ces équipes sont souvent démunies par rapport à ce manque de connaissances et aussi fragilisées sur le plan économique, n'ont parfois pas accès aux financements traditionnels et sont dans une situation de grande précarité (certains projets ont moins de 12 000 euros de budget). Ces équipes n'ont absolument pas les moyens de se payer les services d'un administrateur ou d'un chargé de production. Dans le cadre de la production déléguée, nous les accompagnons sur ces domaines.

L'accompagnement que nous proposons comprend une dimension artistique (compétence du Lido) et une dimension économique. Comme nous travaillons avec des équipes en très grande fragilité financière, nous essayons de travailler avec une marge d'autofinancement (en dégagant une marge sur les ventes de formes courtes, par exemple), dans le cadre d'un plan de développement.

Mais les porteurs de projets restent maîtres d'œuvre de leur projet, ils en ont la responsabilité artistique et économique. L'artiste a, de toute façon, la responsabilité économique de son projet : même s'il n'a pas vocation à devenir administrateur ou chargé de diffusion, savoir lire un budget semble capital. De plus, c'est important que les porteurs de projet sachent endosser la casquette de chefs de projet. Ces gens, une fois sortis de la Pépinière, seront de toute façon en dialogue avec un certain nombre de corps de métier, notamment les techniciens du spectacle. Il est donc très important qu'ils intègrent ces notions-là.

Nous avons deux axes d'accompagnement : de l'accompagnement simple (du conseil, de l'orientation), mais aussi de l'accompagnement renforcé. Dans ce cas, il y a une sélection, opérée par le Lido et la Grainerie, sur la qualité artistique du projet. Le fait que les équipes entrent dans cet accompagnement peut être un effet levier : cela permet une mobilisation des réseaux de la PACT, offre un cadre qui permet de rompre avec l'isolement de l'artiste.

A propos de la responsabilisation des équipes : lorsque nous sommes producteur délégué, nous gérons le budget mais la gestion se fait toujours en étroite collaboration avec l'artiste. Pour parler des limites à l'accompagnement, je dirais qu'il est difficile d'accompagner l'émergence. De quelle reconnaissance et quels moyens financiers dispose l'accompagnateur pour cela ? Comment passer de la production à l'entreprise ? Des équipes viennent avec un projet artistique sans idée globale de projet d'entreprise : il faut penser à la pérennisation et à la structuration, au projet de compagnie. Comment est-ce qu'on sort du statut associatif ? Quelles sont les alternatives ? Cela me semble pour l'instant difficile, quand les équipes sont sorties du giron « accompagnateur – production déléguée ».

### **Intervention – Gilles Goutailler** (Groupement d'Employeurs Spectacle)

Nous avons créé un groupement d'employeurs à Lyon depuis cinq ans, qui fait le même travail mais avec des compagnies qui ont une structure associative. Nous sommes là pour une mise à disposition des compétences. Certaines compagnies demandent peu de choses, d'autres beaucoup d'investissement. Dans ce cas, nous sommes vraiment des employés partagés, nous donnons tout ce que nous savons.

### **Gentiane Guillot**

Il faut préciser que le groupement d'employeurs<sup>6</sup> est employeur des différents salariés dont le temps est partagé auprès des adhérents au groupement. Cependant les compagnies adhérentes au groupement ne sont pas pour autant déchargées des responsabilités d'employeur : tout d'abord, elles doivent avoir la qualité d'employeur pour adhérer au groupement. De plus, si elles doivent prendre en charge bénévolement la gestion du groupement (ce sera le cas, à moins d'avoir les moyens de rémunérer ce travail au sein du groupement), elles devront assurer l'encadrement des salariés du groupement... d'où la nécessité pour ces adhérents d'avoir des compétences d'employeur, de gestion, d'encadrement.

### **Gilles Goutailler**

Cependant, nous pouvons embaucher des personnes compétentes pour seulement quelques heures par mois. Nous avons une formation « compétences », qui est très adaptée pour les compagnies qui débutent. Quand elles ont déjà un employé chez elles, notre travail est beaucoup moins intéressant.

### **Intervention – Flavie Lecompte** (Cie Joseph K.)

Nous sommes une compagnie de théâtre de rue et de production ouverte. Nous travaillons essentiellement avec des projets qui débutent ou de petites équipes. Dans le cadre de la production ouverte, est-on amené à faire des demandes de subvention ? Le principe de mutualisation n'est-il pas gênant par rapport à l'image donnée aux collectivités ?

---

<sup>6</sup> Voir l'article "[Le groupement d'employeurs : la panacée ?](http://www.horslesmurs.fr/Le-groupement-d-employeurs-la.html)" sur le site de HorsLesMurs (<http://www.horslesmurs.fr/Le-groupement-d-employeurs-la.html>)

**Thérèse Fabry**

En tant que producteur, Thérèse'N'Thérèse touche des subventions de la DGCA, du Conseil Régional Midi-Pyrénées, de la mairie de Toulouse et d'autres départements, car nous travaillons avec des compagnies venues de toute la France. Certaines collectivités n'ont aucun problème avec ça, d'autres aimeraient que l'association soit constituée sur leur territoire. Sinon, le dossier est déposé au nom du projet artistique et on obtient des subventions. Les Thérèses sont repérées comme étant un bureau de production. C'est plus difficile quand on est une compagnie.

On peut prendre l'exemple des collectifs : plusieurs compagnies se regroupent et créent plusieurs projets. Pour les DRAC, il est difficile de subventionner tous les projets la même année. Le collectif est alors obligé de répartir les créations des uns et des autres sur plusieurs années...

**Flavie Lecompte**

Sur les documents de demande de subvention n'apparaît pas l'activité de Thérèse'N'Thérèse ?

**Thérèse Fabry**

Si, le demandeur de la subvention est le président de Thérèse'N'Thérèse (c'est lui l'employeur et le responsable juridique) mais pour tel ou tel projet.

**Flavie Lecompte**

Nous travaillons sur des projets en rue et en musique, avec un côté « tremplin ». Nous ne disposons pas de gros moyens. Par rapport au portage salarial, quand on fait de la production ouverte sur de tous petits projets, comment le justifier ?

**Thérèse Fabry**

Dès que l'activité va au-delà des salaires, il s'agit d'accompagnement. Thérèse'N'Thérèse ne fait pas de travail ponctuel, par exemple, mais travaille avec les compagnies sur du long terme, car on va mettre beaucoup de temps à expliquer les bases.

**Gentiane Guillot**

Sur la question du portage de projets ponctuels, on pourrait faire du portage salarial mais cela ne permettra pas à la structure de se défendre face aux institutions pour obtenir la licence. On peut avoir besoin d'un recours au portage salarial, mais ces structures se défendent sur la globalité de leur projet, avec une part de portage salarial à la marge. C'est le cheval de bataille de structures comme Hempire Scene Logic ou SMART.

**Mathieu Argaud**

Le portage salarial est d'abord une bataille juridique. Il est difficile de le définir, de savoir où il commence et où il s'arrête. Nous nous sommes parfois retrouvés dans une situation de portage salarial. Qui va nous le reprocher ? Au moment de l'obtention de la licence, c'est une commission paritaire qui est chargée des attributions : il y a donc un rôle joué par les syndicats. Avec SMART, nous voyons qu'il s'agit d'une bataille qui ne concerne plus les questions de « qui porte le projet, qui accompagne ? ». L'illusion&macadam existe depuis 10 ans et se pose la question de comment accompagner, jusqu'où et qui. On fait de la formation, on est producteurs, délégués ou non. Je rappelle que la production déléguée se fait dans le cadre d'une SEP (société en participation), où l'on a des porteurs de projet qui délèguent la production à l'un d'eux. Cela vient des années 80-90, quand les Scènes Nationales portaient la production de plusieurs artistes.

**Gentiane Guillot**

Le terme « production déléguée » s'emploie avec plus de précision lorsqu'il y a plusieurs producteurs, et qu'il y en a un qui est producteur délégué. C'est vrai que nous employons aussi ce terme quand il n'y a qu'un seul producteur qui produit un projet dont il n'est pas à l'origine. C'est un détournement du terme, mais cela vient en effet de la société en participation dans le spectacle.

**Mathieu Argaud**

D'ailleurs, c'est dommage que la société en participation ne soit pas plus utilisée car c'est un moyen de monter une société sans être inscrit au registre du commerce, et donc d'être plusieurs à porter un projet.

**Marie-Laurence Sakaël**

Une société en participation suppose un risque partagé, c'est donc une forme peu utilisée.

**Mathieu Argaud :** Cela n'est pas plus mal que la responsabilité soit diluée et ne repose pas uniquement sur le producteur. illusion&macadam est producteur, nous portons la responsabilité. Nous avons par exemple porté un projet pendant deux ans en mettant 80 000 euros de trésorerie sur le projet. C'est un engagement énorme. Nous avons pris un risque financier, alors que la société en participation dilue la responsabilité.

Par rapport à la DRAC, lorsque nous demandons des subventions pour un artiste, elle nous demande, en tout cas en Languedoc-Roussillon, d'être un vrai producteur, de faire des choix artistiques aux côtés de l'artiste, de prendre la responsabilité, mais surtout de le diffuser. Nous nous plaçons du point de vue de la qualité de l'accompagnement, alors que l'on cherche à faire de nous des commerciaux. La bataille se situe là.

#### **Intervention – Subliminati Corporation**

Nous sommes accompagnés par la PACT. En étant à l'intérieur d'un dispositif d'accompagnement, je me rends compte que la question du portage juridique doit souvent être expliquée aux interlocuteurs. Les structures de diffusion comprennent rapidement, mais cela pose des questions aux collectivités territoriales et aux institutions, pour qui la licence d'entrepreneur du spectacle est un gage de professionnalisation. C'est un travail à mener pour expliquer ce fonctionnement aux collectivités.

#### **Gentiane Guillot**

Un autre des nœuds de cette question, ce sont les collectifs, par exemple, qui portent différentes entités artistiques, et qui ont beaucoup de mal à faire reconnaître qu'ils ont le droit à avoir plusieurs aides à la création (pour plusieurs artistes au sein d'une même structure juridique).

Les aides nationales du ministère de la Culture formeront à l'avenir un système à trois « volets » : les aides à la création sur une année, les financements sur deux années (ce qui est une nouveauté) et le conventionnement, sur trois ans. Il est prévu que ces aides puissent être attribuées à des tiers, comme le producteur délégué ou le bureau de production. Ces changements sont en cours, pour 2012 ou 2013. Cela sera précisé par des textes, et je pense que cela va aider à la reconnaissance de ces activités, qu'il s'agisse de portage par des bureaux de production ou par des collectifs, en tout cas par des structures étant reconnues comme pouvant porter plusieurs entités artistiques.

#### **Question – Public**

La subvention ne sera donc plus attribuée à la compagnie ou à l'artiste mais au producteur délégué ?

#### **Gentiane Guillot**

Elle est attribuée au nom de l'artiste et du projet artistique mais elle est perçue pour être redistribuée par la structure intermédiaire.

#### **Thierry Decocq**

Pour conclure, je vais reprendre ma casquette militante et dire qu'il y a d'énormes quiproquos entre l'administration, les artistes (structurés ou non) et les structures comme la nôtre, qui ont une mission administrative et qui ont été longtemps décriées en disant qu'il y avait une distanciation par rapport au projet artistique. On est en fait sur un combat commun afin de faire évoluer un cadre juridique qui permette à chacun de développer son projet. Il y a différentes manières de faire, car il y a une multitude de situations auxquelles il faut apporter des réponses. Il ne faut pas se retrouver enfermé dans une terminologie, c'est ce qui génère d'énormes quiproquos sur la notion de portage salarial. Il y a des artistes qui ont besoin uniquement que l'on fasse leur salaire, ce qui est du portage salarial, sauf que si on le dit, on tombe dans l'illégalité.

Il faut ensemble défendre nos intérêts communs : nous sommes là pour aider à l'épanouissement d'une pluralité de projets artistiques en apportant une pluralité administrative qui permet d'accompagner au mieux les uns et les autres. Il y a vraiment une nécessité de ne plus se regarder en méfiance, mais d'essayer de se comprendre. Nous avons besoin de trouver un vocabulaire commun et une manière commune d'imaginer la pluralité artistique.

#### **Frédéric Hochet**

Je suis content d'avoir pu apporter un témoignage qui montre que la situation de crise du secteur artistique ne correspond pas à la totalité de ce qu'il se passe dans notre pays. Il y a des points positifs, des points d'espoir, d'ancrage.

**Thérèse Fabry**

C'est à l'artiste de choisir ce dont il a besoin, et il y a une grande palette de bureaux production. Il y en a qui font l'administration, l'accompagnement et la diffusion. Il y a des artistes qui n'iront jamais vers les bureaux de production car cela ne leur correspond pas : ils préfèrent avoir un administrateur chez eux. Tant mieux. Il n'y a pas de solution miracle, chacun essaie de faire au mieux pour que le projet se réalise dans les meilleures conditions.