

**À l'attention de
Madame la Ministre de la culture et de la communication**

Contribution à l'élaboration de la loi sur la création artistique

Janvier 2014

Coopérer par l'action



Par Thierry Boré, Joël Brouch, Frédéric Hocquard, Caroline Lozé et Jean-Pierre Wollmer

Respectivement directeurs de :

- Spectacle Vivant en Bretagne
- l'OARA - Office Artistique de la Région Aquitaine
 - Arcadi / Ile-de-France
- l'ODIA - Office de diffusion et d'information artistique de Normandie
 - Réseau en scène Languedoc-Roussillon

Coopérer par l'action

Introduction	p.3
1- Accompagner les évolutions politiques et socio-économiques du spectacle vivant	p.4
1.1- Des mutations qui incitent à la concertation et à la coordination - - -	p.4
1.2- Des structures au service des professionnels et des collectivités publiques - - -	p.5
2- De l'art de conjuguer réalités territoriales et enjeux sectoriels	p.7
2.1- Poursuivre et renouveler les logiques de coopération- - -	p.7
2.2- Consolider les interventions opérationnelles en faveur de la diffusion en appréhendant les projets dans leur globalité - - -	p.11
3- S'emparer des opportunités européennes et internationales	p.13
4- Mieux associer les parties prenantes à l'activité de nos agences	p.16
Conclusion : Pour une meilleure reconnaissance du rôle de nos agences et une consolidation de leurs missions	p.18
Annexe	p.21
Éléments budgétaires - - -	p.21

Introduction

Il y a deux ans le Cabinet du Ministre de la culture et de la communication a commandé à l'Inspection générale des Affaires culturelles un rapport permettant de dresser un état des lieux des agences régionales du spectacle vivant et une évaluation de leur rôle. La mission a considéré que ces structures associées sont globalement des « atouts pour le spectacle vivant ». Et ses préconisations sont réunies sous la formule suivante : « les agences doivent poursuivre leur adaptation aux enjeux prioritaires ou nouveaux » et en premier lieu « aux évolutions des politiques publiques ».

Nous approuvons cette observation ainsi que la plupart des recommandations des inspecteurs. Nous nous en sommes donc inspirés pour préparer le présent document en y adjoignant d'autres thématiques qui nous paraissent essentielles.

Dans un esprit à la fois pratique et prospectif, ont été dégagées quatre orientations (coopération ; diffusion ; Europe ; gouvernance) que nous développons d'ores et déjà ou qui pourraient aider à dessiner des lignes d'actions pour l'avenir.

Notre réflexion et notre prise de position s'inscrivent tout particulièrement dans le cadre de la révision des dispositifs législatifs touchant directement (Loi d'orientation sur la création artistique) et indirectement (Loi de modernisation de l'action publique territoriale) à l'avenir du spectacle vivant.

Par la présente note, nous affirmons que nos agences doivent faire partie des instruments de mise en œuvre de la nouvelle étape de décentralisation et des outils de recherche d'un nouveau souffle pour la création.

1- Accompagner les évolutions politiques et socio-économiques du spectacle vivant

1.1- Des mutations qui incitent à la concertation et à la coordination

Depuis plusieurs décennies, le champ du spectacle vivant fait preuve d'une indéniable vitalité tant en termes de renouvellement artistique, qu'en matière d'action culturelle et de couverture territoriale. La mise en place de politiques publiques dotées de financement non négligeables ont constitué un terrain fertile dans lequel s'est implantée une myriade de lieux et d'acteurs et qui entretient l'éclosion continue d'initiatives nouvelles. La structuration et la professionnalisation des activités et des entreprises ont progressivement favorisé la consolidation de la filière. Enfin, le désir et la disposition de la scène française à s'ouvrir et à accueillir la diversité des cultures et des créations venues d'ailleurs ont représenté une indéniable source d'enrichissement.

Néanmoins, le secteur se trouve actuellement affecté par l'essoufflement des modèles politiques, institutionnels et socio-économiques du spectacle vivant mais aussi par les mutations de l'environnement global.

Depuis au moins dix ans, les difficultés héritées des modes de développement du siècle dernier sont devenues évidentes dès lors que s'est fait sentir de façon aiguë une série de dysfonctionnements - tels que la forte augmentation du nombre de spectacles ainsi que la « crise de l'emploi » - et au fur et à mesure que s'est confirmée **la faiblesse des modes de régulation**.

D'autre part, l'existence d'un maillage culturel dense et diversifié, né de la multiplication des équipements et du foisonnement d'acteurs, génère **des besoins accrus d'ajustements et de coordination**. Il s'agit à présent d'augmenter les synergies et de mettre en valeur les complémentarités au bénéfice du développement des territoires et du renforcement du secteur, tout en réaffirmant l'ambition fondatrice de soutenir la présence de l'art sur tous les espaces de vie et d'en faciliter l'accès à tous les publics.

Dans le même temps, la forte dégradation du climat économique et social se traduit par une contraction des financements publics et par une intensification des incertitudes. Aussi les opérateurs ainsi que les partenaires publics du spectacle vivant sont-ils incités à se regrouper et à agir conjointement en mutualisant les atouts et les moyens. Des endroits de dialogue et des instruments d'interaction s'avèrent alors nécessaires pour surmonter les divergences d'intérêts, les tensions concurrentielles et la nécessité pour les organisations comme pour les territoires de se distinguer.

Enfin, dans le cadre des processus contemporains de globalisation, les dynamiques de recomposition territoriale se sont accélérées. Elles se caractérisent notamment par la baisse d'influence des niveaux de décision nationaux et l'affirmation des échelons infra et supranationaux. Ce phénomène perturbe fortement le partage des rôles, des fonctions et des compétences. **L'articulation entre gouvernance régionale et gouvernance étatique doit être renouvelée** afin d'assurer un minimum de convergence.

Cela suppose « d'engager sereinement un travail de mise en question et d'innovation, à partir du rôle que chacun peut assumer », en se demandant « qui est le mieux placé pour faire quoi, quelles sont les lourdeurs à dépasser et les marges innovantes dont il faut s'inspirer » ⁽¹⁾.

Dans ce contexte, nous souhaitons rappeler **la capacité de nos structures à relever aux côtés de l'Etat et des régions une partie de ces défis.**

1.2- Des structures au service des professionnels et des collectivités publiques

Tout en mettant en lumière la diversité des missions et des compétences des agences régionales pour le spectacle vivant, le rapport de l'Inspection générale des affaires culturelles publié en 2012 conclut que **ces structures associées apportent « une plus-value incontestable » au secteur**. Certes les perturbations voire les crises qui ont touché quelques-unes d'entre elles au cours des dernières années ont mis en évidence la nécessité de faire évoluer dans certains cas leurs missions et leurs modalités d'intervention. Mais dans l'ensemble, ces organismes ont su s'adapter aux mutations de leur environnement. En concertation et en complémentarité avec les services des collectivités publiques ils ont contribué à façonner le paysage culturel et avec le temps ils ont « imprimé leur marque, leur savoir-faire et leur spécificité » ⁽²⁾.

Créées avec l'accord et le soutien de l'Etat, les agences régionales pour le spectacle vivant ont bénéficié de la montée en puissance des régions ⁽³⁾ dans le champ des politiques culturelles et représentent désormais **des outils précieux de proximité et de partenariat.**

Nos cinq agences se reconnaissent parfaitement dans un principe d'aménagement du territoire mis en œuvre au service de l'intérêt général. Cet axe ne se réduit pas à la seule logique d'équipement et combine plusieurs objectifs : participer au développement artistique et culturel du territoire régional, participer à l'enrichissement d'une présence artistique et d'une offre culturelle de qualité avec un souci d'irrigation et d'équité territoriale, favoriser les échanges entre les acteurs du secteur et apporter son concours au décloisonnement des réseaux.

Plus précisément, nous nous positionnons au service des professionnels du secteur à savoir : les équipes artistiques, les structures de diffusion et les collectivités publiques.

(1) Rizzardo René, « Acquis et limites du modèle français », in Culture & Société, un lien à recomposer, Editions de l'Attribut, 2008.

(2) Saez Jean-Pierre, « Culture et Régions : une relation majeure », in Culture et régions, Actes des Assises nationales de l'ARF (Associations des Régions de France), janvier 2012.

(3) Dans certains cas, les départements, les villes et les agglomérations se sont aussi impliqués et financent les agences régionales.

Comme l'a très bien souligné le rapport de l'Inspection, les agences régionales sont en mesure de collecter, de traiter et de répercuter des informations ciblées aussi bien dans un contexte individualisé que collectif, avec pour maître-mot : l'accompagnement. Elles soutiennent ainsi la qualification des porteurs de projet et agissent sur les conditions d'émergence et de réalisation des activités, apportant aux projets « de la valeur-ajoutée et des instruments de faisabilité, grâce auxquels les soutiens financiers peuvent être employés de manière plus efficiente » ⁽⁴⁾. Cette fonction fait face à une réelle croissance des besoins. En effet, les transformations contextuelles - aux échelons local, régional, national, européen - demandent aux acteurs une connaissance et une compréhension des cadres de références - politiques, économiques, culturels et artistiques - en perpétuelle évolution et de plus en plus complexes.

Il convient de souligner que **nos cinq structures se distinguent par leur capacité à combiner apport en ressources et intervention directe dans la concrétisation des projets, tout particulièrement en faveur de la diffusion des spectacles**. Ce qui peut potentiellement produire des effets de levier financier. Qui plus est, ce type de pratique peut se déployer à une échelle pluriannuelle, c'est-à-dire selon un rythme adapté à la mise en œuvre des projets. Ces deux atouts font écho à l'analyse de l'économiste Xavier Greffe : « **la formule de l'agence ouvre des opportunités que ne permet pas ou insuffisamment l'intervention administrative** » ⁽⁵⁾.

(4) Wallon Emmanuel, Sources et ressources pour le spectacle vivant, Rapport au Ministre de la culture et de la communication, février 2006.

(5) Greffe Xavier et Pflieger Sylvie, La politique culturelle en France, La Documentation française, 2009.

2- De l'art de conjuguer réalités territoriales et enjeux sectoriels

2.1- Poursuivre et renouveler les logiques de coopération

Nos structures contribuent à faire ensemble ce qui ne peut être réalisé séparément.

Grâce à leurs relations régulières avec les opérateurs de terrain, les services de l'Etat, ceux des régions et des autres collectivités territoriales, elles sont à la fois **des outils de coopération territoriale** - entre tous les acteurs d'un territoire - et **des outils de coopération professionnelle** - entre tous les acteurs du secteur du spectacle vivant.

Cela a été rappelé brièvement plus haut : mettre en place des politiques concertées et construire des projets partagés est une nécessité pour anticiper et faire face aux mutations. La concertation est une façon de dépasser les antagonismes et de trouver des complémentarités.

De plus, **décider ensemble et travailler ensemble ne constituent pas seulement une réponse palliative au manque de financements, c'est aussi une philosophie d'action** fondée sur des principes de confiance, de solidarité, d'efficacité et de « culture commune ». Certes la proximité géographique est une composante essentielle pour construire un milieu favorable à l'émergence des « agencements coopératifs » ⁽⁶⁾, mais le partage de valeurs et d'affinités artistiques est très souvent « le facteur déclencheur et/ou le ciment » ⁽⁷⁾ des collaborations. Les regroupements peuvent alors dépasser les frontières administratives et se déployer sur des espaces interterritoriaux (au sein d'une région, à l'échelon interrégional, transfrontalier, transnational).

Au cours des quatre dernières décennies, en l'absence d'une véritable répartition des compétences, la coopération entre collectivités publiques a fortement influé sur le potentiel d'action de chacun des partenaires et sur la qualité des initiatives menées.

Le développement de cette logique de coproduction de l'action publique s'est accompagné d'une véritable territorialisation des politiques culturelles : professionnalisation des administrations territoriales, prise en compte des spécificités de chaque territoire, définition des problèmes et des mesures à adopter territoire par territoire, et émergence du territoire comme objet de la politique publique par opposition à d'autres objets comme le secteur ou une population particulière.

(6) Henry Philippe, Quelle production aujourd'hui pour la filière du spectacle vivant ?, contribution à la rencontre sur la production du spectacle vivant organisée par CultureOCentre, décembre 2009.

(7) Autissier Anne-Marie et Deniau Marie, Etudes prospective sur la mise en place de pôles européens de production artistique, Observatoire des politiques culturelles pour la Direction générale de la création artistique (DGCA) du Ministère de la culture et de la communication, février 2013.

Ainsi progressivement, même si les régions ont au départ adopté le modèle classique de segmentation des affaires culturelles (par disciplines, par domaines, ou par filières), elles sont de plus en plus nombreuses à adopter une démarche transversale non seulement au sein du champ culturel (numérique, éducation artistique et culturelle, pratiques interdisciplinaires, etc.) mais également en lien avec leurs autres champs d'action (développement économique, formation professionnelle, enseignement supérieur et recherche, promotion des langues régionales, etc.). Il est crucial de savoir prendre en compte cette transition, d'autant plus que la perception de la culture comme facteur de développement des territoires est aussi celle de l'Union européenne. La majeure partie des financements communautaires pour la culture s'opèrent d'ailleurs au titre de la Politique de cohésion régionale.

De fait, **les structures associées - connaissant finement à la fois leur territoire et les milieux professionnels - sont particulièrement bien placées** ⁽⁸⁾ **pour articuler les logiques sectorielles et les approches territoriales** à dimension transversale. Elles participent pleinement au croisement des « médiations professionnelles avec d'autres modes de coordination, la coopération entre les acteurs d'un même territoire apparaissant tout aussi déterminante » ⁽⁹⁾.

Avec l'application des lois à venir, la géographie politique va à nouveau se recomposer, en outre, la culture demeurera une compétence partagée entre une variété d'échelons d'intervention et selon des schémas fort divers. Aussi **les concertations** devront-elles être renforcées entre les élus, les administrations culturelles publiques, ainsi que l'ensemble des acteurs du spectacle vivant. Les futures Conférences territoriales d'action publique (CTAP), de même que les déclinaisons régionales du Conseil des collectivités territoriales pour le développement culturel (CCTDC) seront probablement les instruments de cet indispensable dialogue. Pour leur part, nos agences se positionnent comme des outils complémentaires. Car pour mettre en place, selon les contextes régionaux, le « pacte territorial de développement artistique et culturel » seront nécessaires non seulement des instances mais aussi des processus et des méthodes, permettant de coopérer par **l'action**.

En matière de coopérations opérationnelles, le rapport de l'Inspection a observé que les agences régionales « ont profondément réorienté leurs activités pour se transformer progressivement en facilitateur, en « ensemble » ».

Cette évolution peut être stabilisée et approfondie. Nos agences entendent en effet poursuivre et amplifier leur travail de mise en relation, de médiation entre les artistes et les programmeurs, de décloisonnement des réseaux et de co-construction des projets.

Collectif En Jeux

Initié par Réseau en scène Languedoc-Roussillon qui par ailleurs anime les travaux du Coreps Languedoc-Roussillon, le Collectif En Jeux réunit des structures culturelles et lieux de diffusion s'appuyant sur la « Charte d'accompagnement des œuvres et des équipes artistiques professionnelles du spectacle vivant en Languedoc-Roussillon par l'État, les Collectivités Territoriales et les Partenaires Sociaux » signée en 2011.

Les membres du Collectif - collectivités, partenaires financiers publics et privés - œuvrent pour le soutien à la création et à la diffusion d'équipes artistiques implantées en Languedoc-Roussillon dans l'objectif de :

- développer une approche globale de la création associant systématiquement la production à la question de la diffusion dans une logique de coresponsabilité,
- mobiliser les coproducteurs qui affirment ainsi leur volonté commune de mutualiser les potentialités de productions et d'exploitations en région, afin de sécuriser les productions, d'encourager les prises de risques artistiques et de contribuer à la professionnalisation des équipes artistiques émergentes.

En 2012,

6 spectacles • 24 opérateurs • 59 représentations en et hors région

En 2013,

6 spectacles • 17 opérateurs • 53 représentations en et hors région

(8) Cf. le travail de coordination que certaines assurent de façon tout à fait remarquable pour animer le Comité régional des professions du spectacle (Coreps).

(9) Guillon Vincent, « La culture au service du projet de territoire », in Culture et Territoires, vers de nouvelles coopérations des acteurs artistiques et culturels ?, La Librairie des territoires et l'Observatoire des politiques culturelles, 2013.

La plupart des agencements coopératifs se font et se défont « dans l'action » au gré des besoins et des situations. Certains prennent un caractère plus formel et pérenne (Chartes, collectifs, fonds mutualisés). Eloignés des logiques de subvention, les protocoles de coopération existants - ou à inventer - sont à géométrie variable. Notre intervention vise non seulement à **faciliter la rencontre, à donner un conseil décisif ou à attribuer un financement, mais aussi à susciter de vertueuses chaînes de collaboration autour des projets artistiques**. Cette façon de travailler peut être désignée par la notion de réseau de compétences, reliant les différentes structures du spectacle vivant (de production, de diffusion, de formation, etc.). En fonction de ses spécificités, de ses connaissances, de ses compétences, de ses moyens techniques et financiers, chacune d'entre elles agit comme « pôle ressources ».

Dans ce paysage collaboratif, nos agences remplissent un rôle de plateforme capable de diagnostiquer les projets, de les accompagner conformément à nos missions ou de les orienter vers des compétences présentes sur le territoire et au-delà.

C'est singulièrement dans cette faculté à provoquer des démarches collectives et à démultiplier le volume d'activité artistique et culturelle sur le territoire que se situe la valeur-ajoutée de nos agences. Les subsides et la confiance qui nous sont attribuées représentent dans cette configuration **un investissement de long terme et un pari sur la stratégie du « jouer collectif »**.

Une semaine en compagnie

Un centre dramatique national, un établissement public de la Ville de Paris, un collectif d'artistes et un établissement culturel régional se rejoignent sur le désir de faire partager leur curiosité et leur appétit pour des créations théâtrales singulières, insuffisamment vues par le public et repérées par les professionnels.

Ainsi, depuis décembre 2009, le TGP-CDN de Saint-Denis, la Maison des métallos, le Collectif 12 et Arcadi Île-de-France travaillent ensemble à un repérage d'équipes artistiques en marge des circuits de production établis, dont les projets font preuve d'une inventivité et d'une qualité artistique prometteuses.

D'où la naissance en 2011 d'**Une semaine en compagnie**, semaine durant laquelle l'occasion est donnée au public et aux programmateurs de découvrir ces propositions, parfois atypiques, souvent hors modes.

La programmation de ces spectacles dans le cadre d'**Une semaine en compagnie** permet aux quatre partenaires impliqués dans le projet d'offrir aux équipes artistiques des conditions propices à la mise en valeur de leur travail, un accompagnement sur les questions de structuration et de diffusion, et un temps de représentation.

Notre démarche coopérative se décline d'abord à l'échelle régionale en cohérence avec nos missions fondatrices. Elle prend depuis quelques années **des dimensions nouvelles - interrégionale, européenne voire internationale.**

Créer des espaces de coopération par-delà les frontières régionales et nationales est indispensable au développement d'une grande partie des équipes artistiques. Nos agences s'appliquent donc à provoquer et à stimuler les rencontres, et nos dispositifs rendent possibles les projets sur des territoires élargis. Les réseaux peuvent se croiser et s'agrandir, les mutualisations prennent de l'ampleur et gagnent en pertinence, les opérateurs culturels étendent leur périmètre de rayonnement et leur mobilité s'amplifie.

Ces Théâtres qui nous ressemblent, ces théâtres qui nous rassemblent

Afin d'élargir le territoire de vie des artistes aquitains, l'OARA a imaginé en 2004 plusieurs dispositifs susceptibles de favoriser la diffusion de leurs spectacles hors région Aquitaine.

Parmi eux, **Ces Théâtres qui nous ressemblent, ces théâtres qui nous rassemblent** constitue un nouveau périmètre d'intervention qui épouse les contours des trois régions limitrophes à l'Aquitaine (Midi-Pyrénées, Poitou-Charentes et Limousin), enrichi récemment de l'Euskadi dans le cadre de l'Euro-région Aquitaine-Euskadi.

Plus de trente structures culturelles bénéficient ainsi des incitations financières de l'OARA quand elles s'engagent en pré-achats et/ou privilégient les formes les plus contemporaines, voire des séries de représentations.

Ces nouveaux partenaires transcendent l'éco-système régional et participent à la formation d'un territoire augmenté propice à l'émancipation des artistes.

Chaque saison, l'OARA investit 100 000 euros dans ce dispositif qui génère par ses effets mutualistes plus de 1 million d'euros pour l'activité des artistes aquitains.

Une telle activité se concrétise sous des formes diverses. La Charte interrégionale ⁽¹⁰⁾ qui réunit nos cinq agences et l'Onda fait partie des dispositifs imaginés et mis en oeuvre au cours de la dernière décennie. Dans le même temps, d'autres dynamiques interrégionales ont émergé. Du partage d'espace lors de grands rendez-vous internationaux (Avignon, Tanzmesse, MIDEM) à l'ambitieux projet Dynamiques des arts vivants en Massif central ⁽¹¹⁾, en passant par les divers dispositifs de soutien à la diffusion ⁽¹²⁾, leur contenu, leur échelle et leur degré de formalisation sont trop variables pour en faire ici la synthèse et l'évaluation. Notons, que de façon assez naturelle, la plupart de ces coopérations se développent pour l'heure entre territoires contigus ⁽¹³⁾. Mais ce paramètre n'est pas nécessairement exclusif à l'exemple de ce qui se prépare entre l'Aquitaine et la Franche-Comté (Dispositif Diagonale) et de ce qui se fait d'ores et dès à présent avec la Charte interrégionale.

Au final, quelle que soit la nature de tout ces dispositifs de coopération, ils bénéficient à la fois aux créateurs, aux programmeurs et aux publics en élargissant les

aires de diffusion, en diversifiant l'offre, et en favorisant les confrontations et les échanges entre les langages et les formes artistiques. Ils représentent aussi un moyen de partager le risque artistique.

(10) Reposant tout d'abord sur un partage des capacités d'expertise, de communication et d'animation des réseaux de diffusion, la Charte interrégionale permet également de rassembler les moyens financiers des partenaires pour soutenir la circulation de spectacles qu'ils ont sélectionnés collectivement. Les compagnies bénéficient en outre d'un programme d'accompagnement pour optimiser leur stratégie de diffusion. Il pourrait être pertinent de prolonger cette démarche avec l'idée d'inclure un plus grand nombre de régions (tout en anticipant le risque de dilution) ou bien d'aller plus loin dans la mutualisation de moyens et de compétences entre agences (par exemple : partage de savoir-faire en matière d'organisation de rencontres professionnelles, en matière d'observation, en matière d'actions d'éducation artistique et culturelle).

(11) Le projet Dynamiques des arts vivants en Massif central réunit cinq partenaires de trois régions (Réseau en scène/ Languedoc-Roussillon, l'AVEC/Limousin, Le TRANSFO/Auvergne, Des Lendemain qui chantent - SMAC de Tulle, et Scènes croisées de Lozère).

(12) Rencontres à l'Ouest ; Quint'Est ; Quand les régions s'en mêlent ; dispositif de soutien à la diffusion interrégionale Picardie/Normandie.

(13) Il convient de rappeler que l'interrégionalité s'opère aussi à l'échelle des espaces européens transfrontaliers (cf. ci-dessous).

En matière de coopération interrégionale et européenne, nos agences sont en situation de réaliser ce que les services des régions et de l'Etat peinent à faire. La valorisation du travail déjà accompli et des résultats obtenus ainsi que la mise en lumière des opportunités offertes par l'abaissement des frontières aideraient à dissiper les réticences qui persistent au sein des collectivités publiques.

2.2- Consolider les interventions opérationnelles en faveur de la diffusion en appréhendant les projets dans leur globalité

La première recommandation du rapport de l'Inspection est précédée de ce constat sans équivoque : « si la question centrale du spectacle vivant réside bien aujourd'hui dans l'amélioration de sa diffusion et dans l'élargissement de ses publics, il apparaît que les agences qui œuvrent en ce sens apportent une plus-value indéniable, venant en complément des interventions relevant des autorités publiques » et d'ajouter que les activités opérationnelles actuellement exercées par les agences doivent surtout être orientées vers une amélioration de la circulation des œuvres.

Cette préconisation apparaît d'autant plus pertinente qu'elle est exprimée depuis plusieurs années par de nombreux acteurs du secteur. Dès 2004, Bernard Latarjet indiquait que « nombre d'auditions soulignent l'intérêt de ce cadre régional pour travailler à l'amélioration de la diffusion, la dispersion des moyens empêchant souvent une politique volontariste en la matière et l'aide à la création étant régulièrement privilégiée, sans qu'une réflexion plus large soit initiée » ⁽¹⁴⁾.

De fait, **le soutien à la diffusion et l'évaluation artistique qui le précède sont au cœur des missions de nos cinq agences.** Ils s'exercent en complémentarité avec les actions et les priorités des DRAC et des services des régions.

Notre compétence se manifeste à la croisée de la production et de la diffusion, avec pour préoccupation première d'assurer l'interface entre les équipes artistiques et les lieux de diffusion, et de faire émerger de véritables réseaux de diffusion sur le territoire régional, national et européen, tout en tenant compte des besoins propres à chaque discipline artistique.

Repérer, mettre en relation, aider au développement, soutenir financièrement

La légitimité et l'efficacité de l'action de nos agences se fondent sur leur activité constante de repérage et de contacts réguliers avec les acteurs qui animent et assurent le dynamisme de nos scènes régionales (artistes, lieux, collectivités, jeunes équipes).

Notre intervention consiste ensuite à faciliter les rencontres entre artistes et programmeurs, et à stimuler les coopérations autour des projets, afin d'**agir très en amont sur les conditions de diffusion des spectacles**, en articulation avec la phase de production.

(14) Latarjet Bernard, Pour un débat national sur l'avenir du spectacle vivant, Rapport au Ministre de la culture et de la communication, avril 2004.

Cela se fait de façon informelle (une conversation, un rendez-vous décisif) ou sous la forme de dispositifs de visibilité (séances de visionnage, salons d'artistes, temps forts, rencontres sur l'actualité artistique en région).

Avec un souci d'émancipation des artistes, notre accompagnement prend dans certains cas la forme d'une aide au développement « sur-mesure » (économie des projets, structuration des activités, compréhension des systèmes d'aides publiques et privées et du paysage politique etc.). Les équipes sont aussi amenées à interroger leurs pratiques et leur positionnement en tenant compte de leur espace d'implantation et des différents aspects de leur environnement.

Enfin, comme la rencontre entre l'artiste et le programmateur ne suffit pas toujours, **nos dispositifs financiers permettent d'appuyer les projets et de favoriser leur réalisation.** Ces aides encouragent en particulier la prise de risque en accompagnant les initiatives des diffuseurs qui programment, pour un large public, des œuvres qui empruntent les voies de la recherche artistique et du renouvellement des formes.

Ce soutien financier s'opère sur la base d'une triple évaluation des projets

Nos choix s'appuient d'abord sur une **analyse de la proposition artistique.** En effet, l'exigence artistique a été considérée comme un paramètre prioritaire au moment où ont été créées nos missions en faveur de la diffusion des œuvres. Progressivement d'autres critères sont venus la compléter afin de renforcer et de diversifier l'impact de notre contribution financière.

Le degré de maturité et de structuration de la compagnie ou de l'ensemble musical est désormais pris en compte afin **d'évaluer la faisabilité économique des projets et la viabilité des structures** qui les produisent. Cette expertise professionnelle sert aussi à identifier les difficultés que l'équipe artistique rencontre (ou qu'elle pourrait rencontrer) et d'activer une procédure d'accompagnement personnalisé - telle que décrite ci-dessus - au sein de nos agences ou en externe afin notamment de l'inciter à placer la diffusion au centre de ses priorités et d'augmenter ses capacités à réunir des partenaires régionaux et éventuellement nationaux.

Il s'agit également de savoir intervenir au moment le plus opportun et efficient dans le parcours de l'équipe.

Enfin, nous veillons à la cohérence et à la bonne adéquation entre les caractéristiques du spectacle et **le contexte de diffusion envisagé** (programmation habituelle du lieu, caractéristiques techniques du spectacle, objectifs de diffusion de l'équipe etc.).

Nos modalités d'intervention concourent à réhabiliter la diffusion et à optimiser son articulation avec la production. Il ne s'agit pas d'une fin en soi, mais d'une façon d'améliorer l'exploitation des spectacles (nombre de représentations, durée de vie), ce qui se traduit par un meilleur amortissement des productions et une rémunération prolongée des personnes impliquées. L'augmentation de l'activité crée de l'emploi. De plus, stimuler la circulation des œuvres à l'intérieur et à l'extérieur de la région rend également possible la diversification et l'accroissement de leur public.

Nos agences sont en mesure d'appliquer - dans la limite de leurs moyens - ce type de méthode, parce qu'elles conjuguent des compétences complémentaires : un socle d'activités ressources qui nourrit les missions opérationnelles.

3- S'emparer des opportunités européennes et internationales

Antena Europe

Antena Europe est un outil d'accompagnement mis en place par Réseau en scène Languedoc-Roussillon, qui permet aux professionnels régionaux de bénéficier de services pour leur développement international.

- Veille et information sur les programmes européens
- Diagnostics personnalisés
- Mise en réseau avec partenaires et services instructeurs
- Suivi et valorisation des projets

Une quarantaine de structures ont bénéficié d'un diagnostic et plus d'une dizaine de projets ont bénéficié d'un accompagnement sur divers programmes européens.

L'amplification des mouvements de mondialisation des échanges et d'accélération des mobilités représente potentiellement pour le secteur culturel une formidable occasion de multiplier les rencontres, de partager des idées, de provoquer de fertiles confrontations (entre les pratiques professionnelles, entre les langages artistiques), de se frotter à de nouveaux publics, et de nourrir la diversité artistique et culturelle sur les territoires.

Nos agences s'emploient déjà - ou souhaitent s'employer - à accompagner cette évolution majeure. **Nos missions dans ce domaine répondent à un véritable besoin.** Dans le champ du spectacle vivant, le désir d'Europe est vivace tant pour coopérer ⁽¹⁵⁾ que pour diffuser ⁽¹⁶⁾. Aussi les demandes en informations, en conseils, en formations sont-ils croissants. Or **peu d'opérateurs sont aujourd'hui présents en région pour satisfaire les attentes et aider les porteurs de projet** à monter en compétences et à transformer leur désir en action.

Là encore, notre capacité à assurer l'interface entre le territoire et le secteur s'avère des plus utiles. En effet, le contact avec le terrain nous rend aptes à remplir un rôle de sensibilisation et d'information régulières, à cartographier les ressources régionales mobilisables, à identifier les acteurs qui agissent à l'échelle européenne ou qui en ont le potentiel, à envisager les nécessaires transferts d'expériences au niveau intrarégional. Ce positionnement offre la possibilité d'aborder l'Europe et les espaces internationaux en partant des spécificités et des atouts de chaque territoire.

Un exemple de coopération européenne : DanSCe Dialogues 2

DanSCe Dialogues 2 est porté par 8 partenaires : L'ODIA Normandie, chef de file, Spectacle Vivant en Bretagne, Le Triangle, cité de la danse (Rennes, Bretagne), Le Centre chorégraphique national de Caen / Basse-Normandie, Le Phare, centre chorégraphique national du Havre / Haute-Normandie, The Point (Eastleigh, Hampshire), South East Dance (Brighton, Sussex), Take Art (South Petherton, Somerset).

Ce projet propose un accompagnement franco-anglais des professionnels du secteur de la danse contemporaine.

Il s'agit de construire des parcours de développement artistique, de part et d'autre de la Manche, au regard des spécificités territoriales. Les actions se déclinent selon trois grands axes : recherche / expérimentation, formation / échanges de pratiques, diffusion / développement de réseaux.

Au-delà du développement international produit pour les professionnels concernés, ce projet renforce le partenariat intra et interrégional.

(15) Comme en témoigne la très forte affluence lors des journées de présentation d'Europe Creative le 12 novembre dernier.

(16) Voir les résultats de l'étude Les échanges entre la France et l'Europe, Deniau Marie/Onda, avril 2011.

Par ailleurs, grâce à notre connaissance du fonctionnement économique, social et politique du spectacle vivant, nous sommes aptes à écouter et à comprendre les difficultés spécifiques des porteurs de projet, de repérer les facteurs qui freinent ou empêchent le développement des initiatives et d'imaginer des dispositifs pour les atténuer ou les dépasser.

Cette double compétence représente un atout au moment où l'ensemble des **régions s'apprêtent à reprendre l'intégralité de la gestion** du Fonds européen de développement régional ⁽¹⁷⁾ (FEDER) et du Fonds européen agricole pour le développement rural ⁽¹⁸⁾ (FEADER) ainsi qu'une partie du Fonds social européen (FSE). Grâce à la proximité avec leur territoire, les conseils régionaux devraient a priori être plus réactifs et plus efficaces. Pour les structures associées du spectacle vivant, **l'enjeu consiste à traduire les objectifs des Politiques de cohésion et de développement rural en opportunités pour le spectacle vivant.**

Certaines d'entre nous ont acquis un certain savoir-faire en la matière, tant pour développer des coopérations transfrontalières ⁽¹⁹⁾ que pour mettre en place de vastes projets de développement des arts vivants en tant que filière économique ⁽²⁰⁾. Cette implication contribue concrètement à l'extension des espaces de diffusion pour les équipes régionales et au renforcement du potentiel d'accueil d'artistes européens. Aujourd'hui, nous pouvons à la fois accompagner les acteurs, ou bien porter nous-mêmes les projets lorsque cela s'avère nécessaire ⁽²¹⁾.

Le développement de ces missions auraient vocation à augmenter et à optimiser l'utilisation des financements communautaires : Fonds structurels, mais aussi les nouveaux programmes Europe créative, Erasmus+ etc.

Mais il s'inscrirait aussi dans le prolongement de dynamiques européennes et internationales déployées hors du champ d'intervention de l'Union européenne. Nous pensons tout particulièrement à une série de dispositifs et d'actions que nous avons testés et qui pourraient être consolidés : aide ponctuelle à la mobilité, présence dans les marchés internationaux, collaboration avec l'Institut français, échanges dans le cadre d'accords de coopération décentralisée etc. Dans cette perspective, nous devons certainement renforcer les collaborations avec les opérateurs qui ont une pratique et/ou une connaissance des circuits de diffusion européens et internationaux et nous inspirer de ce qui se fait dans d'autres secteurs économiques afin d'encourager activement à la circulation des productions françaises.

(17) Pour mémoire, les dépenses de l'Union européenne en faveur de la culture au titre de la Politique régionale sur la période 2007-2013 se sont élevées à au moins à 6 milliards d'euros pour l'ensemble des Etats-Membres.

(18) Il ne faut pas oublier que dans le cadre des actions communautaires en faveur du développement rural peuvent être éligibles : des projets culturels d'animation et de valorisation du territoire ; des activités culturelles de proximité avec les populations ou de tourisme rural ; des créations d'emplois culturels dans les zones délaissées.

(19) Le projet DanSCe Dialogues 2 (2012-2014) bénéficie du soutien de l'Union européenne au titre du programme de coopération transfrontalière Interreg IV-A France (Manche) - Angleterre, cofinancé par le FEDER. Il imagine des parcours de développement artistique, encourage et soutient les professionnels du secteur de la danse contemporaine. Ce partenariat réunit huit structures implantées dans les régions de Haute et Basse-Normandie, de Bretagne, et des comtés du Sussex, du Hampshire et du Somerset.

(20) Le projet Dynamiques des arts vivants en Massif central bénéficie du soutien de l'Union européenne au titre du Programme opérationnel plurirégional Feder Massif central.

(21) Il conviendrait également que nous puissions avoir recours aux compétences très pointues de spécialistes au sein des administrations régionales et ministérielles.

Cela étant, que l'objectif poursuivi soit celui d'un soutien à l'export ou d'une aide au dialogue et à la coopération culturelle européenne et internationale, nous avons d'autant plus conscience de l'ampleur des défis à relever que les collectivités publiques qui nous financent ne sont elles-mêmes pas toutes convaincues de la nécessité de se positionner sur ces enjeux. Dans certains cas, les projets de coopération bilatérale et le soutien à la mobilité s'avèrent effectivement coûteux. Très souvent les initiatives sont fragiles et reposent sur les considérables efforts fournis par les structures et les personnes. En outre, l'organisation de dates à l'étranger peut se révéler chronophage et financièrement peu intéressant. Globalement, nous reconnaissons que les problèmes locaux et nationaux ne se résoudreont pas en se projetant dans l'espace européen.

C'est précisément pourquoi, **nos agences** - positionnées entre les réalités de la « France des territoires », les promesses de « l'Europe des régions » et la construction laborieuse d'une Union européenne des Etats - **doivent avoir les moyens de questionner les logiques à l'œuvre et d'inventer des réponses** en s'inspirant, pourquoi pas, de ce qui se fait déjà ailleurs en Europe.

4- Mieux associer les parties prenantes à l'activité de nos agences

L'évaluation par les pairs : pierre angulaire du processus de décision

La commission d'attribution des aides de Spectacle vivant en Bretagne : l'évaluation par les pairs est la pierre angulaire du processus de décision.

Etablissement public de coopération culturelle, Spectacle vivant en Bretagne a pour cœur de mission l'accompagnement, le développement et le soutien à la diffusion en Bretagne, en France et à l'étranger, des équipes artistiques professionnelles implantées en Bretagne.

Deux instances ont été créées pour accompagner son action et garantir sa déontologie : une commission chargée de l'attribution des aides financières à la diffusion et un conseil d'orientation de politique générale. Ces deux instances sont composées à près de 80% de professionnels du spectacle vivant représentatifs.

Faire l'expérience collective de l'intérêt général n'est pas une utopie mais une réalisation stimulante et concrète. L'esprit d'initiative des professionnels, leur capacité à coopérer et leur autonomie sont les éléments constitutifs d'une évaluation qui fasse sens : l'évaluation par les pairs.

Pour mener à bien les trois orientations que nous venons d'évoquer, et notamment pour se positionner comme des endroits de dialogue et des instruments de coopération, nous entendons renouveler les modes d'élaboration de la décision et promouvoir des protocoles internes **fondés sur la participation de tous les acteurs du secteur**, quel que soit le statut de nos structures, association ou établissements publics de coopération culturelle (EPCC).

C'est avec ce souci d'ouverture et de complémentarité que la plupart d'entre nous ont décidé de **créer de nouvelles instances ou de transformer les processus existants** : création d'un comité d'orientation ou d'un comité consultatif ; renforcement de la présence de représentants de la profession et de personnalités

qualifiées au sein du conseil d'administration ; recours à des « conseillers délégués » extérieurs pour évaluer les projets ; diversification et renouvellement régulier de la composition des commissions d'attribution des aides. Certains ont également fait le choix de s'engager dans la production et l'adoption d'une charte déontologique.

À l'évidence, il n'existe ni modèle, ni recettes toutes faites pour mettre en pratique et faire exister au quotidien cette ambition d'**une gouvernance partagée**. Cette dernière est nécessairement le fruit des réalités propres à chaque région autant que le résultat de notre volontarisme.

Néanmoins, parce-que nous remplissons des missions de service public, nous nous reconnaissons dans les principes de démocratisation de l'action publique et de rapprochement entre l'endroit de décision et les bénéficiaires. Nous tentons de les transposer en actes :

- en renforçant le caractère collectif (collégialité) et la transparence des décisions relatives à l'activité de l'agence et des modalités de sélection des projets soutenus financièrement ; en valorisant l'expertise et les connaissances de nos pairs ;
- en remplissant notre obligation de rendre des comptes (imputabilité) sur la façon dont nous nous acquittons de nos missions ; en faisant des efforts de lisibilité ;
- en multipliant les occasions de mutualiser les réflexions sur les problématiques propres au secteur et en facilitant la concertation. En instaurant un dialogue avec les organisations représentatives du spectacle vivant.

De fait, grâce à ce type de dispositions, **l'attribution de soutiens financiers aux projets artistiques repose sur un croisement des expertises et des tendances esthétiques, un partage des diagnostics,** et une pluralisation des jugements.

En outre, une telle démarche contribue à consolider notre légitimité et à établir un climat de confiance susceptible de garantir l'existence même de nos structures.

Pour toutes ces raisons, les efforts seront poursuivis. L'un des enjeux consiste à faire fonctionner et à dynamiser cette gouvernance ouverte sur le long terme en évitant d'alourdir les procédures et en inventant de nouveaux comportements et de nouveaux dispositifs.

Conclusion :

Pour une meilleure reconnaissance du rôle de nos agences et une consolidation de leurs missions

Pour résumer et conclure la présente note, plusieurs termes peuvent être convoqués. Tout d'abord ceux de coopération, de diffusion, de transparence, et d'Europe.

Le fonds mutualisé d'accompagnement artistique de Normandie.

Pouvoir réagir aux expérimentations proposées par les acteurs de terrain est une des forces de nos structures. Ainsi L'ODIA Normandie accompagne et coordonne le fonds mutualisé d'accompagnement artistique de Normandie.

Ce fonds, créé en 2013, regroupe Le Volcan - Scène nationale du Havre, Le Théâtre de la Chapelle Saint-Louis (Rouen), Le Siroco (Saint-Romain-de-Colbosc), Le Théâtre Le Passage (Fécamp), L'Espace Jean Vilar (Ifs), Chorège (Falaise), Le Théâtre des Chalands (Val-de-Reuil), Le Théâtre des Bains Douches (Le Havre), Le Moulin (Louviers), Le Théâtre de Lisieux et l'ODIA Normandie.

Il vise à favoriser l'accompagnement de propositions artistiques en cours d'élaboration par un groupe restreint de programmateurs, au cours de rencontres et d'échanges privilégiés. Le temps de présentation et de préparation des équipes artistiques, ainsi que les frais annexes sont pris en charge par le fonds, alimenté par les contributions des structures partenaires, à hauteur de leurs possibilités.

Au-delà de l'intérêt pour l'équipe artistique, ce dispositif permet un décloisonnement des réseaux entre lieux de nature et de missions hétérogènes.

Mais aussi celui de reconnaissance : **dans le cadre de la Loi d'orientation et des décrets à venir, il faut que nos agences apparaissent comme des maillons essentiels** du continuum création/production/diffusion/médiation. Il importe également que nos missions soient comprises et que nos compétences ainsi que l'intérêt stratégique de nos actions soient explicitement reconnues et inscrites dans l'architecture du spectacle vivant. Enfin, la légitimité, la régularité et la solidité de nos activités dépendent de la stabilité de nos relations avec l'Etat. Ce dernier demeure garant de l'intérêt général et du pluralisme culturel, il est porteur d'une expertise incontestée et d'un point de vue global précieux pour ceux qui opèrent sur les territoires.

Le Ministère de la culture et de la communication est d'ores et déjà engagé dans la vie de nos structures via un financement régulier et une logique de conventionnement. Pour que notre rôle puisse être à présent consolidé, **le positionnement de l'Etat devrait être clarifié et formalisé**, par des dispositions qui confirmeraient l'implication du Ministère et qui expliciteraient ses attentes. Bien entendu, cette étape devrait idéalement avoir **pour corollaire la constitution d'un véritable organe de coordination nationale** capable de fédérer et de représenter le plus grand nombre d'agences autour de visions, d'enjeux et de projets partagés.

Il convient enfin de faire référence à deux notions essentielles : **la réactivité et l'adaptabilité**.

En effet, notre position et nos missions ne sont pas figées. Nous sommes toujours prêts à étudier les demandes exprimées par les acteurs de terrain et les collectivités publiques et nous demeurons en veille permanente afin d'anticiper les besoins et d'être à même d'y répondre.

Médiateur culturel dans les lycées et universités

À la rentrée scolaire 2011, la Région Île-de-France a confié à **Arcadi Île-de-France** la mise en place du dispositif Médiateur culturel dans les lycées et les universités.

Treize médiateurs interviennent dans trente-deux lycées répartis sur l'ensemble du territoire, avec une priorité donnée aux lycées bénéficiant de la dotation financière de solidarité, et dans les deux universités abritant des Maisons de l'étudiant récemment financées par la Région.

Les médiateurs culturels ont pour principal objectif de favoriser les pratiques artistiques et culturelles des jeunes, en faisant connaître les dispositifs d'action culturelle portés par la Région, les autres collectivités et la puissance publique.

Afin de mener des actions pertinentes et complémentaires à l'existant, les médiateurs culturels sont formés sur les politiques culturelles, les dispositifs d'action culturelle, la sociologie des établissements scolaires, le rôle des différentes collectivités, le montage de projets artistiques et culturels, la recherche de financement.

Ainsi, **prédisposées à accueillir l'expérimentation**, nos agences peuvent poursuivre l'adaptation de leur schéma d'intervention et prospecter de nouvelles voies de façon à accompagner l'évolution du secteur. Une fois dotées des moyens ad hoc, nous avons la capacité d'inventer des dispositifs novateurs et nous sommes suffisamment souples pour mettre en œuvre de nouvelles missions (observation, aide à la mutualisation etc.). Rappelons ici que plusieurs d'entre nous mènent des expériences concluantes en matière d'éducation

artistique et culturelle tant par des actions de sensibilisation et de formation en direction du monde scolaire (enseignants et élèves), que sous la forme de dispositifs d'accompagnement à la concrétisation des projets.

Enseignants en compagnie

Afin de permettre à la communauté enseignante de s'approprier les ressources culturelles et artistiques de la Région Aquitaine, l'OARA décline chaque saison une offre de formation/sensibilisation au plus près des réalités de la création et de la diffusion.

Symbole de cet engagement, les Rentrées des projets artistiques en théâtre, danse et musique qui rassemblent chaque début de saison plus de 600 participants concernés par les pratiques culturelles et artistiques des jeunes. Parcours de sensibilisation et autres stages inscrits au Plan Académique de Formation ajoutent à la diversité de l'offre.

Ainsi accompagnés, les enseignants deviennent médiateurs auprès de leurs élèves.

Dans cette perspective, **la diversité des agences régionales du spectacle vivant - souvent présentée comme un handicap - peut être employée comme un atout.**

Chacune d'entre elles développe ou souhaite développer des actions originales en fonction de ses spécificités : Europe, gouvernance partagée, interrégionalité, mutualisation des capacités de production et de diffusion,

intermédiation entre milieux artistiques et milieux scolaires etc. Ces expériences peuvent être capitalisées et transformées en connaissances qu'il est ensuite possible de transmettre afin d'amorcer, lorsque cela se justifie, un processus de valorisation et de dissémination des pratiques innovantes.

Annexe

Budgets previsionnels 2014 (au 15 décembre 2013)

	SVB	OARA	ODIA	ARCADI	RES - LR
Budget global	1 159 900€	1 770 000 €	1 145 000 €	6 839 000 €	1 378 700 €
dont subvention État (incluant la réserve de précaution)	380 000 €	160 000 €	135 780 €	330 000 €	348 750 €
Nombre salariés ETP	7,9	8,86	7,9	43	10,3
% activité/budget total	74%	76%	82%	73,60%	73%
% fonctionnement/budget total	26%	24%	18%	26,40%	27%
Montant des aides directes accordées aux porteurs de projets	282 000 €	895 000 €	460 280 €	2 793 000 €	306 000 €