



ÉTUDE

RÉSIDENCES LONGUES,
ASSOCIATIONS AU LONG COURS...

ARTISTES
DE PARTENARIATS
SUR LA DURÉE
ETRE COMPARABLES
ET LEUR

ÉTUDE CONDUITE PAR L'ONDA, RÉALISÉE PAR FRÉDÉRIQUE PAYN ET MARIE DENIAU / FINANCÉE PAR LE
MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION - DIRECTION GÉNÉRALE DE LA CRÉATION
ARTISTIQUE (DGCA) / JUIN 2016



**RESIDENCES LONGUES, ASSOCIATIONS AU LONG COURS...
PRATIQUES DE PARTENARIATS SUR LA DURÉE
ENTRE COMPAGNIES ET LIEUX**

Frédérique Payn : conception et mise en œuvre de l'enquête par questionnaires, rédaction du rapport intermédiaire.

Marie Deniau : participation à la conception de l'enquête par questionnaires, entretiens qualitatifs, rédaction du rapport final

Remerciements

À toutes les personnes ayant contribué à cette étude,
et

à toute l'équipe de l'Onda qui a participé tant à la collecte qu'à l'analyse des données.

Onda – Office national de diffusion artistique
tél. 33 (0)1 42 80 28 22
www.onda.fr



SOMMAIRE

1. Présentation **2. Méthodologie**

PARTIE 1 - LE CHOIX DE LA DUREE COMME OUTIL DE TRAVAIL

1.1 La résidence longue, une démarche globale pour répondre à une diversité d'enjeux et de besoins

- 1.1.1 Principaux objectifs et enjeux pour les lieux
- 1.1.2 Le cumul des partenariats par les lieux
- 1.1.3 Une nécessité autant qu'une opportunité pour les équipes artistiques
- 1.1.4 Le cumul des partenariats par les compagnies répondantes

1.2 Plateaux, moyens financiers, action culturelle et plus « si affinités »

- 1.2.1 Mise à disposition d'espaces de travail
- 1.2.2 Dialogue sur le projet artistique de la compagnie
- 1.2.3 Coproduction et diffusion des spectacles
- 1.2.4 L'artiste accueilli sur la durée devient fréquemment un acteur du projet culturel du lieu...
- 1.2.5 ... mais il est plus rarement associé aux choix artistiques ainsi qu'au fonctionnement de la structure

1.3 Les vertus du facteur temps

1.4 Partenariats longs : vers une concentration des moyens ?

PARTIE 2- DES NIVEAUX ET DES FORMES D'INTENSITE VARIABLES

2.1 La présence : une délicate combinaison de données temporelles et géographiques

- 2.1.1 La présence et ses déclinaisons
- 2.1.2 Un déficit notable à l'endroit de l'hébergement et de la restauration des équipes artistiques
- 2.1.3 Proximité artistique VS proximité physique : l'impact de la distance

2.2 L'intensité partenariale au prisme des rythmes de production, des pratiques de diffusion et des capacités financières

- 2.2.1 Des rythmes variés en termes de coproduction
- 2.2.2 Une double lecture du principe de diffusion
- 2.2.3 « Il faut un minimum de moyens »
- 2.2.4 L'intensité peut aussi se mesurer en fonction du volume de relations entre partenaires

2.3 Emergence de pratiques de résidences longues mutualisées : bénéfices et écueils

PARTIE 3 - LA QUALITE DE LA RELATION COMME PARAMETRE CLE

3.1 Les affinités artistiques et les liens interpersonnels sont déterminants

- 3.1.1 Proximité artistique et collaborations préalables
- 3.1.2 Confiance mutuelle et dialogue
- 3.1.3 Où l'on retrouve la notion de responsabilité

3.2 Les partenariats longs entre artistes et lieux reposent sur des échanges plus réciproques qu'il n'y paraît...

3.3 ... pourtant la durée ne suffit pas toujours à apaiser et à équilibrer la relation

- 3.3.1 Difficultés au sujet de la prise en charge du surplus d'activité
- 3.3.2 Persistances d'endroits de tensions et de malentendus

3.4 La mise en place d'un accord clair et de temps de concertation est un impératif

- 3.4.1 Clarification du cadre partenarial
- 3.4.2 Sans contrat
- 3.4.3 Ou avec contrat
- 3.4.4 Toujours avec agilité et dans un esprit de co-construction

3.5 Des tendances coopératives qui s'affirment

Rappel de chiffres clés

Conclusion

Remerciements

Annexes

- Annexe 1 : Échantillon de lieux, lieux répondants, et lieux présents dans les réponses des compagnies
- Annexe 2 : Compagnies répondantes et compagnies présentes dans les réponses des lieux
- Annexe 3 : Caractéristiques des 72 lieux répondants qui menaient des partenariats sur la durée avec un artiste ou une compagnie en 2014/15
- Annexe 4 : Caractéristiques des 23 lieux répondants qui ne menaient pas de partenariats sur la durée avec un artiste ou une compagnie en 2014/15
- Annexe 5 : Caractéristiques des 74 compagnies répondantes
- Annexe 6 : Questionnaire adressé aux lieux et festivals
- Annexe 7 : Questionnaire adressé aux compagnies

PRÉSENTATION

Sous des appellations variées (artistes-associés, artistes en compagnonnage, artistes complices, artistes en résidence longue...), de plus en plus de lieux du spectacle vivant ont pris l'habitude d'accueillir des artistes en leurs murs de façon pluriannuelle.

De fait, depuis les années 1990, le phénomène de multiplication des résidences, en concordance avec la poursuite d'une dynamique de décentralisation, n'a cessé de monter en puissance. Dans ce contexte, l'idée de collaborer et de s'associer entre lieux et artistes non plus seulement de façon ponctuelle mais aussi sur de longues périodes a émergé et a été mise en œuvre sur tout le territoire et par toutes sortes d'établissements, quels que soient leur label ou leurs moyens financiers.

Plus ou moins formalisées, co-financées ou non par les aides publiques de l'Etat ou des collectivités territoriales, ces formes partenariales - dont la durée est le paramètre central - conjuguent des objectifs de soutien au travail de création, de médiation avec les publics, d'inscription territoriale des artistes et de permanence artistique au sein des établissements.

L'étude sur *Les pratiques de production et de diffusion de spectacles des compagnies subventionnées*, menée à partir de témoignages de compagnies et publiée par l'Onda en 2014, avait fait apparaître ces pratiques de partenariats au long cours non seulement comme une voie d'accès privilégiée pour les équipes artistiques aux ressources les plus indispensables (espaces de travail, moyens matériels et techniques, apports en coproduction, opportunités de diffusion), mais aussi comme un espace de collaboration où peuvent potentiellement se tisser des relations plus sereines et plus symétriques entre les opérateurs. Frustrées par un jeu d'acteurs souvent déséquilibré et limité à des rapports d'acheteur/vendeur, déçues par des situations de négociations de plus en plus tendues, de nombreuses compagnies interrogées appelaient de leurs vœux des interactions plus poussées avec les lieux et affirmaient une volonté d'élargir les partenariats au-delà de la stricte situation de production/diffusion.

Or, si les lieux à l'initiative de ces résidences longues communiquent assez largement sur le nom et le parcours des artistes qu'ils reçoivent et accompagnent, il est plus difficile de saisir quel est le réel contenu ainsi que la nature et les modalités de réalisation de ces partenariats.

D'ailleurs, la circulaire ministérielle du 13 janvier 2006 avait déjà observé cet écueil : « La grande diversité des formes adoptées par ces actions soulève, dans certains cas, des difficultés pour cerner clairement les enjeux attachés à ces initiatives, définir les conditions de leur mise en œuvre et mesurer l'impact des moyens » qui y sont consacrés.

Partant de là, l'Onda a entrepris de collecter des informations concrètes, tant auprès des équipes artistiques que des lieux, afin de dresser un état des lieux à l'échelon national.

L'enjeu de ce travail exploratoire consiste bien à gagner en visibilité sur des pratiques encore nébuleuses, à mettre à jour les plus-values des résidences au long cours, et à les illustrer par des propos d'acteurs de terrain. Cette recherche et ce décryptage visent aussi à contribuer à une réflexion sur les opportunités d'une plus grande solidarité structurelle dans le secteur du spectacle vivant.

Les résultats de l'étude sont présentés en trois parties :

- La première partie insiste sur le choix de **la durée** comme « outil de travail ». Elle examine d'abord les motivations des lieux et des compagnies d'une part pour s'associer, d'autre part pour cumuler plusieurs partenariats de longue durée. Elle présente ensuite les principaux axes de collaboration. Puis elle met en lumière les vertus et les endroits d'efficacité des résidences au long cours. Enfin, elle interroge la tendance à une certaine concentration des moyens sur un nombre limité d'équipes artistiques, via ces pratiques d'association pluriannuelle.
- Si l'idée de durée constitue bien le point de départ de la recherche, la deuxième partie du rapport propose de mettre aussi l'accent sur la notion **d'intensité**. En effet, la temporalité ne peut pas être le seul critère d'observation, il faut aussi tenir compte de la densité de la collaboration. C'est donc ici qu'est abordée la question centrale de la présence effective des artistes dans les lieux. Et le niveau d'intensité partenariale est également rattaché à d'autres paramètres tels que le rythme des projets de production, l'ampleur de la diffusion des spectacles (créés dans le cadre des partenariats longs), les moyens financiers, ou encore les volumes de relations entre partenaires.
- Enfin, la troisième partie s'attache à étudier la corrélation entre durée et **qualité de la relation**. Après avoir confirmé le caractère déterminant des affinités artistiques, des liens interpersonnels, de la capacité de chacun à dialoguer et à faire confiance pour la faisabilité et la réussite des résidences longues, elle fait apparaître que l'échange entre compagnies et lieux est plus réciproque que ce qui est habituellement pensé. En effet, les lieux

semblent bien retirer de forts bénéfices des partenariats sur la durée, y compris dans des domaines un peu inattendus comme celui des compétences. Mais malgré cette réciprocité dans les apports et malgré les vertus du facteur temps, la relation demeure souvent déséquilibrée et des tensions continuent à se manifester. La persistance de ces rapports de pouvoir plaide pour une clarification du cadre partenarial, tout particulièrement sous une forme contractualisée.

.....

MÉTHODOLOGIE

La collecte de données s'est opérée en deux temps : à la fin de l'année 2015 par le biais de questionnaires en ligne et au premier semestre de l'année 2016 via des entretiens qualitatifs.

Les équipes artistiques et les lieux ou festivals qui ont répondu à notre enquête ont manifesté un grand intérêt pour la question abordée et un enthousiasme certain dans le partage de leurs expériences. Nous avons donc travaillé sur un panel d'acteurs du terrain qui s'investissent fortement dans des partenariats sur la durée (d'au minimum une saison), et réfléchissent à leurs enjeux comme à leurs modalités de mise en œuvre. Aussi, les situations décrites dans leurs réponses sont-elles à considérer comme des cas plutôt développés, plutôt solidaires, et plutôt intenses du point de vue de la collaboration entre les partenaires.

QUESTIONNAIRES

Deux questionnaires en ligne ont été conçus, l'un à destination des lieux et festivals, l'autre à destination des compagnies, pour interroger les acteurs du terrain sur leurs pratiques de partenariats sur la durée.

Nous avons choisi d'utiliser, par défaut et par souci de neutralité, le terme peu satisfaisant de "partenariat" pour ne pas orienter les réponses et les interprétations par l'usage des termes de "résidence", "association d'artiste à un lieu" ou "compagnonnage". Nous avons, pour la même raison, préféré au qualificatif "long", l'expression "sur la durée".

Dans les questionnaires, nous avons choisi de définir ce qui serait considéré comme un "partenariat sur la durée" ainsi : ***un engagement réciproque entre une structure du spectacle vivant et une équipe artistique, sur une durée d'au minimum une saison (septembre à août).***

La saison 2014/15 a été choisie comme période de référence afin de permettre aux personnes interrogées d'avoir suffisamment de recul pour tirer quelques enseignements de leur expérience.

Les deux questionnaires¹ ont été construits sur la même logique :

1. un bloc de questions sur les caractéristiques du lieu ou de la compagnie.
2. un bloc de questions concernant le contenu du partenariat (possibilité de décrire jusqu'à 5 partenariats pour les lieux, et jusqu'à 4 partenariats pour les compagnies).
3. un bloc de questions évaluatives sur les bénéfices de ces partenariats et les évolutions souhaitées.

L'échantillon de lieux et de festivals a été établi sur la base des structures labellisées par le ministère de la Culture et de la Communication (scènes nationales, centres dramatiques nationaux, centres chorégraphiques nationaux, centres de développement chorégraphique, festivals de musique et SMAC jazz², pôles nationaux des arts du cirque, centres nationaux des arts de la rue, opéras en région et centres nationaux de création musicale) et complété par les scènes conventionnées ainsi qu'une sélection de huit lieux non labellisés, repérés par l'Onda pour leur pratique de résidences d'artistes sur la durée.
Soit au total : **375 structures**³

Concernant les compagnies, seules des équipes artistiques qui menaient des partenariats sur la durée avec des lieux de l'échantillon (décrit ci-dessus) sur la saison 2014/15 étaient destinataires de l'enquête. C'est à partir d'informations recueillies en amont sur les supports de communication des structures de l'échantillon (brochures de saison et sites internet), puis à partir de leurs réponses au questionnaire, que nous avons constitué un panel de **322 compagnies et ensembles musicaux**⁴ interrogés.

Ces compagnies ont été invitées, à leur tour, à décrire leurs pratiques de partenariats sur la durée durant la saison 2014/15. **Le panel de partenariats décrits par les compagnies n'est donc pas le même que celui des partenariats décrits par les lieux** : d'abord parce que certains lieux ont évoqué des partenariats avec des compagnies qui n'ont pas répondu (133) ; ensuite parce que des compagnies qui étaient liées à des lieux non répondants ont, elles, envoyé leurs réponses et que certaines d'entre elles décrivent aussi des partenariats avec des lieux qui ne font pas partie de notre échantillon (76)⁵.

¹ Voir annexes 6 et 7

² Une sélection de 74 SMAC Jazz et festivals de musique, réalisée par l'Onda, a été destinataire du questionnaire : 6 SMAC Jazz ont répondu et 7 festivals de musique.

³ Voir annexe 1

⁴ Voir annexe 2. Dans les pages qui suivent, le terme de "compagnies" englobera par commodité les ensembles musicaux.

⁵ Voir annexes 1 et 2.

LES RÉPONSES AUX QUESTIONNAIRES

> 95 lieux sur 375 ont répondu au questionnaire, soit un quart de l'échantillon.

> 72 lieux (dont 3 festivals) ont répondu qu'ils menaient au moins un partenariat sur la durée avec un artiste en 2014/15. Ce sont ces 72 lieux que nous nommerons, dans les pages qui suivent, notre "panel".

Les résultats de l'enquête nous semblent devoir être lus en ayant à l'esprit que le panel de répondants se compose probablement de structures qui sont particulièrement concernées et actives à l'endroit des partenariats longs avec des artistes, et qui souhaitent par leurs réponses valoriser leur travail. En cela, il peut ne pas être représentatif de notre échantillon de départ.

Les caractéristiques de ces structures, ainsi que celles des 23 structures qui ont répondu ne pas mener ce type de partenariat, sont consultables en annexes 3 et 4.

> 74 compagnies (dont 13 ensembles musicaux) sur 322 ont répondu au questionnaire, toutes concernées par au moins un partenariat sur la durée avec un lieu en 2014/15. Les caractéristiques de ces compagnies sont consultables en annexe 5.

> 272 descriptifs de partenariats ont ainsi été collectés :

- 165 descriptifs émanant de lieux
- 107 descriptifs émanant de compagnies

Soit au total 257 partenariats différents car 25 partenariats ont été décrits à la fois par le lieu et par la compagnie concernés.

Nous avons choisi, dans le traitement des données, de conserver toutes les réponses (272) même lorsqu'il s'agit d'un seul et même partenariat décrit par les deux parties. En effet, il y a souvent des différences intéressantes dans les contenus décrits de part et d'autre, et nous n'avons pas souhaité choisir entre les versions, ni prendre une moyenne des deux.

.....
Sur l'ensemble des partenariats décrits :

> 39% des partenariats ont une durée de 4 saisons et plus

> 35% ont une durée de 3 saisons

> 16% une durée de 2 saisons

> 10% une durée d'une saison

Près des trois quarts des partenariats du panel s'étendent sur une durée supérieure à 2 saisons.

LES ENTRETIENS

Une deuxième étape de travail a permis d'étudier et d'analyser plusieurs cas de collaboration via une série d'entretiens qualitatifs.

La quantité d'entretiens étant limitée, le choix a été fait d'orienter l'observation vers des situations comportant une part d'innovation c'est-à-dire intégrant dans le partenariat des pratiques plutôt inédites, ou en tout cas peu répandues, fruits d'une évolution des processus de travail et de coopération dans le champ du spectacle vivant. Ont été ainsi retenus :

- le cas d'un partenariat qui repose sur une collaboration entre un lieu et un bureau de production ;
- le cas de partenariats qui expérimentent un principe de partage de la prise de décision entre le lieu et les artistes accueillis (gouvernance partagée, programmation partagée...) ;
- le cas d'un partenariat qui introduit l'idée de résidence partagée (l'équipe artistique est accueillie sur la durée par plusieurs lieux qui se coordonnent volontairement pour concevoir un projet conjoint et mettre en commun leurs ressources) ;
- le cas de partenariats qui réunissent autour du lieu une « constellation » d'artistes pour entretenir sur le long terme une relation étroite (de complicité, de compagnonnage...) et faire émerger entre artistes des croisements et des collaborations ; les lieux parlent à cet endroit de « collectif d'artistes ».

Nous nous sommes également intéressés à des situations permettant de considérer l'impact des baisses de subventions sur les pratiques de résidence-association.

Les entretiens ont donc été orientés vers la dimension la plus innovante des partenariats retenus. Mais ils ont également permis de recueillir des informations sur les usages et les pratiques les plus courantes, complémentaires à celles collectées par les questionnaires. Nous avons notamment cherché à mieux saisir la nature et le volume des apports des compagnies (artistique, créativité, inventivité, stimulation, compétences...) ainsi que le caractère de réciprocité des échanges entre les partenaires. Les résultats de l'enquête en ligne avaient en effet suggéré que les apports des partenaires, certes de nature différente, étaient probablement plus

équivalents que ce qui est habituellement dit ou pensé. Il nous a donc semblé intéressant d'interroger plus avant les protagonistes sur ce point.

L'objectif de cette deuxième étape de l'étude a consisté à observer des situations riches d'enseignements et susceptibles d'ouvrir des pistes de réflexions, de faire circuler des idées auprès des opérateurs, de susciter leur envie d'intensifier leurs pratiques de résidences longues et/ou de les inciter à expérimenter de nouvelles formes collaboratives.

REMARQUES TERMINOLOGIQUES

L'emploi de la notion de résidence s'est généralisé pour désigner finalement des pratiques et des réalités extrêmement diverses tant en matière de durée, que d'intensité, de moyens ou encore d'objectifs.

Dans le même temps, afin de dénommer de façon plus précise et plus pertinente les choix des acteurs de terrain ou de mieux cibler les endroits d'intervention des pouvoirs publics, d'autres termes sont apparus : artiste-associé, artiste coopérateur, artiste adossé ; complicité, fidélité, compagnonnage, parrainage ; port d'attache, maison d'artistes, maison mère, camp de base ; association, coopération, collaboration ; résidence de création, résidence d'expérimentation, résidence laboratoire, accueil studio, résidence de diffusion, résidence-association, résidence tremplin, artiste en territoire ; collectif d'artistes, association d'artistes, ensemble artistique... Mais la plupart de ces expressions sont devenues elles aussi polysémiques.

Utilisés dans de trop nombreuses acceptions, la plupart de ces mots ne correspondent plus à une définition et à une situation précise sur lesquelles tous les professionnels du secteur pourraient s'accorder. Même le terme de résidence-association, pourtant clairement circonscrit par la circulaire ministérielle de 2006, est employé pour parler de pratiques non conformes aux recommandations de cette même circulaire. Certaines compagnies par exemple se déclarent artistes-associés dans un lieu alors qu'aucun contrat n'a été signé entre les parties.

D'ailleurs les lieux et les équipes artistiques partenaires ont parfois recours à deux formules différentes pour évoquer leur collaboration : la compagnie dira qu'elle est « artiste-associé », le lieu dira que la compagnie est « membre du collectif » ou « en résidence ».

Dans ces conditions, le choix a été fait pour cette étude d'employer le terme de « partenariat », et en l'occurrence de « partenariat sur la durée », au détriment de termes plus couramment utilisés par les acteurs de terrain eux-mêmes.

Certes, comme cela s'est fait dans l'étude de l'Onda sur les pratiques de production et de diffusion des compagnies, la notion de partenariat ou de partenaires s'applique souvent à de simples relations de coproduction ou de diffusion. C'est pourquoi nous avons ajouté au titre du présent rapport un surtitre qui, outre l'idée de durée, indique clairement notre point de départ : le fait résidentiel et les pratiques d'association.

Le terme de partenariat, nous l'avons vu, a été défini dans les questionnaires que nous avons élaborés comme un « engagement réciproque » entre deux structures, il comprend aussi l'idée de regroupement, d'agencement, d'association voire de coopération.

Il a l'avantage d'être très englobant et semble donc plus adapté à la diversité des pratiques et des combinaisons. Il permet de tenir compte d'un espace relationnel qui s'étend bien au-delà des périodes « ciblées » (de quelques jours à quelques semaines) durant lesquelles l'équipe artistique réside effectivement dans les lieux, sur le territoire. En effet, lorsque la collaboration s'étire sur plusieurs saisons, et tout particulièrement lorsqu'elle associe des structures relativement éloignées géographiquement, la résidence - au sens « habiter », accueillir - ne devient finalement qu'un des volets des partenariats au même titre que le volet coproduction ou le volet diffusion. Son caractère assez flou (il n'apporte pas de précisions sur le contenu, la nature, les objectifs des relations nouées) nous a évité de consacrer de l'énergie à mener un travail de définition ou de catégorisation - entreprise utile et nécessaire mais qui n'était pas l'objet de l'étude - et nous a donc en conséquence permis de nous concentrer sur les critères, les paramètres qui nous avaient parus essentiels tels que la durée, la présence, l'intensité, la qualité de la relation.

.....

NB :

Les verbatim reproduits au fil du rapport sont issus à la fois des réponses aux questionnaires en ligne et des propos collectés en entretien.

Les propos énoncés par le directeur ou la directrice d'un lieu ou un membre de son équipe sont précédés de la lettre L.

Les propos énoncés par un artiste ou par un membre d'une équipe artistique sont précédés de la lettre A.

.....

1.

LE CHAIR

DE LA DURÉE

COMME UN

TRAVAIL

1.1 LA RÉSIDENCE LONGUE, UNE DÉMARCHE GLOBALE POUR RÉPONDRE À UNE DIVERSITÉ DE BESOINS ET D'ENJEUX

1.1.1 Principaux objectifs et enjeux pour les lieux

Pour les lieux, les partenariats mis en œuvre sur la durée font écho à leurs responsabilités artistiques, professionnelles et territoriales.

> 87% des lieux répondants déclarent que la mise en œuvre de partenariats sur la durée avec des équipes artistiques fait partie des missions pour lesquelles ils reçoivent un financement public.

Nous avons posé aux lieux destinataires de l'enquête la question suivante : « *Quels sont pour vous les enjeux et objectifs d'un partenariat sur la durée avec un ou des artistes (pour votre lieu, pour les artistes, pour votre territoire, pour l'ensemble du secteur) ?* ».

Leurs réponses s'articulent autour de deux thèmes majeurs :

> **Le soutien à la création** : il s'agit d'accompagner le processus de création depuis l'idée jusqu'à la diffusion des spectacles et de faire découvrir au public toutes les facettes d'un univers artistique.

Les lieux sont dans la démarche de proposer à des artistes, à un moment de leur parcours, une partie des ressources dont ils ont besoin (production, espaces, compétences...) et de concevoir un partenariat qui réponde aux souhaits des équipes artistiques.

Les dynamiques partenariales à l'œuvre sont ici d'ordre plutôt sectoriel et reposent sur de fortes affinités artistiques. Un accueil de longue durée est une façon pour les lieux de « donner les moyens à la création », de partager l'outil et les moyens de production, de proposer de meilleures conditions de travail aux artistes (dont la possibilité de se projeter sur le moyen terme), de permettre également la prise de risque, l'expérimentation, les créations originales, et les projets ambitieux. Le désir d'accueillir et le passage à l'acte se basent d'abord sur les qualités d'un travail, l'originalité d'une proposition artistique.

L – « *Le partage de l'outil public est un devoir et une nécessité.* »

L – « *Pour moi c'est une évidence. Les lieux sont au service des artistes.* »

L – « *Il est important pour qu'un théâtre vive, qu'il soit une maison d'artistes, un lieu de partage et d'échange des arts et des idées.* »

L – « *Notre raison d'être c'est l'artiste. Plus ils sont présents dans les murs, plus nos missions ont du sens.* »

A – « *Le directeur nous a appelé : « J'aimerais t'accompagner. Voilà ce qu'on peut mettre à ta disposition. De quoi as-tu besoin ? ». Tout a été conçu selon les désirs de l'artiste.* »

.....

A cela peut s'ajouter la nécessité de se donner un atout en termes de communication et de rayonnement. Dans ce cas, la notoriété de l'artiste constitue l'un des principaux critères de choix.

> **L'inscription des artistes dans le lieu et sur le territoire** : il s'agit d'approfondir et dynamiser le lien artiste/lieu et de façon connexe le lien artiste/territoire/publics.

En assurant une présence artistique permanente avec un seul ou plusieurs artistes, en appelant les artistes à s'impliquer dans la vie du lieu et au-delà dans la vie d'un territoire, il y a l'idée d'entraîner l'équipe du lieu sur des projets qui sortent des cadres habituels, de créer des relations plus profondes et durables avec les publics, de tisser des liens avec une population, et d'activer des synergies collaboratives avec d'autres opérateurs culturels et non culturels. Les lieux prennent une position d'opérateurs « situés », c'est-à-dire qu'ils appartiennent à un espace géographique, économique, social et politique donné, et qu'ils sont des acteurs de l'aménagement culturel d'un territoire.

Dans ces situations, le contenu des partenariats relève plutôt d'enjeux territoriaux. Les partenaires - artistes et lieux - conscients de leur inscription dans un écosystème territorial - ont le souci d'élaborer une offre artistique et culturelle variée, répondant à la diversité des attentes des publics et des collectivités territoriales qui participent au financement des structures.

Et cette offre artistique et culturelle est rendue accessible tant via la programmation que via des actions de médiation, d'éducation, de sensibilisation, de formation sous toutes sortes de formats : ateliers, séminaires, créations partagées, interventions dans les espaces du lieu ou en-dehors...

L – « *En écrivant mon dossier de candidature pour la direction de ce lieu, je me suis demandé comment tisser des liens avec le territoire (et qui dit territoire dit publics). J'ai compris que je ne pouvais le faire qu'avec des artistes, leurs idées, leur culot, leurs envies... De même aujourd'hui, j'ai envie d'aller au-delà de nos périmètres habituels, dans des zones blanches du territoire, et je sais que je ne pourrais le faire qu'avec des artistes...* »

L – « Nous avons besoin de la présence des artistes pour creuser plus en profondeur le rapport avec la population et avec l'environnement. Il est intéressant de se demander comment l'on accède à nous, il est tout aussi important de réfléchir à ce que nous mettons en place pour aller vers l'autre : cela demande du temps, cela demande de pouvoir travailler avec des artistes. »

.....

De fait, les partenariats sont le résultat d'une combinaison de ces dynamiques sectorielles et territoriales. Certes l'accent est parfois mis plus sur l'une ou l'autre des missions des lieux : un lieu entend avant tout répondre aux besoins de l'artiste accueilli pour créer ses prochains spectacles ; un autre entend mettre en place un partenariat avec une équipe artistique qui lui permette surtout d'aller à la rencontre des publics et d'accompagner les pratiques culturelles des populations ; un troisième fait le choix de donner la priorité à l'accompagnement sur le long cours à une équipe émergente.

Mais le concept même de résidence se distingue par sa capacité à faire coïncider simultanément une pluralité de priorités.

La résidence permet aux lieux d'agencer la quasi totalité de leurs missions dans un même projet. Elle est une démarche globale qui conjugue à la fois les volets recherche et création, production et diffusion, accompagnement professionnel, action culturelle et artistique, relations aux publics, partenariats locaux. Elle offre une réponse à l'enjeu d'articulation entre recherche artistique et ouverture au public, entre exigences artistiques et exigences de démocratisation et de démocratie culturelle⁶.

Mise en œuvre sur des périodes pluriannuelles, elle satisfait au besoin d'inscrire les projets des lieux dans la durée (pour construire des publics, construire des partenariats avec les acteurs du territoire...).

Au-delà, la forme résidentielle constitue un espace de compromis et de convergence entre les missions, les intérêts, les attentes de tous les acteurs en présence : lieux, artistes, partenaires financiers, publics.

1.1.2 Le cumul des partenariats par les lieux

Pour les lieux, le panachage des équipes artistiques fait écho à la pluridisciplinarité de leur programmation et permet une réponse optimale à leur cahier des charges.

.....

> 79% des lieux répondants étaient engagés simultanément dans plusieurs partenariats longs avec des artistes ou des compagnies sur la saison 2014/15

> 34% avec 4 équipes artistiques ou plus

> 24% avec 3 équipes artistiques

> 21% avec 2 équipes artistiques

.....

La principale motivation des lieux à mener simultanément plusieurs partenariats longs avec des équipes artistiques repose sur **la notion de diversité**, et fait fortement écho à leurs principes de programmation. Ils cherchent à couvrir, par leurs diverses associations à des artistes, un panel esthétique varié, à favoriser la pluridisciplinarité, à toucher différents publics, à être au plus proche des singularités du territoire, et à optimiser leur programme d'action culturelle.

> Ainsi, 72% des lieux recherchent dans le choix de leurs artistes partenaires une diversité disciplinaire.

L – « C'est l'occasion de montrer la diversité des pratiques et des esthétiques au sein même d'une discipline. »

L – « On touche ainsi différents domaines et champs artistiques, on témoigne de l'éclectisme de la programmation. »

L – « Le nombre d'artistes-associés permet des rencontres entre des univers artistiques très différents, entre les publics et une véritable diversité artistique, selon des modes qui sont propres à chacun. Cela crée une grande richesse pour un théâtre en région où chaque artiste peut venir se poser selon son propre rythme et selon ses besoins. »

.....

> Par ailleurs, 71% recherchent une diversité des parcours et des générations.

Les établissements ont-ils une démarche mixte.

Ils accueillent des compagnies déjà reconnues voire renommées :

Sur les 74 compagnies répondantes, les trois quarts reçoivent des aides pluriannuelles (aide à la structuration ou conventionnement de la DRAC, conventionnement de la Région, conventionnement du Département).

⁶ Voir *Les résidences d'artistes en question*, Philippe Chadoir (dir.), 2005, Agence Musique et Danse Rhône-Alpes, collection Clef de 8.

5 compagnies ne sont pas subventionnées (soit 7%), et 13 sont aidées uniquement au projet (soit 18%).

Ce sont majoritairement des compagnies structurées ayant en moyenne 13 ans d'existence.

Les 2 compagnies les plus jeunes du panel ont 3 ans d'existence, mais chacune avait rencontré avant 2014 un grand succès avec sa dernière création.

On remarquera ici que le degré de notoriété de la compagnie accueillie est d'ailleurs une variable importante à prendre en considération. Son impact se ressent dès la phase d'invitation (elle peut constituer un critère de choix par le lieu), ainsi qu'à l'endroit de la concertation et de la négociation (l'artiste est plus facilement en position d'exprimer ses souhaits et ses priorités, de refuser ou réduire les demandes du lieu). Ce paramètre pèse également fortement sur la disponibilité et le niveau de présence de l'artiste.

Les lieux reçoivent aussi des compagnies émergentes, ou moins connues, afin de les accompagner dans leur développement. Ce qui leur permet en outre de bénéficier d'une disponibilité des artistes a priori plus importante.

L- « J'ai pris conscience de cet enjeu de responsabilité professionnelle en lisant la Charte des missions des scènes nationales. »

L- « Pour les plus jeunes d'entre eux, nous avons pu les accompagner en production de la petite salle à la grande salle. »

L- « Ce n'est pas la même chose quand personne ne s'intéresse à un artiste et quand il devient connu. »

L- « Les équipes un peu solides, qui ont plus de partenaires tendent à être moins généreuses. Elles sont plus gourmandes en budget. Elles ont plus d'attentes en termes de prise en charge. »

L- « On a besoin de jeunes artistes, plus disponibles, on grandit ensemble... Faire ça avec un artiste déjà installé, ça m'intéresse moins, s'il s'agit de faire uniquement de la coproduction, pour moi ce n'est pas de l'association, on peut très bien coproduire plusieurs spectacles d'un même artiste sans ça... »

A- « Pour un artiste très jeune, être artiste-associé sur 3 ans, c'est super, il va pouvoir se développer. Cela fait partie des missions de soutien des lieux. Mais certains lieux n'ont pas envie de ça. »

.....

L'attention particulière portée aux compagnies émergentes relève également du cahier des charges des lieux labellisés et fait partie de leur responsabilité professionnelle telle que décrite dans la Charte des missions de service public pour le spectacle vivant.

> 28% des lieux se déclarent attentifs à une parité homme-femme.

Ce qui semble encore peu, d'autant plus que cette dimension est a priori plus facile à traiter dans le cadre des résidences-association que dans celui de l'activité de programmation.

> Une autre explication de la multiplication par un lieu de ses artistes « associés » est à trouver du côté de **l'optimisation organisationnelle, de la rationalisation du partage de l'outil (taux d'occupation des salles), du panachage des échelles d'accompagnement, et de l'intensification de la permanence artistique (quand les uns sont absents, d'autres sont là)**. Les structures choisissent en fonction de leurs capacités et de leurs nécessités une palette d'artistes-partenaires entre lesquels se répartissent les ressources, les demandes, les axes et les niveaux de collaboration. La réalité du nomadisme, de la mobilité des équipes artistiques (notamment lorsqu'elles ont une forte activité de diffusion) participe de cette nécessaire déclinaison.

L- « La présence artistique est permanente mais pas toujours avec les mêmes. »

L- « Cela permet d'installer un genre de permanence artistique. Si une équipe est en tournée, l'autre peut prendre le relais. Par ailleurs, cela favorise une plus large possibilité d'actions de sensibilisation des publics selon les champs de recherche, davantage de transversalité aussi. »

L- « Cela permet d'assurer une activité de création permanente pour le public (quand une équipe tourne un spectacle déjà créé, une autre équipe en crée un cette saison) et donc aussi de réduire la "pression" qui serait mise sur une seule équipe artistique (qui serait seule "responsable" de la création d'œuvres). »

L- « Nous accompagnons un "grand format" mêlant musiciens régionaux et musiciens d'envergure nationale et internationale, ainsi que la compagnie d'un musicien implantée dans notre ville. Soit deux projets très différents l'un de l'autre. »

.....

> Les entretiens qualitatifs ont permis de remarquer que certains directeurs et certaines directrices font le choix de « mettre le paquet » sur un nombre limité voire sur un seul artiste durant plusieurs saisons. D'autres au contraire expriment le désir d'accompagner un maximum d'artistes sur de longues périodes, une posture d'ouverture et de partage, au risque de consacrer des sommes plus réduites à chacun.

1.1.3 Une nécessité autant qu'une opportunité pour les équipes artistiques

L'étude sur les pratiques de production et de diffusion des compagnies subventionnées avait bien décrit cette nécessité pour les équipes artistiques d'accéder aux moyens non-matérielles et matériels indispensables, via des rapprochements et des associations durables avec les lieux, afin de mener à bien leurs projets et leurs missions tout en demeurant indépendantes.

En effet, « les compagnies, structures pourtant dédiées au projet d'un artiste concepteur de spectacles, ne disposent pas de lieu pour lui permettre de travailler. Elles sont donc tout naturellement amenées à nouer des liens avec d'autres structures pour accéder aux espaces ainsi qu'aux ressources matérielles, techniques et logistiques (on pense au stockage) indispensables à leur cœur de métier. L'association à un lieu sur plusieurs années, au-delà des résidences de création ponctuelles dans le cadre d'une production, est l'une des modalités privilégiées de l'accès à ces ressources »⁷.

Ces pratiques de partenariats sur la durée constituent par ailleurs une base de travail pour monter les productions ainsi qu'un cadre non seulement pour amorcer l'exploitation des spectacles, mais aussi pour envisager la diffusion du répertoire.

Elles offrent également aux équipes artistiques la possibilité de prendre le temps de la recherche artistique, tout en leur apportant très souvent une visibilité et une reconnaissance institutionnelle supplémentaire.

Les témoignages de compagnies collectés par questionnaires et par entretiens pour la présente recherche confirment en outre le désir de la plupart d'entre elles d'avoir l'opportunité d'agir en direction des publics en développant des activités conjointes avec des lieux. En contrepoint du nomadisme qui caractérise l'activité d'un grand nombre d'entre elles, l'ancrage territorial et la rencontre des publics sur la durée qu'offre une association pluriannuelle à un lieu sont deux ingrédients déterminants dans la réalisation d'une part importante des missions des équipes artistiques.

On rappellera ici que les aides des collectivités publiques (Etat et collectivités territoriales) accordées aux compagnies sur plusieurs années sont généralement assorties d'une demande d'intervention et d'action en direction des publics - voire d'animation du territoire - y compris via une démarche de résidence, de partenariat ou d'association avec un ou plusieurs lieux.

Pour toutes ces raisons, ces agencements inter-organisationnels (entre lieux et compagnies) représentent une voie d'accès à une forme de stabilité et un facteur majeur de développement des équipes artistiques.

1.1.4 Le cumul des partenariats par les compagnies répondantes

.....
54% des compagnies répondantes⁸ menaient simultanément en 2014/15 plusieurs partenariats sur la durée avec des lieux différents.

Pour 48%, il s'agissait de 2 à 3 partenariats.

Pour 6%, il s'agissait de 4 partenariats ou plus.

.....
On peut sans doute lire ces résultats comme une conséquence de **la fragmentation des apports en ressources des lieux**, telle qu'elle a été soulignée pour les apports en coproduction dans l'étude sur les pratiques de production et de diffusion des compagnies subventionnées (Onda 2014).

> Une seule résidence longue ne suffit pas (ou plus). La recherche de financements et **la nécessité de cumuler les ressources en production** poussent les compagnies à mener plusieurs partenariats simultanés.

A – « *Financièrement, on ne peut pas faire sans ces trois associations. On a des besoins très forts sur la production, il nous faut donc être artistes-associés à plusieurs lieux.* »

A – « *Projet après projet, j'ai autant besoin de ces trois lieux qu'au début de mon parcours.* »

A – « *La multiplication des associations permet de pouvoir continuer à monter des productions importantes.* »

A – « *À l'heure où les subventions baissent, il est important d'avoir plusieurs partenariats pour multiplier les possibilités de coproduction (...), cela permet aux compagnies un accompagnement et un échange bénéfiques à la création artistique.* »

.....

⁷ Les pratiques de production et de diffusion de spectacles des compagnies subventionnées, Onda, 2014.

⁸ Rappelons que sur les 74 compagnies répondantes, les trois quarts reçoivent des aides pluriannuelles (aide à la structuration ou conventionnement de la DRAC, conventionnement de la Région, conventionnement du Département).

> Sur ces compagnies qui cumulent plusieurs partenariats sur la durée, 71% ont également mené en 2014/15 des résidences de création courtes auprès d'autres structures.

On constate que la proportion de compagnies qui complètent l'apport en ressources d'un partenariat long par des résidences de création courtes dans d'autres lieux reste la même quel que soit le nombre de partenariats longs dans lesquels elles sont engagées.

Une pratique partenariale ne vient pas en remplacement de l'autre, il s'agit d'un cumul de ressources complémentaires, de nature et d'ampleur différentes.

À la lecture des témoignages collectés, il semble qu'au-delà de la contrainte, la multiplication et la diversification des partenariats sur la durée sont appréhendées de manière globalement positive et bénéfique par les équipes artistiques, et souhaitées par elles dans un souci de développement de leur activité. Il semble bien y avoir une véritable dynamique en ce sens.

Et visiblement, même avec un fort niveau de structuration et de dotations propres, cela demeure **une manière tout à fait privilégiée pour elles de maximiser leurs ressources.**

Pour aller plus loin, au sujet des artistes très reconnus qui ne souhaitent pas prendre la direction d'un lieu, on remarquera que seules l'addition et la combinaison d'associations au long cours leur permettent de réunir les moyens et le socle structurel dont ils ont besoin pour mettre en œuvre leurs projets.

> Outre l'impératif besoin d'additionner les apports en production, les arguments les plus récurrents dans les réponses des compagnies sur la pertinence de mener simultanément plusieurs partenariats longs se déclinent autour de trois autres thèmes principaux :

- la diffusion : être dans une relation privilégiée sur la durée avec plusieurs structures garantit un certain nombre de représentations d'une année sur l'autre, donc une visibilité plus large et récurrente, ainsi que l'entretien d'un réseau.

- l'expérience des publics et des territoires : travailler sur des territoires et dans des contextes différents permet de faire évoluer le projet artistique en le confrontant à des publics variés, en l'adaptant à un environnement singulier, en diversifiant les formes. Il s'agit aussi pour certains artistes de développer le champ des actions artistiques, en diversifiant les expériences et en aiguisant une réflexion sur la relation artiste / public / structure. Sont affirmés à la fois l'importance de l'assise territoriale de la compagnie (son centre de gravité) et son besoin d'autres espaces (géographiques, sociaux, artistiques). Ce thème est très présent dans les réponses.

A - « Le travail sur le territoire permet d'approfondir la réflexion artistique avec les habitants. »
A - « Il me paraît nécessaire de multiplier aujourd'hui les lieux partenaires, c'est une question vitale pour la création, la diffusion et la transmission. J'ai toujours considéré qu'il était très important de mener une double action de présence artistique : à la fois sur le territoire d'implantation de la compagnie mais également dans d'autres espaces géographiques. Cela donne des "ailes" à la compagnie tout en l'ancrant durablement sur son centre de gravité. De manière très concrète également c'est une manière de multiplier les sources de financement pour un même projet artistique et de rencontrer différentes équipes et publics. »

.....

- le cumul de moyens diversifiés et complémentaires à la fois : on observe de la part des compagnies des logiques de recherche de complémentarité entre lieux partenaires (l'un dispose d'un espace de répétition, l'autre d'un atelier de décor, etc.), en termes de ressources, de compétences, de domaines de collaboration et de degrés d'accompagnement. Certaines compagnies composent ainsi pour elles-mêmes, en fonction de leurs besoins et des opportunités, des formes de "chaînes de résidences".

A - « Mener plusieurs partenariats permet à la compagnie d'avoir différents niveaux de soutien en dehors des apports financiers des structures (qui sont de natures très différentes) : la mise à disposition d'espaces de travail et de personnel technique, la mutualisation du travail de production pour trouver de nouveaux partenaires, le travail de communication,... »

A - « Chaque partenariat se définit en fonction des besoins de la structure partenaire et des nôtres. Les partenaires n'ont pas tous les mêmes demandes ni les mêmes besoins, et ne proposent pas la même chose aux compagnies. Certains partenaires peuvent engager un partenariat financier plus important avec des moyens techniques et humains conséquents, tandis que d'autres mettront l'action sur une relation singulière au territoire. »

A - « Sur le temps long, il est possible d'imaginer "un collège de coproducteurs" qui soutiendraient un projet selon les moyens et les missions de chacun, mais qui suivraient également les recherches et les évolutions de la création. »

.....

La multiplicité des partenariats pose néanmoins la question de la capacité des équipes artistiques à assurer une présence effective, longue, régulière, forte dans le lieu et/ou sur le territoire. C'est pourquoi des compagnies nuancent la pertinence qu'il y a à mener des partenariats simultanés en précisant que cela dépend des moyens alloués par les structures mais aussi de l'effectif de la compagnie, de la demande de présence sur le territoire par le lieu partenaire, ou encore de la distance géographique entre les territoires concernés. Nous reviendrons sur ce point dans la deuxième partie du rapport.

1.2. PLATEAUX, MOYENS FINANCIERS, ACTION CULTURELLE ET PLUS « SI AFFINITÉS »

1.2.1. Mise à disposition d'espaces de travail

Tableau 1 - Apports en nature des lieux dans le cadre de partenariats sur la durée
(en % de partenariats décrits par les compagnies et lieux répondants)

Plateau salle de spectacle	82%
Espace de répétition	69%
Matériel technique	66%
Hébergement	46%
Repas	45%
Fichier de contacts professionnels	41%
Espace de stockage	24%
Espace de travail dans un lieu partenaire	19%
Bureau administratif	19%
Espace de répétition équipé pour la danse	16%
Studio multimédia (image, son)	6%
Espace de répétition équipé pour le cirque	2%
Autre	10%
Aucun	2%

Les apports en nature des lieux qui sont les plus courants dans les partenariats décrits sont relatifs aux espaces de travail.

Dans 82% des cas, les compagnies en résidence longue ont accès au plateau d'une salle de spectacle.

Et dans 69 % des partenariats, les lieux mettent à disposition un espace de répétition.

Enfin, 65% des partenariats donnent lieu à un partage de matériel technique.

> Les partenariats sur la durée permettent donc - dans la majorité des situations - aux équipes artistiques d'accéder à des espaces de recherche et de fabrication.

Ils donnent également lieu parfois à la mise à disposition de matériel et de personnel le temps d'une tournée. Il semble que les lieux soient aussi enclins à faire des avances sur trésorerie au bénéfice des équipes qu'ils accueillent sur la durée et en qui ils ont confiance. Ce qui tend à indiquer que le partage de l'outil est une idée désormais relativement courante dans les établissements labellisés.

1.2.2. Dialogue sur le projet artistique de la compagnie

Tableau 2 - Apports en compétences et en industrie des lieux dans le cadre de partenariats sur la durée (en % de l'ensemble des partenariats décrits par les compagnies et lieux répondants)

Dialogue et retours sur le projet artistique	82%
Aide à la stratégie de production et diffusion	52%
Expertise technique	48%
Aide à la conception d'actions de médiation et d'outils pédagogiques	47%
Construction de décor	22%
Prise en charge de la production déléguée	16%
Aide à la structuration administrative	16%
Confection de costumes	8%
Autre	9%
Aucun	5%

À partir d'une liste de propositions, nous avons interrogé les apports en industrie et en compétences fournis par les lieux dans le cadre des partenariats sur la durée.

> Au premier rang des réponses, loin devant les autres apports, on trouve **le dialogue et les retours sur le projet artistique**. Le fait que les compagnies mentionnent, avec la même fréquence que les lieux, cette dimension comme un apport en compétences nous indique qu'elles sont vraisemblablement en demande de ces échanges et du regard à la fois bienveillant et critique de leurs lieux-partenaires. On peut en partie expliquer cette tendance par le fait que les lieux choisissent justement leurs compagnies-partenaires sur le critère d'une affinité esthétique forte (cf. tableau n°4 en troisième partie), et cela garantit sans doute une forme de bienveillance.

> Sur l'ensemble des partenariats décrits, **l'apport d'une aide à la structuration administrative** est présente dans 16% des cas. Mais lorsque l'on examine séparément les réponses des lieux et les réponses des équipes artistiques⁹, cet apport apparaît dans 24% des cas pour les partenariats décrits par les lieux, et dans 4% des cas seulement pour les partenariats décrits par les compagnies. Certes, les panels de partenariats ne sont pas les mêmes, mais on peut peut-être voir dans cette distorsion une différence d'appréciation par les protagonistes de la compétence en question et de son impact effectif.

> Les apports en industrie et en compétences des lieux sont peu corrélés au niveau de budget qu'ils consacrent au partenariat.

On note cependant que la construction de décor, la confection de costumes ou la prise en charge de la production déléguée sont des apports qui augmentent avec le niveau de budget consacré par le lieu au partenariat, sans doute parce qu'on a alors affaire à des structures mieux dotées pour ce travail (prépondérance de centres dramatiques nationaux).

De la même manière, la mention d'une aide à la structuration administrative diminue avec le niveau de l'apport financier des structures, ce qui laisse entrevoir que les compagnies concernées par les partenariats auxquels les lieux consacrent les budgets les plus élevés, sont des compagnies déjà structurées, au professionnalisme confirmé.

1.2.3. Coproduction et diffusion des spectacles

> **90% des partenariats décrits, quelle que soit leur durée, intègrent la coproduction d'au moins un spectacle.**¹⁰

Et, pour les compagnies comme pour les lieux répondants, l'amélioration des conditions de production arrive au premier rang des bénéfices constatés sur les spectacles créés dans le cadre de partenariats sur la durée¹¹.

⁹ Ici, seul le tableau présentant les partenariats décrits à la fois par les lieux et les compagnies a été reproduit. En effet, afin de faciliter la lecture du rapport, le nombre de tableaux a été limité.

¹⁰ Si l'on s'intéresse aux partenariats sans coproduction (10% du panel), on constate une prépondérance des disciplines musique, danse et marionnette. Les cas sont à observer individuellement. Y figurent, par exemple, un artiste-associé qui dirige lui-même un autre lieu et dont les productions sont sans doute prises en charge ailleurs, ou une compagnie dont la mission auprès du lieu concerne plutôt la sensibilisation des publics, et la diffusion hors les murs de petites formes existantes. Mais il semble qu'apparaissent aussi dans cette catégorie sans coproduction des fidélités sur plusieurs années, des compagnonnages informels basés sur l'accueil récurrent des spectacles, sans apport financier autre de la part du lieu.

La présence de ce type de réponses parmi les données collectées est liée à l'interprétation libre qui a été laissée aux répondants concernant la nature de l'« engagement » que scelle un partenariat long entre le lieu et la compagnie. On observe par conséquent dans notre panel des pratiques très diverses, qui ne s'inscrivent pas à proprement parler dans le cadre d'une résidence ou d'une association (aussi nombreuses qu'en soient les variantes), mais semblent se tisser et se consolider de manière bien plus informelle.

¹¹ La question était : Quels éventuels bénéfices issus d'un partenariat sur la durée avez-vous constatés concernant les spectacles créés dans ce cadre ? Les réponses proposées étaient : Amélioration des conditions de production ; Amélioration du volume de diffusion ; Liberté accrue dans la

Notons ici que la prise en charge de la production déléguée apparaît à hauteur de 16% des cas sur l'ensemble du panel de partenariats. Lorsque cette observation chiffrée est limitée aux lieux dotés d'une unité de production¹², la proportion de partenariats donnant lieu à une pratique de production déléguée passe à 38%. Dans les réponses de ces lieux, l'aide à la stratégie de production et de diffusion passe, de manière logique, à 72% des cas, contre 52% sur l'ensemble du panel. Rappelons ici que plus de la moitié des lieux répondants ne sont cependant pas pourvus d'une équipe de production.

Quant au choix de la société en participation (SEP) pour la contractualisation de la coproduction, il est mentionné par 16 lieux sur 61 (11 d'entre eux sont des lieux dotés d'une unité de production), et par 8 compagnies sur 67.

Nous avons par ailleurs observé dans un lieu la mise en place d'un système original de pot commun entre les productions des différents artistes partenaires. Alimenté par les remontées financières sur des spectacles qui fonctionnent bien, ce pot commun permet ensuite de faire des apports sur de nouvelles créations.

> 96% des partenariats comportent la diffusion d'au moins un spectacle.

Bien évidemment, le nombre de spectacles diffusés est corrélé à la durée du partenariat : plus les partenariats sont longs, plus le nombre de spectacles diffusés est grand.

> On observe la pratique majoritaire de l'achat de spectacles en cession, mentionnée par 95% des compagnies répondantes, et 85% des lieux.

> 66% des répondants (lieux et compagnies confondus) attestent d'une pratique de programmation des spectacles en série (plus de 2 représentations) dans le cadre des partenariats qu'ils mènent sur la durée.

> 9 partenariats décrits ne comportent pas de diffusion (4 scènes conventionnées, 1 CNAR, 1 CNCM, 1 CDC, 2 fondations). Ce sont pour moitié des partenariats sur une saison, ils sont en partie portés par des structures non prioritairement dédiées à la diffusion, et en partie réalisés dans le cadre de "projets artistiques et culturels de territoire" ou de "résidence de création et d'action culturelle territoriale".

Les partenariats longs garantissent donc bien :

- La coproduction de spectacles. Néanmoins, nous verrons que ces apports en coproduction s'opèrent selon des rythmes très variés (voir partie 2).
- La diffusion des spectacles dans le lieu partenaire. C'est d'ailleurs, nous l'avons vu, l'un des objectifs que se fixent les lieux dans l'accompagnement de la création. Néanmoins, l'impact sur la diffusion globale des compagnies semble limité (voir partie 2).

1.2.4. L'artiste accueilli sur la durée devient fréquemment un acteur du projet culturel du lieu...

> Au-delà de la stricte relation de production et de diffusion, la conception des actions de médiation et des outils pédagogiques est le principal endroit de collaboration.

Tableau 3a - Espaces de collaboration ouverts par les lieux
Réponses des compagnies (en % des partenariats décrits par les compagnies)

Conception des actions de médiation et des outils pédagogiques	44%
Réflexion sur l'avenir du projet artistique et culturel du lieu	27%
Dialogue avec les tutelles du lieu	22%
Intervention sur les supports de communication	19%
Participation à la programmation	14%
Participation aux réunions d'équipe	11%
Intervention sur la scénographie des espaces de convivialité (hall, foyer)	8%
Choix des autres compagnies en résidence	1%
Aucun	26%

recherche et l'expérimentation artistique et culturelle (développement de nouvelles formes, dans de nouveaux espaces) ; Liberté accrue dans la prise de risque artistique, Autre ; Aucun bénéfice constaté.

¹² Une des questions posées aux lieux était : « Votre structure est-elle dotée d'un service de production ? ».

Tableau 3b - Espaces de collaboration ouverts par les lieux
Réponses des lieux (en % des partenariats décrits par les lieux)

Conception des actions de médiation et des outils pédagogiques	65%
Réflexion sur l'avenir du projet artistique et culturel du lieu	40%
Dialogue avec les tutelles du lieu	30%
Participation aux réunions d'équipe	27%
Intervention sur les supports de communication	18%
Participation à la programmation	15%
Intervention sur la scénographie des espaces de convivialité (hall, foyer)	6%
Choix des autres compagnies en résidence	2%
Aucun	12%

Il faut dire que la conception et la mise en œuvre d'actions artistiques et culturelles sont souvent considérées comme une contrepartie que les équipes artistiques accueillies sur la durée se doivent d'apporter en échange des moyens de création qui leur sont donnés par les lieux.

Les entretiens ont d'ailleurs permis de confirmer que les prédispositions de l'artiste à s'impliquer à cet endroit et la capacité de son équipe à assumer un certain volume d'actions de médiation est un critère de choix au moment où le directeur ou la directrice propose un partenariat.

Il se trouve, nous l'avons vu plus haut, que l'appétence des artistes pour ouvrir leur processus de création selon différents modes et pour initier des formats de relation avec les publics est plutôt forte. Certains considèrent même ces moments d'interaction autant comme des temps de recherche pour eux-mêmes que des temps d'éducation artistique pour les participants.

Mais des témoignages ont aussi rappelé que nombre d'artistes n'ont pas toujours ce désir. Parfois ils ne l'ont pas encore. Parfois ils l'ont perdu. Les actions artistiques et culturelles sont alors vécues comme une obligation, une contrainte, voire une perte de temps¹³.

A - « J'en ai fait beaucoup. Mais je n'en peux plus. Comme il y a beaucoup de demandes, je continue un peu. Mais je considère que je n'ai pas besoin d'éduquer les gens pour expliquer ce que je suis en train de faire. Je ne suis pas médiateur culturel. »

A - « D'une façon générale, j'ai freiné un peu. On ne faisait pas ça bien et puis ce n'est pas notre boulot. Moi j'ai besoin de temps pour écrire. Les actions culturelles prennent du temps qui n'est pas consacré à la réflexion artistique. »

A - « A un moment donné, mon équipe artistique a été fatiguée. J'avais peur de perdre des partenariats mais finalement je me suis rendu compte que c'était possible de dire non. »

A - « Nous avons parfois la sensation d'être plus associés pour l'action culturelle que pour les affinités artistiques. »

A - « On a parfois l'impression que la compagnie est considérée comme un prestataire de service. »

A - « On croit à tort que tous les artistes peuvent faire des actions culturelles. Un vrai travail sur le territoire et avec les publics est un investissement énorme, qui doit être volontaire. »

.....

D'ailleurs, certains directeurs et directrices d'établissement reconnaissent qu'il faut savoir se laisser du temps pour que la perspective de relations avec les publics se développe dans l'esprit des artistes, pour que l'envie et les idées émergent. Le temps est également une donnée nécessaire pour mettre en place des espaces de concertation, imaginer des dispositifs adaptés et trouver des solutions qui fassent sens pour tous les protagonistes.

A - « Au départ, je n'avais pas très envie de faire de l'action culturelle. Mais le directeur m'a dit : « Ok on va prendre le temps ». Et finalement petit à petit une rencontre s'est faite avec le territoire et les publics et sur cette base, nous avons construit des actions de médiation. »

A - « En général, j'y vais à reculons, mais on a trouvé des solutions qui nous correspondaient. »

A - « On m'a demandé de faire de la formation (avec des professionnels). J'étais réticent mais ça s'est très bien passé et finalement on va le refaire. »

A - « On nous mettait la pression pour que l'on accepte des choses. Le nombre d'heures était très précis. Il y avait des obligations mais sans concertation, du coup les dispositifs n'étaient pas bien pensés en fonction de leur contexte. Ni l'équipe artistique, ni les relations publiques du lieu, ni les partenaires n'étaient satisfaits. »

¹³ Selon l'étude *Territoires et ressources des compagnies en France*, l'action culturelle et la formation professionnelle « sont moins rémunératrices et plus chronophages » que d'autres activités telles que l'exportation de spectacle à l'international. *Territoires et ressources des compagnies en France*, Urrutiaguer Daniel, Henry Philippe, 2011, recherche menée pour le compte du Département des études, de la prospective et des statistiques (DEPS) du ministère de la Culture et de la Communication

A - « L'obligation de faire de la médiation, selon des propositions fixées par les équipes des lieux sans réelle concertation avec l'équipe artistique, est un frein à la réussite des partenariats. »

L - « Il faut du temps pour que ça se développe dans la tête des artistes. »

L - « Pressurer les artistes : ça ne marche pas. On a du mal avec les élus là-dessus. Les financements publics, ça peut être pour la création et pas que pour l'animation de quartier. Nous on s'emploie à détourner ça, à faire de l'animation créative. »

.....

> Les actions de médiation sont le terrain d'une collaboration forte et s'opèrent le plus souvent dans les cas où les compagnies consacrent du temps in situ pour leur travail artistique.

La moitié des partenariats qui affichent un temps de travail artistique de la compagnie in situ¹⁴ supérieur à 30 jours par an comporte un volume d'actions de médiation supérieur à 50 heures par an. Seulement 6% d'entre eux n'ont pas de volet de médiation.

À l'inverse, 40% des partenariats qui ne comportent aucun temps de travail artistique in situ de la compagnie affichent un volume d'actions de médiation inférieur à 50 heures par an. Et plus d'un tiers d'entre eux n'ont pas de volet de médiation.

La présence des artistes dans le lieu semble donc nourrir en parallèle l'activité de recherche artistique et l'activité d'action culturelle. **Plus le temps de présence de la compagnie dédié à l'activité artistique est long, plus le volume d'heures de médiation qu'elle assure in situ est important.**

Le même constat apparaît en partant des temps de médiation. Dans 50% des partenariats sans action de médiation, le temps de travail artistique in situ de la compagnie est inférieur à 15 jours.

Inversement, 40% des partenariats avec un fort volet de médiation (50 heures et plus) affichent des temps de travail artistique de la compagnie in situ supérieurs à 30 jours par an.

> Il y a donc une forte corrélation entre la présence des équipes artistiques dans le lieu pour se consacrer strictement au travail de recherche artistique et de répétition, et le volume d'heures de médiation qu'elles prennent en charge. L'un ne semble pas se faire au détriment de l'autre mais, à tout le moins, de manière conjointe et, selon les témoignages des intéressés, avec parfois des passerelles et un enrichissement réciproque.

> A travers les propos collectés, se dessinent des sortes de successions de phases permettant d'articuler intelligemment temps de création et temps de médiation sur plusieurs saisons.

Ces cycles semblent se mettre en place à la fois en fonction du rythme de création de l'artiste, de ses disponibilités et des besoins du lieu.

Souvent les actions de médiation sont mises en place au début du partenariat (parfois en lien avec une création jeune public), au cours de la première année. Les lieux auraient en effet tendance à exprimer plus fortement leurs attentes en la matière à ce moment, par volonté peut-être de s'assurer sans trop attendre que l'apport de l'équipe artistique est bien effectif, par crainte peut-être de voir l'implication de l'artiste se relâcher par la suite... Les deux autres années, lorsque l'artiste se consacre alors plus intensément à sa création en cours, au moment où l'équipe artistique ressent une certaine fatigue, le volume d'intervention culturelle est alors réduit et adapté. Mais les actions ont pu gagner entre temps en pertinence et en intensité car la compagnie a gagné en maturité et en savoir-faire, elle connaît mieux le lieu, le territoire, les publics.

A l'inverse, les partenaires conviennent parfois, tacitement ou par contrat, que leur association vise d'abord à donner du temps et des moyens au travail de création. Dans ce cas, l'artiste se consacre essentiellement à sa recherche artistique et à ses spectacles. Puis le temps passant, il enrichit son dialogue avec l'équipe du lieu, il s'intéresse peu à peu au territoire qui l'entoure, au public qui vient voir ses spectacles, et finit par avoir le désir d'être plus en interaction avec ce public.

> Parmi les autres domaines de collaboration ouverts par les lieux (voir tableaux n°3a et 3b), le fait que la réflexion sur l'avenir artistique et culturel du lieu se place au second rang des réponses est peut-être plus surprenant. Tout comme le dialogue avec les tutelles du lieu sur les projets en cours. Les réponses des compagnies et des lieux sur ce point s'accordent dans une belle harmonie. Et l'on émet ici l'hypothèse que dans le cadre des partenariats sur la durée, l'artiste est fréquemment considéré par le lieu comme un acteur de son projet culturel voire même, à ses côtés, comme un acteur de la politique culturelle territoriale.

¹⁴ Nous utilisons ici les termes "temps de travail artistique in situ" par commodité. La formulation de la question était : "temps de travail approximatif dans le lieu ou sur le territoire strictement dédié à la recherche, aux répétitions ou au processus de création en 2014/15 hors périodes d'exploitation".

1.2.5 ... mais il est plus rarement associé aux choix artistiques ainsi qu'au fonctionnement de la structure

> Autre point d'accord entre les réponses des compagnies et celles des lieux qui apparaît aussi dans les tableaux n°3a et 3b : le choix des autres compagnies en résidence ne concerne que 1 à 2% des partenariats décrits et la participation à la programmation n'est mentionnée que pour 15% des cas (seuls 11 des 75 lieux ayant répondu au questionnaire déclarent ouvrir l'activité de programmation à la participation des artistes).

L'artiste accueilli sur la durée semble donc peu associé aux choix artistiques qui demeurent le plus souvent le domaine réservé de la direction du lieu.

> En outre, les compagnies évoquent **dans un quart des partenariats une absence totale de domaine de collaboration autre que la stricte relation de production et de diffusion.**

> Néanmoins, les réponses qualitatives aux questionnaires comme les entretiens complémentaires ont établi que **certains partenariats sont pensés pour aller bien au-delà de la mise à disposition d'espaces, de la relation de coproduction et du développement d'actions culturelles conjointes.**

> **Des directeurs et des directrices accomplissent par exemple des pas supplémentaires pour ne pas se limiter à un dialogue rare et informel sur la programmation artistique. Ils expriment en effet le souhait de voir les artistes leur apporter un regard critique et les seconder dans l'élaboration des saisons et des événements qui la ponctuent, en les appelant à être maîtres d'œuvre le temps de soirées ou de week-ends (cartes blanches) ou en les considérant comme de véritables conseillers artistiques.**

Nous avons remarqué que l'idée de « rémunérer » les temps que l'artiste consacre à ces activités est parfois présente dans l'esprit des partenaires. Ainsi, dans l'une des conventions d'association que nous avons consultée, une partie du budget de la résidence était affectée au « travail de réflexion sur les projets et de programmation » assuré par l'artiste.

A - « La direction du CCN m'a proposé de m'associer et de participer à la sélection des dossiers d'accueil studio, de réaliser une carte blanche chaque année, avec une aide spécifique de l'Etat et de discuter systématiquement sur l'artistique. »

A - « Il est à noter la proposition très originale du directeur de confier un espace de programmation à deux artistes-associés. Nous sommes chargés tous les deux de programmer quatre spectacles dans la saison et d'organiser un Laboratoire des nouvelles écritures scéniques. C'est un chantier à part entière excitant et valorisant pour un artiste, une démarche à saluer! »

L - « Les artistes-associés ne sont pas en charge de la programmation, mais ils sont naturellement conseillers artistiques. En tant que directeur de lieu, on ne peut pas aller tout voir. Je gère des problèmes de budget, des problèmes politiques, des problèmes de mondanités... Or, si j'ai choisi ces artistes, c'est que j'ai confiance dans leur jugement artistique. Un artiste qu'on apprécie, c'est comme une planète, c'est comme quand on ouvre un livre, c'est un rhizome. J'ai besoin de regards extérieurs, c'est très précieux, et j'envisage donc d'aller encore plus loin en formalisant cela avec la mise en place d'un comité artistique de direction. »

L - « Nous avons décidé que chaque artiste-associé pourrait programmer librement un spectacle d'un autre artiste chaque saison. Ce qui a évidemment posé la question de la convergence des goûts. Le choix fait par un des artistes-associés nous a même amenés à reprendre contact avec un artiste dont nous avions décliné quelques mois plus tôt la proposition. Finalement, cette expérience est intéressante, car les spectacles sélectionnés par les artistes-associés ont fait émerger une cohérence supplémentaire dans la programmation autour d'une même génération d'artistes et autour de propositions artistiques qui présentaient une certaine proximité. »

L - « Il a été associé à la réflexion sur les projets artistiques développés par la scène conventionnée. Il a participé aux réunions de programmation, et il a pris une part active dans la direction artistique du festival. »

.....

> Dans certains cas, les lieux et les artistes développent aussi une collaboration à l'endroit de la communication. Cette pratique concerne près de 19% des partenariats.

A - « J'écris les textes de la brochure de saison. »

L - « Nous avons un besoin en termes de renouvellement de la communication visuelle et nous savions que la compagnie avait cette compétence. D'où l'opportunité d'ouvrir la collaboration à un nouveau terrain. »

.....

> **D'aucuns voient l'artiste - ou la compagnie - « comme un nouveau collaborateur pour l'équipe » et l'invitent à s'impliquer non seulement dans la vie du lieu mais également dans son fonctionnement.**

Il peut s'agir de mettre à profit la présence et la participation de l'artiste pour stimuler l'équipe, éviter la routinisation, donner et redonner du plaisir.

Ou bien le lieu souhaite aller plus loin en associant l'artiste à des décisions clé et en lui ouvrant la possibilité d'être présent aux instances de gouvernance.

L - « Dans les théâtres, il y a les 35h, les personnes ont une certaine distance par rapport aux projets, la structure est codifiée. Je pensais qu'un artiste pouvait apporter quelque chose à des équipes permanentes qui sont dans la sécurité, dans un fonctionnement un peu figé. Mon idée était d'introduire un artiste pour embêter tout le monde, pour être une sorte de mouche du coche. »

L - « Notre SMAC accueille dans son lieu un artiste-associé pendant 2 ans. Celui-ci intervient à tous les endroits du projet artistique et culturel, c'est passionnant pour l'apport d'idées nouvelles, d'une vision extérieure, de contacts et de collaborations renouvelés, d'une présence forte ancrée sur le territoire. C'est comme un nouveau collaborateur pour l'équipe et son apport de nouvelles propositions est important. Depuis mai 2015, les statuts de l'association qui gère la SMAC permettent à un représentant des artistes de siéger au conseil d'administration et donc de participer à la gouvernance. »

L - « Deux artistes du collectif sont membres de la SCIC qui administre désormais le CDN. »

L - « Chez nous, la compagnie en résidence longue est membre associé de l'association qui exploite le théâtre. »

.....

> Ce qui n'est pas sans poser quelques questions : les artistes ont-ils finalement une vraie appétence pour participer au fonctionnement des lieux voire à leur gouvernance ? Formulent-ils des demandes en ce sens ? Expriment-ils clairement des souhaits pour être présents dans les espaces de décision ?

Les responsables de lieux semblent ouverts mais bien dubitatifs. Lorsque ces questions leur ont été posées en entretien afin de creuser un peu le sujet, les réponses ont toutes été plutôt négatives.

L - « Oui si c'est pour un seul trimestre et si c'est une expérience artistique. Sinon, au contraire les artistes devraient être déchargés de ces histoires administratives. »

L - « Concernant la gouvernance, je pense que les artistes s'en foutent. »

L - « Idéalement ils pourraient assister aux réunions d'équipe, mais c'est éternel, ils n'ont pas le temps et ils ne sont pas payés pour ça. »

L - « Ils n'ont pas particulièrement exprimé le désir de participer aux réunions d'équipe. L'une de nos artistes-associés est venue deux fois, mais elle a vu combien c'est ennuyeux. »

.....

Ce qui ne signifie pas nécessairement que les artistes se désintéressent de ces questions, mais peut-être ont-ils déjà beaucoup d'autres souhaits, plus essentiels, à soumettre aux lieux...

De fait, les propos collectés auprès des artistes révèlent que beaucoup d'entre eux ne sont pas contre cette idée. Néanmoins, les obstacles sont selon eux assez considérables : manque de temps ; non-rémunération ; incapacité globale des artistes à s'investir sur ces enjeux alors qu'ils ne parviennent même pas à financer leur recherche artistique.

A - « Les réunions, oui, mais comment sont payés les artistes ? Mais c'est vrai, je rêverais de ça : investir vraiment le lieu. »

A - « Oui, mais dans les résidences, il y a d'un côté les gens de la maison qui sont permanents, payés pour être présents et en face des artistes payés que lorsqu'ils répètent ou qu'ils jouent. »

.....

Globalement les réponses tendent à indiquer qu'il y aurait un désir de part et d'autre, et même une évolution dans l'esprit des acteurs du secteur à cet endroit, mais que les freins et les inconvénients sont perçus comme insurpassables. Aussi le sujet est-il le plus souvent clos avant même d'être vraiment traité.

Les expériences que la présente étude a permis d'identifier et une enquête complémentaire pourraient contribuer à suivre de près certaines expérimentations et à en tirer des enseignements un peu plus précis.

En attendant, un constat complémentaire peut d'ores et déjà être dressé : c'est plus particulièrement lorsque le lieu connaît un tournant dans son activité que les artistes sont appelés à intervenir sur le diagnostic, l'écriture et la réorganisation du projet.

D'une façon générale, l'arrivée d'une nouvelle direction est souvent propice à un dialogue poussé et à la mise en place d'une réflexion conjointe et approfondie.

1.3. LES VERTUS DU FACTEUR TEMPS

Au fur et à mesure du développement des pratiques de partenariat sur la durée ces vingt dernières années, de nombreux témoignages (dans la presse professionnelle notamment), des prises de position¹⁵, ainsi que quelques rares travaux universitaires¹⁶, ont rendu compte des avantages de ces associations pour les lieux, pour les artistes, pour les publics, pour le territoire.

Ainsi on a déjà pu lire souvent que les artistes apportent dans les lieux une autre vision, une dynamique qui bouscule les habitudes des équipes, une énergie qui aide à éviter la routine ; que leur présence sur la durée est un outil indispensable pour aller à la rencontre des habitants, une formidable opportunité de construire et de resserrer les liens avec les publics¹⁷, une occasion de mener un travail d'action culturelle plus poussé en lien avec une pluralité d'opérateurs locaux.

Il est aussi communément admis qu'être associé à un lieu améliore les conditions de travail et de production des compagnies et que le cheminement des artistes s'en trouve amplement facilité durant une ou plusieurs années.

Enfin, lieux et artistes ont toujours affirmé que ces pratiques les aident à gagner en rayonnement, en poids et en visibilité (cf. tableaux 5a et 5b, plus de trois-quarts des compagnies et des lieux confirment que les partenariats sur la durée ont un impact sur la notoriété de leur structure).

La présente étude a permis de compléter ces constats et surtout de repérer d'autres vertus du facteur temps.

Tout d'abord, il est important de souligner que le paramètre de la durée constitue une partie de la réponse à deux des difficultés majeures identifiées dans l'étude portée en 2014 par l'Onda au sujet des *Pratiques de production et de diffusion de spectacles des compagnies subventionnées* :

- la difficulté des compagnies à disposer d'un socle un minimum durable pour y implanter la réalisation de projets ponctuels (de production) ;
- la difficulté des lieux et des équipes artistiques à se comprendre, à tenir compte des contraintes et des besoins de l'autre, à nouer une relation équilibrée.

> Les cinq propos ci-dessous synthétisent assez bien les nombreux témoignages d'artistes qui indiquent que **l'addition [appui + durée] a bien pour résultat la structuration d'une « assise », d'un « port d'attache », d'un « camp de base », d'une « maison » auxquels vont pouvoir être rattachés les processus de recherche artistique, de création et de fabrication.**

A - « La durée, c'est la seule façon pour nous d'avoir un peu de sécurité, de sérénité. »

A - « Dans les bénéfiques, nous pourrions ajouter la sensation¹⁸ d'appui et d'une accroche à un endroit pour un temps qui assure une certaine assise pour se concentrer sur l'artistique. »

A - « Le long terme est l'opposé du sursis, c'est super complexe de se projeter. Artistiquement, si on se dit tout le temps qu'on va mourir demain, c'est épuisant. On ne s'autorise pas à se ressourcer. Du coup dès que la directrice m'a parlé d'association, j'ai pu mettre en place un labo de recherche sur deux ans. Je me suis autorisé de la recherche et ça a été porteur pour la suite. »

A - « La durée, c'est s'offrir des temps de recherche, de laboratoire artistique. »

A - « La possibilité d'avoir des temps de recherche qui sont détachés des logiques de création. »

L - « Pour une des équipes accompagnées, le fait d'être artiste-associé a probablement renforcé "l'assise institutionnelle" de la compagnie, et la DRAC a choisi de la conventionner. »

.....

> En outre, **l'étalement d'une collaboration entre lieux et artistes sur la durée est source de valeur-ajoutée grâce à des progrès en termes de compréhension mutuelle et grâce à des dynamiques de simplification et d'assainissement progressif des relations**, non seulement entre artiste / directeur ou directrice / service des relations publiques, mais aussi - et c'est important - entre équipes artistiques accueillies et équipe technique du lieu.

A - « La durée simplifie les choses. On s'écoute. On s'entend mieux avec l'équipe des relations publiques. Et avec les équipes techniques c'est génial, la durée permet de se connaître, ils se rendent très disponibles, ils nous prêtent du matériel. »

¹⁵ Voir par exemple *Pour une politique active d'association entre les artistes et les lieux*. Motion A, SYNDEAC, Assemblée Générale, 13 juin 2005.

¹⁶ Voir par exemple « *Artistes associés* » : *quels enjeux pour l'association d'artistes dans les établissements subventionnés ?*, Edwige Peigné, Mémoire de Master2 en management du spectacle vivant, Université de Bretagne-Occidentale, Brest, 2006.

¹⁷ La question des liens avec le public peut néanmoins donner lieu à des propos quelque peu nuancés. Par exemple, le responsable des relations publiques d'un théâtre nous a déclaré : « Concernant les publics, la durée est un outil à double tranchant. D'un côté cela offre aux publics la possibilité de percevoir avec une acuité plus forte, d'avoir une relation plus intime avec l'œuvre, ça permet de mettre en confiance, de fidéliser les publics. La récurrence des projets d'un même artiste permet aussi une familiarité : ces artistes font partie du même monde que celui qu'on connaît. Cela conduit le public à faire des choix à l'aveugle, en confiance (au lieu). Mais à l'inverse cela peut éloigner des gens qui savent très bien ce qu'ils ne veulent plus voir, des gens qui n'ont plus envie de suivre un artiste ».

¹⁸ Le terme employé de « sensation » est intéressant car il nous incite d'entrée de jeu à nuancer les constats globalement positifs, à interroger les limites du principe de la durée, ce que nous ferons dans les parties 2 et 3.

L - « Parfois il y a des tensions entre des équipes artistiques et notre équipe technique, mais précisément ce n'est pas avec les artistes-associés. Parce qu'avec les artistes-associés, on anticipe les lourdeurs, on prévoit ce qui pourrait générer des tensions en amont. Le temps permet de travailler ainsi et d'éviter les frictions. »

.....

C'est sur le temps long que la compagnie peut s'imprégner totalement des modalités de travail, des projets ou des dispositifs mis en œuvre au sein de la structure dans chaque domaine d'activité.

A - « C'est plus fluide, plus confortable, on peut apprendre plein de choses sur le fonctionnement du lieu. On connaît tout le monde. On peut faire attention aux endroits sensibles. »

L - « La durée permet aux artistes de comprendre les réalités de gestion d'un équipement comme le nôtre, les réalités de gestion d'une équipe, de gestion des plannings.

L - « On apprend à se connaître. Il y a une familiarité. On prend le temps de développer des affinités. Tout est plus simple. »

.....

C'est grâce au temps long que la structure apprend à connaître l'univers artistique et le fonctionnement de la compagnie, ses projets spécifiques. Nous avons vu plus haut que le rapprochement sur la durée favorisait le dialogue et les retours du lieu sur le projet artistique de la compagnie (cf. tableau n°2).

L - « Pour moi et mon équipe, la durée nous aide à mieux saisir jusqu'où nous allons pouvoir aller avec un artiste, ce qu'on peut lui demander et à quel moment. »

L - « C'est un atout pour travailler ensemble. On connaît mieux les artistes. On peut anticiper et s'adapter à leurs demandes. Et pour nous l'équipe du lieu, c'est un facteur de proximité avec l'artistique. »

.....

Et plus globalement, en partageant le quotidien des équipes artistiques¹⁹, l'équipe du lieu nourrit une compréhension plus intime de la création.

A - « Les lieux peuvent d'autant mieux défendre nos spectacles que toute l'équipe nous voit créer. Ils accompagnent le geste artistique. Il faut des artistes dans les maisons. C'est super pour l'équipe du lieu. Ils croisent les artistes, ils soutiennent quelque chose qu'ils ont vu naître. »

.....

> Dans ces conditions, la collaboration peut augmenter en termes d'envergure et de complexité.

Par exemple, les données chiffrées collectées montrent que trois domaines de collaboration, pour certains très peu investis, semblent tout particulièrement s'ouvrir aux artistes avec la durée du partenariat : ainsi plus le partenariat dure plus la participation à la programmation, à la réflexion sur l'avenir du projet artistique et culturel du lieu et, à la marge, au choix des autres compagnies en résidence augmentent. La durée favorise donc la combinaison de plusieurs axes et plusieurs niveaux d'échanges : temps de résidence, production et diffusion, action culturelle, collaboration sur la programmation, sur la vie et sur le fonctionnement du lieu.

Les données qualitatives corroborent et détaillent les dynamiques d'approfondissement de la relation artiste-lieu-public-territoire.

Nous développerons en deuxième partie cette approche en la rattachant à la notion d'intensité.

L - « La durée nous permet d'élaborer des choses « situées », en fonction du contexte, c'est-à-dire de faire ensemble du sur mesure avec une compréhension et une analyse du territoire. »

L - « La durée nous donne le temps de coconstruire, d'instaurer un dialogue qui dépasse largement la relation habituelle entre un artiste et un lieu. On atteint un autre degré relationnel. »

L - « Le travail sur la durée permet d'installer une réelle collaboration et de mieux la faire repérer par nos partenaires et nos publics. »

L - « Avec la durée, on peut aller au-delà de « donner des moyens ».

L - « Si la durée est trop courte, il est difficile d'aller au-delà de l'accompagnement en production/diffusion. »

A - « C'est là qu'apparaît la notion de coopération. »

.....

¹⁹ La configuration même des espaces peut d'ailleurs aider à ce partage du quotidien de l'autre. Ainsi, dans les locaux de la Snat 61 à Alençon, où nous nous sommes rendus pour des entretiens, les loges se trouvent dans le même couloir que les bureaux de l'équipe du lieu.

> La notion de gains en efficacité peut également s'adjoindre à celle de simplification qui vient d'être évoquée.

A - « La durée permet de travailler vite et bien ensemble, de grandir ensemble. »

L - « Avec le temps, on se donne la possibilité d'agencer et d'exploiter les moyens de façon optimum parce qu'on gagne en efficacité, en fluidité. »

L - « Se connaître, se faire confiance, c'est gagner en efficacité. »

.....

> Et un principe d'expérimentation et de renouvellement des façons de travailler peut trouver son application.

A - « Grâce à une collaboration longue, on peut sortir des schémas habituels de réflexion et de programmation. »

L - « Avoir du temps, c'est prendre le temps des hypothèses, et prendre le temps de les tester. »

L - « Ces partenariats sur plusieurs saisons sont propices à l'invention et à l'expérimentation de nouvelles pratiques dans les modes de programmation, de communication et de médiation des publics. »

.....

> En outre, tandis que la durée permet aux artistes de se consacrer plus intensément à l'avenir de leur travail (recherche), elle offre aussi la possibilité de traiter la question du répertoire.

L - « Pouvoir diffuser dans le même temps différentes pièces du répertoire est intéressant tant pour le public que pour la cohésion d'un projet sur un territoire donné. »

L - « Pour nous, l'enjeu n'est pas seulement à l'endroit de la coproduction/création. On a aussi organisé la présence du répertoire de l'artiste-associé sur tout le territoire. »

L - « L'un des enjeux majeurs est de pouvoir créer du lien sur le territoire ; lien avec les publics notamment. De pouvoir lui faire découvrir différentes facettes d'une compagnie de la création à la diffusion, différentes œuvres du répertoire, tant au théâtre qu'hors les murs. »

L - « Il s'agit, dans une structure principalement de diffusion comme la nôtre, d'être en rapport étroit avec la création artistique et de développer un important programme d'actions culturelles, de créer un lien étroit entre un territoire et un ou des artistes en favorisant également la diffusion du répertoire. »

.....

> De même, les partenaires font également le choix de la durée combiné à celui de la présence de l'artiste, car il augmente les possibilités d'implanter sur un territoire des esthétiques insuffisamment représentées, à l'instar de la danse ou des musiques innovantes. Plus largement, l'enjeu consiste à contribuer à la démocratisation de la création contemporaine en s'ouvrant à des formes artistiques moins courantes, d'un abord plus difficile et en s'employant à faire évoluer le regard des spectateurs.

A - « Il s'agissait vraiment de créer un public pour la danse contemporaine et cela n'a de sens que si c'est fait sur plusieurs années. »

A - « Les associations sont clairement l'un des principaux leviers pour la démocratisation de la danse. »

L - « L'expérience a depuis longtemps démontré que l'accompagnement prolongé, au-delà de la simple coproduction est un des facteurs de développement d'une compagnie, d'un ensemble ou d'un artiste isolé. C'est d'autant plus valable que l'artiste intervient dans des secteurs sous-représentés sur les scènes nationales ou européennes (musique expérimentale, par exemple). »

L - « L'un des objectifs consiste pour nous à diffuser et à démocratiser une esthétique peu représentée sur le territoire. »

L - « Pour travailler les liens entre des formes très contemporaines et un public plutôt rétif, il faut le temps de la rencontre. Il ne faut pas que l'artiste arrive : « moi je suis l'artiste et je sais ce qu'il te faut ». Il faut du temps pour casser une relation verticale avec les publics. »

.....

> Au total, la durée constitue bien un atout pour travailler ensemble. Son impact est potentiellement tel que les partenaires, lieux et artistes, la considère comme un ingrédient aussi essentiel que les moyens financiers.

A - « La durée est un point essentiel. Il faut défendre à tout prix une implication longue de l'artiste sur un territoire, de 2 ans ou plus. On pourrait tendre à réduire à un an une résidence pour démultiplier les bénéficiaires. Ce serait tuer le dispositif de résidence. Et quel que soit le financement élevé ou non de la structure envers la compagnie, ce travail se fait et trouve son sens sur la durée. »

.....

1.4. PARTENARIATS LONGS : VERS UNE CONCENTRATION DES MOYENS ?

Si le principe de durée semble bien d'un certain point de vue vertueux, il ne faut pas oublier que l'allongement des temps de résidence restreint mécaniquement, en termes de quantité, le potentiel d'accueil au sein des lieux.

De même, la pratique de cumul simultané de plusieurs partenariats de longue durée par les compagnies du panel induit un phénomène de concentration qui pose question : **la focalisation des moyens sur un nombre limité de compagnies se dessine-t-elle comme une réponse à la profusion d'équipes et de projets artistiques, et à la contraction des financements publics ?**

> Un exemple sur notre panel peut illustrer cette tendance :

Sur les 10 compagnies répondantes qui bénéficient des partenariats les plus dotés (avec un apport financier du lieu supérieur à 50 000€ par an), 7 compagnies mènent simultanément d'autres partenariats longs (de 1 à plus de 3 partenariats de ce type). La proportion est supérieure à celle de 5 sur 10²⁰ observée sur le panel total.

Parmi ces 7 compagnies, 3 compagnies cumulent 2 partenariats longs chacun doté d'un apport financier annuel du lieu supérieur à 50 000€, et 1 compagnie cumule 3 partenariats longs dotés d'un apport financier annuel du lieu supérieur à 75 000€.

Il est à noter que toutes les compagnies concernées ici sont conventionnées et que leurs lieux partenaires sont parmi les mieux pourvus de l'échantillon en termes d'espaces de travail et d'espaces techniques.

Un partenariat sur la durée entre un lieu et une compagnie définit une relation privilégiée. Assembler un faisceau de ressources sur une (ou quelques) équipe en particulier durant plusieurs saisons permet de « faire plus » ou de « faire mieux » mais en fixant les moyens sur un nombre réduit de compagnies et de projets (puisque ces moyens sont, au mieux, constants).

Partant de là, une dynamique de multiplication des agencements partenariaux de longue durée participe-t-elle de l'invention de nouvelles formes de régulation du secteur ? Une régulation du nombre d'équipes artistiques et de projets soutenus par les lieux est-elle souhaitable sous cette forme ? Comment en doser les effets ? Comment les maîtriser ? Plusieurs lieux et compagnies s'en inquiètent dans leurs réponses : *« Aujourd'hui il est devenu quasiment impossible d'avoir accès aux crédits de production des structures culturelles labellisées et repérées comme actives dans ce domaine, si l'on ne fait pas partie du « pool » d'artistes-associés de la structure. Ceci amène probablement une stabilité à quelques compagnies, mais crée à terme un étranglement du marché ».*

.....

²⁰ 54% des compagnies répondantes menaient simultanément en 2014/15 plusieurs partenariats sur la durée avec des lieux différents.



LES NOUVEAUX
ET DES FORMES
D'INTERMÉDIAIRE
URBAIN

Le paramètre de la durée est en lui-même flexible, variant pour cette étude de une à plusieurs saisons. Qui plus est, il faut nécessairement y adjoindre une notion d'intensité ou de densité collaborative.

En effet, les partenariats se différencient selon qu'ils comportent des temps de présence des équipes artistiques plus ou moins longs, des volumes de médiation plus ou moins élevés, un plus ou moins grand nombre de spectacles coproduits ou diffusés sur une période définie, selon aussi le plus ou moins grand nombre d'interlocuteurs mobilisés au sein de chaque équipe, et selon le volume d'interactions entre les partenaires.

Cette notion d'intensité de la relation collaborative est au cœur de cette deuxième partie et irrigue également la partie 3 en se combinant à l'idée de qualité de la relation.

2.1 LA PRÉSENCE, UNE DÉLICATE COMBINAISON DE DONNÉES TEMPORELLES ET GÉOGRAPHIQUES

2.1.1 La présence et ses déclinaisons

Nous avons tenté de mesurer de façon chiffrée - nombre de jours, volume horaire - la présence des équipes artistiques dans les murs du lieu ou plus largement sur le territoire d'intervention culturelle du lieu.

> Dans plus de la moitié des partenariats décrits (59%), le temps de travail dans le lieu strictement dédié par la compagnie à la recherche, l'expérimentation et les répétitions, hors périodes d'exploitation, est une période de moins de 30 jours par an.

.....
Temps de travail in situ strictement dédié par l'équipe artistique à la recherche, l'expérimentation et les répétitions, hors périodes d'exploitation.

Sur l'ensemble des partenariats décrits :

- dans 10% des cas, aucun
- dans 28% des cas, moins de 15 jours
- dans 31% des cas, de 15 à 30 jours
- dans 21% des cas, de 30 à 60 jours
- dans 10% des cas, plus de 60 jours

.....

> Dans plus de deux tiers des partenariats décrits (68%), le volume horaire annuel des actions de médiation assurées par l'équipe artistique sur un an représente moins de 50 heures par an.

.....

Volume horaire annuel des actions de médiation assurées par l'équipe artistique

Sur l'ensemble des partenariats décrits :

- dans 12% des cas, aucun
- dans 27% des cas, moins de 25 heures
- dans 29% des cas, entre 25 et 50 heures
- dans 11% des cas, entre 50 et 75 heures
- dans 7% des cas, entre 75 et 100 heures
- dans 14% des cas, plus de 100 heures

.....

> Cela étant, apprécier la présence d'un artiste seulement à l'aune de chiffres est insuffisant. Il faut aussi prendre en compte la forme et le contenu de cette présence, la nature de ce qui se passe durant les temps de présence.

L'artiste peut être distant, silencieux, concentré ou au contraire être constamment en interaction avec l'équipe du lieu pour les solliciter ou être sollicité, pour exprimer ses besoins, pour dialoguer sur les projets conjoints, pour faire des propositions.

Par ailleurs, la présence est parfois effective mais peu visible car limitée aux espaces de travail du lieu. L'artiste peut être présent sur le plateau, être en phase de recherche, de création ou de répétition, sans être « présent au territoire ». Il vient « habiter » le lieu sans « habiter » pour autant la ville. La résidence est en quelque sorte « hors-sol ».

Enfin, des temps de présence peuvent être brefs mais particulièrement inventifs, créatifs, intenses et durablement marquants pour l'équipe du lieu ou pour les participants à un atelier.

L - « Après il y a des réalités d'emploi du temps. L'une de nos artistes-associées n'est pas très disponible. Mais quand elle consacre du temps à ça, elle le met vraiment à profit. Elle est fortement là. »

L - « Quand il arrive pour quinze jours, il est très investi, il apporte des idées. Il est volubile, envahissant, il demande plus mais il donne aussi énormément. »

L - « Après il y a la question de la présence plus que celle de la résidence. J'ai rendu les logements à l'année. Ça ne correspondait pas vraiment aux besoins des artistes. Ce que je me demande c'est en quoi des artistes qui s'enferment 15 jours pendant la création sont présents au territoire. Quand ils sont là, je préfère qu'ils soient visibles et disponibles. »

L - « Ils sont là, mais ils fonctionnent plutôt en bulle, ils n'ont pas envie de s'impliquer dans le lieu. »

.....

Une présence peut donc être plus au moins « visible », plus ou moins marquante. La distinction s'opère aussi entre présence quasi permanente et présence ponctuelle (sur quelques jours, quelques semaines). En effet, certains artistes ont leur lieu de vie à proximité de la structure partenaire et prennent l'habitude d'y passer et d'y travailler très régulièrement. D'autres résident bien sur le territoire mais, appelés à circuler ailleurs en France et à l'étranger, ils consacrent finalement peu de temps à leurs passages dans la structure partenaire. D'autres ne sont pas implantés sur le territoire mais font le choix de louer un logement sur place pour toute la durée de l'association. Pour d'autres enfin, par manque généralement de temps et de moyens, les temps de présence seront nécessairement plus brefs et plus ciblés.

2.1.2 Un déficit notable à l'endroit de l'hébergement et de la restauration des équipes artistiques

Comme nous l'avons vu, l'équipement technique du lieu est un préalable fort à la mise en place de partenariats sur la durée (voir annexe 3, tableau 12) et les lieux mettent bien à disposition de compagnies partenaires des espaces de travail adaptés (voir première partie, tableau 1). Par contre, un déficit important se dessine en termes d'hébergement et de restauration des équipes artistiques.

.....

Selon les données du tableau n°1

Dans plus d'un cas sur deux, l'hébergement et le couvert ne font pas partie des apports en nature des lieux.

> L'hébergement n'apparaît comme apport en nature que dans 46% des partenariats.

> Les repas dans 45% des partenariats seulement.

.....

Certes les besoins en la matière ne sont pas systématiques dans la mesure où les partenariats s'opèrent, dans une certaine proportion, entre artistes et lieux dont l'implantation géographique est très proche.

Néanmoins on observe que les 72 lieux répondants ne disposent que rarement d'équipements destinés à l'hébergement.

.....

Selon les données du tableau 14 en annexe 3

Près de 7 structures du panel sur 10 ne disposent pas de logements pour les artistes

Et 4 sur 10 n'ont pas d'espace de restauration.

.....

L'accueil du travail artistique et culturel est donc réellement possible grâce à la mise à disposition d'espaces adaptés et d'apports en industrie (cf. première partie), **mais l'accueil des personnes (hébergement, repas...) ne semble pas suffisamment anticipé ni pris en charge.** Lorsqu'ils ont été interrogés par questionnaire en ligne sur les freins au bon déroulement de partenariats sur la durée, les lieux ont d'ailleurs cité l'insuffisance des conditions d'accueil pour les équipes artistiques, et les compagnies ont insisté sur le non-financement des séjours.

On constate, en outre, que les compagnies se consacrent à des temps de travail dans le lieu plus longs lorsque l'apport financier de celui-ci est plus élevé. La proportion des séjours des équipes artistiques de plus de 30 jours par an passe de 13% des partenariats avec un apport financier inférieur à 5 000€ HT annuels, à 39% des partenariats avec un apport financier supérieur à 50 000€ HT annuels. On peut émettre l'hypothèse qu'un apport financier élevé permet de pallier un déficit de dotation d'hébergement et de repas en nature par la prise en charge des frais de séjour sur le budget du partenariat. **Une compensation qui s'opère très certainement au détriment du budget dédié à l'artistique.**

.....
Dans un cas sur deux, les voyages de l'équipe artistique hors périodes d'exploitation ne sont pas financés sur le budget du partenariat.

> À la question : *"Hors périodes d'exploitation, les voyages, transports de décor et les éventuels surcoûts techniques sont-ils financés sur le budget du partenariat ?"*, nous obtenons les réponses suivantes :

- Oui : 16% des cas
- Oui dans la limite d'une enveloppe prédéfinie : 34% des cas
- Non : 50% des cas

.....
La non-prise en charge de l'hébergement, des repas et des voyages pose évidemment la question du coût de séjour des compagnies et de l'essence même de la notion de résidence et de présence artistique. Comment un artiste et ses collaborateurs peuvent-ils « résider », « habiter » intensément un lieu s'ils ne sont pas facilement hébergés, et si la compagnie doit prendre en charge les voyages et les frais de repas ?

La difficulté est d'autant plus forte dans un contexte de précarité budgétaire des équipes artistiques.

2.1.3 Proximité artistique VS proximité physique : l'impact de la distance

La question de l'effectivité de la présence, censée fonder les partenariats longs, se heurte donc à des réalités logistiques (hébergement, restauration, transport des personnes et des décors).

En arrière plan de ce constat, se profile l'influence du paramètre « distance ». En effet, les associations entre lieux et artistes se décident en priorité, sur la base de critères d'affinités artistiques (voir tableau n°4). Cette proximité esthétique va d'ailleurs constituer le ciment des collaborations (nous y reviendrons en troisième partie). Mais, à partir du moment où l'accueil ne concerne pas des compagnies implantées sur le territoire, les partenaires y perdent le bénéfice de la proximité physique.

Le principe fondateur de présence se trouve ainsi limité par l'impact de l'éloignement géographique entre le lieu de vie de l'équipe artistique et la structure partenaire.

Cela ne remet pas nécessairement en cause celui de permanence artistique, puisque - cela a été dit plus haut - la permanence peut-être assurée par plusieurs artistes. Les lieux organisent la permanence en planifiant la succession de périodes de présence de différentes équipes artistiques.

Mais cette réalité tend à dissoudre les relations partenariales hors période de résidence à proprement parler. Par ailleurs elle suscite des regrets exprimés par les artistes :

A - « *La difficulté pour être présent régulièrement chez certains de nos partenaires c'est la distance.*

A - « *Autant que la durée, je crois au territoire. Il faut dire que je suis venue m'installer à Valence. Je suis tout le temps à la Comédie, j'y passe très souvent. Concernant l'association à Tours, j'aurais pu être plus présente, mais c'est loin de Valence. J'y ai fait des choses super, mais je n'avais pas mesuré cette question de la distance. D'où le choix de travailler à présent avec Grenoble, c'est plus proche, il y a une cohérence géographique.* »

A - « *J'aimerais être plus sur place mais nous manquons de temps et notre travail d'artistes nous oblige à beaucoup voyager.* »

.....

Le paramètre de la distance pèse donc fortement sur le degré de présence de l'artiste. En outre, il se combine avec le facteur « notoriété » : plus l'artiste est appelé à tourner moins il sera disponible.

Là se trouve une importante source de déception pour les lieux, directeur ou directrice et équipe déplorant le manque de présence et le manque d'implication de leur partenaire.

Cependant, **la distance peut aussi avoir un impact positif sur l'intensité et l'approfondissement du travail mené in situ par les équipes artistiques. Avec l'éloignement de leur lieu d'habitation, les personnes se libèrent plus facilement des contingences quotidiennes**, de leurs obligations habituelles et de la routine. Elles gagnent ainsi en capacité de concentration et en capacité de travail.

2. 2. L'INTENSITÉ PARTENARIALE AU PRISME DES RYTHMES DE PRODUCTION, DES PRATIQUES DE DIFFUSION ET DES CAPACITÉS FINANCIÈRES

2.2.1 Des rythmes variés en termes de coproduction

Il a été établi en première partie que les partenariats longs garantissent bien la coproduction de spectacles (90% des partenariats décrits, quelle que soit leur durée, intégrant la coproduction d'au moins un spectacle).

Toutefois, on voit se dessiner, à l'endroit de la coproduction, des situations de collaboration plus ou moins "intenses", plus ou moins denses dans le temps.

Ainsi, on recense 19 partenariats sur 1 à 2 saisons qui donnent lieu à 3 coproductions ou plus.

Et à l'inverse, 55 partenariats de 4 saisons ou plus qui ne donnent lieu qu'à une seule coproduction.

La coproduction d'un à deux spectacles est une tendance majoritaire sur notre panel, quels que soient la durée des partenariats et le niveau de l'apport financier du lieu.

Difficile de déceler les motivations qui président à ces rythmes. Sont-elles financières ? Liées aux rythmes de création des compagnies ? Décidées contractuellement ? Imposées par un cahier des charges ?

2.2.2 Une double lecture du principe de diffusion

Nous avons également constaté que la diffusion est une mission largement accomplie par les lieux en leurs murs (96% des partenariats comportent la diffusion d'au moins un spectacle). Mais, l'impact sur la diffusion globale des spectacles (hors du lieu partenaire) semble présenter des limites.

A la question des bénéfices constatés sur les spectacles créés dans le cadre de partenariats longs²¹, l'amélioration du volume de diffusion n'arrive qu'au troisième rang des réponses des compagnies et des lieux (après l'amélioration des conditions de production et la liberté accrue dans la recherche et l'expérimentation artistique et culturelle). En outre, d'un côté ce sont 73% des lieux qui font mention de ce bénéfice, mais de l'autre à peine 45% des compagnies. C'est-à-dire que **moins d'une compagnie sur deux constate une amélioration du volume de diffusion pour les spectacles créés dans le cadre de partenariats longs avec un lieu**. Il y a donc une forme de déception des compagnies, qui soulignent dans leurs réponses le peu d'impact immédiat et visible de ces partenariats sur leur volume de diffusion hors du lieu d'accueil.

A - « Nous avons eu un partenariat important avec une scène nationale dont on était artistes-associés et qui a porté la production déléguée de notre création 2013. Un tel exemple de partenariat a eu beaucoup plus d'apport financier et de visibilité auprès des professionnels (par le label scène nationale) mais pas forcément plus d'impact en diffusion. C'est un constat que nous voulons souligner ici. »

A - « Nous n'avons pas un meilleur réseau qu'avant. Nous n'avons pas plus de partenaires mais ils se sont renouvelés. »

.....

D'après les réponses des compagnies, l'action des lieux semble se fixer essentiellement sur l'accueil des spectacles en leurs murs (ou dans des lieux du territoire non spécifiquement dédiés au spectacle vivant) sans nécessairement s'élargir à un accompagnement de la diffusion auprès d'autres professionnels²². Là où 85% des lieux répondants indiquent qu'ils pratiquent une mise en réseau de la compagnie avec de nouveaux interlocuteurs en production, diffusion, ou avec des interlocuteurs institutionnels, seulement 46% des compagnies déclarent rencontrer ce type de pratiques dans leurs partenariats sur la durée. Et à propos des bénéfices sur le projet global de la compagnie, **une sur deux seulement reconnaît avoir bénéficié, grâce à un partenariat sur la durée avec un lieu, d'un élargissement et d'un renforcement de ses réseaux de collaboration**.

Même observation concernant l'apport par le lieu d'un fichier de contacts professionnels. Cet apport figure dans 60% des partenariats décrits par les lieux mais n'apparaît que dans 16% des cas décrits par les compagnies. Malgré la différence des panels de partenariats, il nous semble que l'écart entre les réponses dénote une différence d'appréciation des parties, et une déception des compagnies sur cet aspect de la collaboration. Or l'effectivité de la mise en réseau est citée par ces dernières comme une attente forte en contrepartie de leur engagement sur la durée avec un lieu. Visibilité, inscription de la compagnie dans le réseau professionnel du partenaire, communication du lieu partenaire vers la profession... : le développement et la diffusion sont pour les compagnies des enjeux majeurs des partenariats longs.

²¹ La question était : Quels éventuels bénéfices issus d'un partenariat sur la durée avez-vous constatés concernant les spectacles créés dans ce cadre ? Les réponses proposées étaient : Amélioration des conditions de production ; Amélioration du volume de diffusion ; Liberté accrue dans la recherche et l'expérimentation artistique et culturelle (développement de nouvelles formes, dans de nouveaux espaces) ; Liberté accrue dans la prise de risque artistique, Autre ; Aucun bénéfice constaté.

²² La situation n'est bien entendu pas tout à fait la même selon que la production est portée par la compagnie ou le lieu.

De manière cohérente, lorsque les compagnies sont interrogées sur l'évolution à donner aux dispositifs de partenariats longs, nous retrouvons au premier rang de leurs souhaits **un renforcement des objectifs en diffusion et de la mise en réseau avec des diffuseurs**.

Il nous semble cependant nécessaire de nuancer quelque peu ce constat. La déception lisible de la part des compagnies à propos des impacts en diffusion mérite en effet d'être mise en perspective par un regard sur le moyen terme (on sait bien qu'en termes de diffusion, l'immédiateté de l'impact n'est pas un bon critère d'évaluation) ainsi que par leurs propres réponses concernant les autres bénéfices du partenariat sur leur projet global de compagnie. En effet, à la question « Sur quels aspects du projet global de votre compagnie avez-vous observé d'éventuels bénéfices issus de ce type de partenariats »²³, **77% d'entre elles mentionnent un impact positif sur leur notoriété professionnelle et institutionnelle et 68% un élargissement et une fidélisation des publics**. Bref, des atouts certains semble-t-il pour stimuler leur diffusion.

2.2.3 « Il faut un minimum de moyens »

.....
Apport financier annuel global du lieu dans le cadre du partenariat

(prises en charge salariales comprises mais hors valorisation d'apports en nature ou en industrie)

Dans 6 cas sur 10, l'apport financier du lieu est inférieur à 30 000 euros

> dans 9% des cas décrits, l'apport financier du lieu est inexistant ou inférieur à 5 000€ HT par an

> **dans 33% des cas décrits, l'apport financier du lieu est compris entre 5 000€ et 15 000€ HT par an**

> dans 19% des cas décrits, il est compris entre 15 000€ et 30 000€ HT par an

> dans 28% des cas décrits, il est compris entre 30 000€ et 75 000 € HT par an

> dans 11% des cas décrits, il est supérieur à 75 000€ HT par an
.....

> La corrélation entre l'assise financière du lieu et son apport financier dans le partenariat est lisible :

- 65% des partenariats où l'apport financier annuel du lieu est inférieur à 15 000€ sont portés par des lieux dotés d'un budget inférieur à 2M€ ;

- 65% des partenariats où l'apport financier annuel du lieu est supérieur à 30 000€ sont portés par des lieux dotés d'un budget annuel supérieur à 2M€ ;

- La moitié des partenariats où l'apport financier dépasse les 75 000€ par an sont portés par des lieux dotés d'un budget annuel de plus de 5M€.

Les lieux qui dédient les plus grosses enveloppes financières à leurs partenariats longs sont également mieux dotés que les autres en espaces techniques et affichent un effectif de personnel plus important.

On observe une proportion majoritaire de centres dramatiques nationaux et de scènes nationales dans les partenariats où l'apport financier du lieu excède 30 000€ annuels, et une proportion majoritaire de scènes conventionnées dans les partenariats où l'apport financier du lieu est compris entre 5 000€ et 30 000€.

> Les partenariats dotés par les lieux au-delà de 50 000€ HT par an concernent majoritairement des compagnies théâtrales.

Sur l'ensemble des partenariats décrits, on dénombre 43 compagnies concernées par des partenariats avec un apport annuel du lieu supérieur à 50 000€ HT. Parmi elles, figurent : 28 compagnies de théâtre, 8 ensembles de musique, 4 compagnies de danse, 1 compagnie de théâtre musical, 1 compagnie de marionnette, 1 compagnie de cirque.

Les partenariats sans aucun apport financier du lieu ou avec un apport inférieur à 5 000€ HT par an concernent majoritairement les autres disciplines.

Sur l'ensemble des partenariats décrits, 20 compagnies sont concernées par des partenariats sans apport financier de la part du lieu ou avec un apport annuel du lieu inférieur à 5 000€ HT. Parmi elles, on compte : 9 ensembles de musique (soit 69% des ensembles du panel), 5 compagnies de danse (soit 1/4 de celles du panel), 4 compagnies de théâtre (soit 1/8 de celles du panel), 2 compagnies de marionnette (soit 1/3 de celles du panel).

> Le paramètre budgétaire n'est pas clairement un facteur de distinction concernant l'intensité collaborative.

Mais il détermine en grande partie la surface d'intervention de l'artiste dans la vie du lieu, l'existence d'espaces collaboratifs et la faisabilité de certains projets.

En outre, il semble avoir une influence sur les temps de présence. Dans les résultats collectés par questionnaires, la proportion des séjours des équipes artistiques de plus de 30 jours par an passe de 13% des partenariats lorsque l'apport financier du lieu est inférieur à 5 000€ HT annuels, à 39% des partenariats avec un apport financier du lieu supérieur à 50 000€ HT annuels.

²³ Neuf réponses différentes pouvaient être cochées. cf. annexe n°7

Il est important de rappeler ici que **le budget venant de la structure d'accueil doit permettre non seulement de reverser à l'équipe artistique des ressources financières, mais aussi de donner les moyens aux personnels du lieu d'accompagner la résidence.**

A - « Les résidences longues sont absolument vertueuses. Mais elles ne sont vraiment valables qu'accompagnées d'une enveloppe dédiée. Pour qu'un projet produise tout son potentiel, il faut un minimum de moyens. Il faut que les lieux aient une enveloppe avec de l'argent qui revient à la compagnie et une autre enveloppe pour lui, pour son équipe afin qu'elle puisse fournir du travail en plus. »

A - « De fait, ce lieu partenaire nous a énormément accompagnés et aidés pendant au moins 10 ans. Mais l'association sur 3 ans nous a donné accès à une enveloppe supplémentaire. Ce qui a permis d'augmenter notre activité commune. Nous avons fait la même chose qu'avant mais de façon plus intense, avec plus de volume. »

A - « Par exemple pour notre projet avec le lycée hôtelier : presque une fois par mois j'allais informer les lycéens, ils ont découvert la danse, ils sont venus visiter le théâtre, mais ça a été un casse-tête de trouver une demi-journée pour organiser cette visite en faisant en sorte que les techniciens soient présents car il n'y avait pas de moyens pour payer leur présence. »

.....

> Lorsque les moyens dédiés aux partenariats sont revus à la baisse - tout particulièrement en raison de la diminution des subventions reçues par le lieu et de la contraction de ses marges artistiques - les fidélités sont le plus souvent maintenues mais leur intensité s'affaiblit au détriment des équipes artistiques. La complicité perdure, en revanche le lieu est amené à réduire son niveau d'engagement, par exemple en abandonnant la pratique des associations (avec un cadre contractuel, une enveloppe dédiée), en limitant la prise en charge des frais (hébergement, voyages), voire en en refacturant certains frais (montage, démontage).

L - « Les fidélités ne sont pas remises en cause, mais c'est le contenu même qui est remis en cause et c'est surtout l'artiste qui en pâtit. »

A - « Les structures ne sont plus toujours à même de pouvoir répondre efficacement aux partenariats qu'elles-mêmes souhaitent mettre en place : manque de moyens, manque d'espaces, manque de personnels. »

.....

2.2.4 L'intensité peut aussi se mesurer en fonction du volume de relations entre partenaires

> On notera que la question des moyens monétaires affectés à une résidence longue peut être rapportée à l'idée d'effort et de risque (financier, artistique), l'importance de cet effort et de ce risque étant relative aux capacités respectives des équipes artistiques et des lieux (moyens techniques et financiers, caractéristiques du territoire, caractéristiques des publics).

Une forme de partenariat avec des apports en apparence modestes peut en fait correspondre à un effort réel (intense) de la part d'un lieu peu doté et représenter un accompagnement complémentaire voire décisif pour l'équipe artistique concernée.

> Dans ces situations, la notion d'intensité ne se mesure plus tant « en euros » mais en apport en nature et « en volume relationnel ». La fréquence, la qualité et la densité des interactions constituent de fait des facteurs de réussite.

Ces interactions s'opèrent tant entre lieux et artistes (nous avons vu en première partie qu'elles pouvaient faire de l'artiste un véritable acteur de la vie du lieu et nous reviendrons en troisième partie sur l'idée de qualité des relations partenariales), **qu'entre artistes et publics** (ce sujet est seulement évoqué dans la présente étude et mériterait en soit une recherche approfondie). Enfin, plus surprenant, les lieux et les financeurs semblent considérer que le développement de collaborations entre les artistes (ou les compagnies) accueillis sur la durée est également une pratique à encourager.

> Ainsi, 82% des lieux répondants cherchent à susciter des échanges et des croisements entre leurs équipes artistiques partenaires.

Il est également parfois question de tisser des liens entre artistes en résidence longue et artistes installés sur le territoire via des temps de rencontre, de recherche, de formation, d'atelier.

De fait, 66 compagnies sur 74 déclarent avoir été incitées par leur lieu partenaire à rencontrer les autres compagnies en résidence.

La moitié a simplement nourri des rencontres et des échanges ponctuels avec elles, un quart a développé des collaborations artistiques inédites, et une sur dix a développé une affinité professionnelle durable.

L'incitation à la rencontre voire à la collaboration entre leurs équipes artistiques associées est largement soulignée par les lieux comme une motivation à entretenir simultanément plusieurs partenariats longs. On peut se demander pourquoi les lieux mettent en avant cet axe de transversalité. Les entretiens qualitatifs n'ont pas été suffisants pour aborder plus avant le sujet et répondre clairement à cette question.

Il a néanmoins été possible de faire deux constats :

- Le potentiel et la faisabilité de ces interactions dépendent de l'activité principale des artistes (croisement de projets par exemple entre metteurs en scène et interprètes ou bien metteurs en scène et scénographes), des disciplines en présence, et bien entendu, comme toute activité supplémentaire, de la disponibilité des artistes.
- Elles sont également conditionnées par la présence effective et simultanée des artistes. Si dans certains lieux des temps communs sont prévus (réunions régulières, présentation de saison...) dans d'autres les périodes de présence de chaque artiste se succèdent sans se croiser.

2.3 EMERGENCES DE PRATIQUES DE RÉSIDENCES LONGUES MUTUALISÉES : BÉNÉFICES ET ÉCUEILS

Le travail d'enquête de terrain a permis de repérer le développement de pratiques de résidences mutualisées. Par exemple, de 2012 à 2014, quatre espaces culturels de la communauté d'agglomération de Marne-et-Gondoire, qui travaillaient déjà ensemble sur d'autres projets, ont souhaité aller plus loin et mutualiser leurs moyens techniques et financiers afin de valoriser la création contemporaine sur le territoire. Partant des constats que certains d'entre eux n'avaient jamais fait d'accueil en résidence longue et que la danse contemporaine était très peu présente sur le territoire, ils ont fait le choix d'accueillir conjointement une compagnie chorégraphique sur une durée de trois ans et de mener des actions coordonnées de sensibilisation du public. Le choix d'un chorégraphe a été opéré au terme d'un appel à projet. Sur toute la période et en différents endroits de la communauté d'agglomération, la pratique chorégraphique a été mise en lumière par la création, la diffusion et l'action culturelle.

Outre la mise à disposition de salles et de plateaux, chacun des lieux a versé durant trois ans à la compagnie une somme de même montant. A ce budget s'ajoutaient les contributions de la DRAC et du Conseil général. La compagnie recevait par ailleurs l'aide du Conseil régional au titre de la permanence artistique.

Dans ce cadre, la compagnie était appelée à produire une création par an (une création jeune public, une création impliquant des amateurs, une création tout public) et à assurer des heures d'actions culturelles réparties sur les quatre lieux. La diffusion du répertoire a également pu être envisagée.

D'autres initiatives peuvent être citées :

- le groupe Cabaret Contemporain est en résidence partagée aux Cuizines (scène de musiques actuelles) et au Théâtre de Chelles en 2016 et 2017 ;
- depuis 2014 en Poitou-Charentes, sur proposition de la DRAC, plusieurs théâtres se sont associés et ont choisi ensemble des équipes artistiques en phase de développement pour les accueillir et les accompagner sur deux saisons ;
- sur une saison, 2015-2016, sept membres du réseau MAAD 93, musiques actuelles en Seine-Saint-Denis, ont mutualisé leur capacité d'accueil et invité en résidence croisée l'artiste Vincent Pradal ;
- dans le cadre du projet transfrontalier Total Théâtre (programme Interreg IVA), six théâtres de la Grande région offrent à de jeunes metteurs en scène la possibilité de circuler et de travailler durant une année (environ huit mois de salariat) sur les productions des différents partenaires.
- depuis janvier 2015, quatre structures parisiennes dédiées à la danse contemporaine (l'Atelier de Paris-Carolyn Carlson, L'étoile du nord, Micadanses - ADDP et le studio Le Regard du Cygne) se sont rassemblées au sein du Paris Réseau Danse et centrent leur intervention conjointe autour d'un dispositif de résidence partagée sur deux saisons.

Nous n'avons pas eu la possibilité d'étudier en détail ces situations, mais les données dont nous disposons déjà sur ces regroupements en particulier, et sur les pratiques de mutualisation en général, nous permettent d'esquisser quelques constats.

Fait notable : alors que les collectivités territoriales semblent par ailleurs peu sensibles aux pratiques d'artistes-associés ou autres formes de partenariats sur la durée²⁴, leur volontarisme en matière de coordination et de mutualisation des moyens entre structures culturelles est évident. Cette implication politique et financière accroît la faisabilité des projets mais elle tend paradoxalement aussi à les fragiliser, car chaque élection peut être suivie d'une remise en cause.

Les DRAC sont également des accompagnatrices très présentes voire initiatrices de ces dynamiques de rapprochement entre lieux.

²⁴ Les entretiens menés avec les directeurs et directrices de lieux ont fait état de relations décevantes avec les élus locaux à l'endroit des partenariats de longue durée.

Ces agencements coopératifs se profilent possiblement comme une réponse à la fois aux besoins des artistes et aux souhaits des lieux. D'un côté ils contribuent à accroître le potentiel d'accueil (en termes de quantité de résidences longues sur le territoire). En effet, la mise en commun des ressources permet d'impliquer des opérateurs - plus modestes, plus fragiles - qui ne faisaient pas jusqu'à présent de résidence longue voire pas de résidence du tout. De l'autre, certains lieux témoignent de la possibilité qui leur est ainsi offerte de travailler avec des artistes qui ne leur « étaient pas accessibles avant ».

De plus, le croisement des moyens apparaît comme l'une des solutions possibles pour faire face aux tensions budgétaires et capter de nouveaux financements.

En outre, ces pratiques coopératives se dessinent vraisemblablement comme une nouvelle étape dans le développement du spectacle vivant. D'une part, elles traitent, d'une certaine façon, la question de la diffusion en multipliant quasi automatiquement les opportunités de représentation dans plusieurs salles. D'autre part, elles aident à poursuivre la dissémination sur tous les territoires de disciplines et de propositions artistiques considérées comme plus ardues. Enfin, ce principe du « jouer collectif » est porté par des acteurs culturels de plus en plus matures, professionnels et structurés qui ont désormais le désir de sortir de leur périmètre (artistique, sectoriel et territorial). Elle concourt par exemple au développement de démarches interdisciplinaires via le partage de projets entre des lieux aux profils variés et de taille diverses (scène nationale et SMAC ; théâtres de petite ville entre eux ; bureaux de production et scènes nationales...).

Néanmoins, les pratiques de partage des moyens et des projets sont lourdes et complexes.

Elles nécessitent le plus souvent un soutien financier spécifique.

Elles requièrent également une structuration assez forte de l'équipe artistique, qui doit être capable de gérer des situations difficiles, de répondre à des demandes administratives multiples, de prendre en charge un travail supplémentaire lié à la quantité de partenaires en présence et à des besoins accrus en coordination.

Elles demandent aussi une réelle capacité des artistes à mobiliser et à convaincre lorsque les équipes de lieu n'ont quasiment jamais travaillé avec des artistes contemporains.

A - « Notre structuration a fortement facilité les choses. Il y avait beaucoup de dossiers à remplir. »

A - « Il s'agissait de théâtres de ville et de centres culturels avec des équipes techniques et administratives vraiment pas habituées à accueillir des danseurs contemporains, d'où certaines réticences. »

.....

Par ailleurs, l'efficacité de ce type d'initiatives, les bénéfices retirés par les partenaires et leur capacité à dépasser les difficultés dépendent fortement de la mise en place de modes de coordination et de concertation réguliers, ainsi que de l'étalement de la résidence sur une durée de plusieurs années.

A - « J'aime bien m'adapter mais il faut que le cadre soit lisible, il faut que je comprenne comment les structures travaillent ensemble. Et la durée permet ça : le décryptage. »

.....

Enfin, les affinités artistiques entre structures, la vraie envie de travailler ensemble, le plaisir et la capacité à donner du sens au projet coopératif constituent d'indispensables prérequis.

En effet, si le regroupement formé pour accueillir conjointement en résidence longue ne s'opère que sur la base d'une proximité géographique et/ou en réponse à une incitation des collectivités publiques, le risque est :

- d'une part de ne pas pouvoir éviter les effets d'aubaines, et de voir les dynamiques rapidement s'essouffler en raison d'une coordination inadaptée et d'une difficulté des opérateurs à porter une vision commune de long terme²⁵ ;

- d'autre part de voir des lieux accepter des spectacles et des artistes qu'ils n'ont pas vraiment choisis et que la qualité de l'accueil s'en trouve réduite (comme cela s'observe déjà dans certains réseaux territoriaux et dans certains collectifs de diffusion/production).

.....

²⁵ Voir à ce sujet la partie « Ecueils dans la vie des agencements coopératifs » dans *Etude exploratoire sur les nouvelles pratiques de mutualisation ou de coopération inter-organisationnelles dans le secteur culturel*, Marie Deniau, Ministère de la Culture et de la Communication, Département des études, de la prospective et des statistiques (DEPS), 2014.

3.

La qualité

de la relation

comme partenaire

cl

3.1 LES AFFINITÉS ARTISTIQUES ET LES LIENS INTERPERSONNELS SONT DÉTERMINANTS

3.1.1 Proximité artistique et collaborations préalables

Tableau 4 - Les critères du choix de l'artiste ou de la compagnie par un lieu pour un partenariat sur la durée (question à réponses multiples, résultats en % des réponses)

La résonance esthétique de son travail avec votre programmation	13%
L'adéquation de son projet artistique global avec celui de la structure	13%
La discipline artistique	12%
Un dialogue préalable satisfaisant sur la nécessité, les modalités et les enjeux de la résidence	12%
L'existence de collaborations préalables avec l'équipe (diffusion, coproduction, ateliers, résidence courte...)	10%
Le savoir-faire pédagogique de l'équipe artistique	8%
Le choix de soutenir une équipe émergente	7%
La capacité de l'effectif artistique à assumer un certain volume d'actions de médiation	6%
Le choix de soutenir une compagnie régionale	5%
Le choix de collaborer avec une équipe confirmée, professionnelle et déjà structurée	5%
La notoriété de l'artiste	3%
L'existence de spectacles tout public ou jeune public au répertoire de la compagnie	3%
La proximité géographique du lieu de vie de l'artiste	2%
Le choix de soutenir une compagnie étrangère	0%
Autre	1%

Nous avons demandé aux lieux d'indiquer, parmi une liste de critères, ceux qui ont effectivement présidé au choix de l'artiste ou de la compagnie pour un partenariat sur la durée.

Les trois critères les plus mentionnés sont : la résonance esthétique du travail de l'artiste avec la programmation, l'adéquation de son projet artistique global avec celui de lieu, et la discipline concernée.

> La proximité esthétique, voire le partage de valeurs culturelles et professionnelles, semblent des prérequis forts pour l'engagement des structures dans un partenariat long avec un artiste ou une compagnie.

Au deuxième rang des réponses figurent : un dialogue préalable satisfaisant sur la nécessité, les modalités et les enjeux de la résidence, ainsi que l'existence de collaborations préalables avec l'équipe (diffusion, coproduction, ateliers, résidences courtes...).

> Les partenariats sur la durée sont l'aboutissement d'une série d'étapes de travail préalables : le plus souvent, la compagnie et le lieu ont d'abord collaboré sur des projets de diffusion, des situations de coproduction, des projets d'action culturelle, des résidences courtes, etc. Via ces rencontres répétées, ces expériences partagées, ils se connaissent donc déjà relativement bien.

> Ces partenariats s'appuient sur des liens interpersonnels et un dialogue engagé en amont entre les protagonistes sur les enjeux et les modalités d'une nouvelle étape plus approfondie et plus longue.

Ces dimensions sont essentielles à l'établissement de liens de confiance d'abord entre des personnes puis entre les deux organisations que sont la compagnie et le lieu.

3.1.2 Confiance et dialogue

Nous avons également demandé aux compagnies et aux structures du panel d'identifier, sur la base de leurs diverses expériences, les facteurs de réussite d'un partenariat sur la durée entre une structure du spectacle vivant et un artiste, ainsi que les freins à son bon déroulement.

À la lecture de leurs réponses libres (question ouverte du questionnaire en ligne), il apparaît que **le facteur humain et relationnel est déterminant** : qualité du dialogue, écoute, confiance, échanges sur les attentes et les enjeux de chacun sont essentiels au développement du projet. Nous venons de voir, d'ailleurs, que la confiance était parfois déjà consolidée au moment de l'engagement dans le partenariat grâce à des étapes de collaboration préalables entre la compagnie et le lieu.

Selon les équipes artistiques et les lieux répondants, cette confiance mutuelle se décline sous l'angle de **la complicité artistique et de la non ingérence artistique du lieu partenaire** (même si l'on a vu que les compagnies soulignent comme un apport en compétences les retours du lieu sur leur projet artistique).

3.1.3 Où l'on retrouve la notion de responsabilité

Cette complicité est donc vécue comme garante de la liberté artistique. Elle constitue également la base d'un soutien plus affirmé du lieu lorsqu'il s'agit de défendre le projet auprès de ses pairs.

> L'implication du directeur ou de la directrice (et de son équipe) est un facteur tellement impactant que les partenaires, lieux et artistes, la considèrent comme un ingrédient aussi essentiel que les moyens financiers.

D'ailleurs, certaines conventions de partenariat spécifient clairement que le lieu s'engage à présenter et soutenir les spectacles dans les réseaux professionnels auxquels il appartient et qu'il s'engage également à communiquer à la compagnie des comptes rendus des échanges.

A l'inverse une faible conviction du lieu, une adhésion tiède ou un manque d'engouement de la part de son équipe sur l'artistique sont perçus comme des obstacles au bon déroulement du partenariat.

A - « Il a fait un travail de promotion auprès des autres institutions. Je n'ai jamais connu un engagement pareil. Il a vraiment défendu mes projets. Il faut un vrai engagement du directeur. Il ne faut pas que ce soit juste pour remplir une case et remplir un programme. Ou pour des raisons territoriales. L'enveloppe de coproduction n'était pas très élevée, mais il est allé chercher d'autres coproducteurs. C'est plus important que le montant de la résidence ! Je suis prêt à re-signer avec un directeur qui n'apporte pas un rond mais qui va défendre à fond. »

L - « Offrir les moyens de monter une création est bien, mais il faut également faire en sorte qu'elle vive au-delà des murs du théâtre. »

L - « Il est de notre responsabilité d'aller plus loin que le seul achat d'un spectacle et de faire en sorte que les parcours soient un peu solidifiés. »

.....

Certes, les capacités des lieux en matière de diffusion des spectacles qu'ils ont contribué à faire exister sont relatives à certaines caractéristiques (comme la localisation géographique et le poids dans le réseau). Néanmoins cette responsabilité peut trouver à s'exercer sous différentes modalités²⁶.

3.2 LES PARTENARIATS LONGS ENTRE ARTISTES ET LIEUX REPOSENT SUR DES ÉCHANGES PLUS RÉCIPROQUES QU'IL N'Y PARAÎT...

Tableau 5a - Aspects du projet global de la compagnie sur lesquels ont été observés des bénéfices issus du partenariat sur la durée
Réponses des compagnies (en % des répondants)

Notoriété professionnelle et institutionnelle de la compagnie	77%
Élargissement et fidélisation des publics	58%
Consolidation ou diversification des financements	56%
Élargissement et renforcement des réseaux de collaboration	52%
Compétences, connaissances et savoir-faire de votre équipe (médiation, fonctionnement d'un lieu...)	44%
Évolution des modalités de création, des formats des spectacles, nouvelles collaborations artistiques	44%
Organisation interne (structuration, création d'un poste...)	19%
Autre	3%
Aucun bénéfice constaté	3%

²⁶ On notera que certains directeurs et directrices considèrent qu'ils exercent cette responsabilité en évitant, en amont, d'aller sur un projet s'ils sont seuls en coproduction.

Tableau 5b - Aspects du projet global de la structure sur lesquels ont été observés des bénéfices issus du partenariat sur la durée
Réponses des structures (en % des répondants)

Élargissement et fidélisation des publics	81%
Élargissement et renforcement de vos réseaux de collaboration	81%
Compétences, connaissances et savoir-faire de votre équipe (en médiation, production...)	78%
Notoriété professionnelle et institutionnelle de votre structure	74%
Organisation interne (motivation des personnes, renouvellement des modalités de travail...)	60%
Adéquation de votre outil (équipements et organisation) avec les processus de création	59%
Nouvelles pistes de programmation	45%
Consolidation ou diversification de vos financements	35%
Autre	2%

Nous avons déjà mis en lumière, en première partie de ce rapport, plusieurs bénéfices des partenariats longs pour les équipes artistiques : accès aux ressources financières et matérielles, notoriété professionnelle et auprès des publics, élargissement des réseaux de collaboration. Ces aspects sont fortement confirmés par les réponses ci-dessus.

Par contre, les gains en termes de compétences et de savoir-faire pour les équipes sont moins nets. C'est un résultat qu'il faut peut-être relativiser par le fait que les compagnies de l'échantillon sont majoritairement des compagnies structurées ayant en moyenne 13 ans d'existence. De même, les bénéfices en termes artistiques (renouvellement de l'esthétique, innovation dans les modalités de création, évolution du format des spectacles, nouvelles collaborations artistiques) sont constatés par moins d'une compagnie sur deux.

Le deuxième tableau fait clairement apparaître que **les lieux retirent eux aussi de forts bénéfices des partenariats sur la durée et que ces bénéfices sont de natures très différentes.**

> Certains apports des compagnies sont plutôt de l'ordre de l'atmosphère : de créativité, d'invention, de fantaisie...

L - « Les artistes apportent des expériences esthétiques pour les spectateurs. Et aussi pour l'équipe du lieu, il faut qu'elle soit touchée, qu'elle soit fière, qu'elle palpite, qu'elle soit étonnée. »

L - « Ils nous apportent des idées originales de rencontre avec le public, avec les habitants ; ils nous aident à augmenter notre capacité à être fantaisistes, à être plus inventifs, à oser des choses. »

L - « Cela nous amène sur des terrains que nous n'atteindrions pas seuls. Les artistes ont un fort apport en inventivité. Ils inventent les formes et les formats dont ils ont besoin. Ils nous amènent à transgresser. Ils apportent aussi une puissance de conception. Et de notre côté, on doit développer des compétences nouvelles pour les suivre. »

L - « Ça nous pousse à aller chercher des choses. Les artistes nous sollicitent sur des choses que l'on ne connaît pas. On se forme pour répondre à leurs demandes. Ça nous fait avancer. »

L - « Les artistes nous apportent des idées, ils nous emmènent à des endroits où nous n'irions pas seuls. »

.....

Et cela quel que soit l'âge de la compagnie : « Les directeurs (...) sont de véritables partenaires (...) pour des artistes presque à leurs débuts. Mais la réciproque est vraie : ces jeunes équipes emmènent les lieux qui les accueillent dans une dynamique d'autant plus intéressante qu'ils ne sont pas encore adaptés à un fonctionnement calibré »²⁷.

> Les compagnies sont aussi porteuses d'une véritable expertise artistique. Nous l'avons vu en première partie, certains directeurs et directrices de lieu sont à la recherche de cette expertise et de démarches de réflexion conjointe sur la programmation.

L - « Il y a une vraie connaissance, une vraie expertise artistique apportées par les artistes. »

L - « L'artiste apporte à un lieu une expertise et le lieu est médiateur de cette expertise. »

.....

> Enfin, les lieux bénéficient du savoir-faire, des compétences et de l'expérience des compagnies tant au niveau technique (connaissances et inventivité technique), qu'en matière de production et de diffusion de spectacles, d'action culturelle et artistique et d'ingénierie de projet, mais également dans des domaines variés tels que la communication écrite, la communication visuelle, la scénographie d'espace, l'animation d'équipe...

²⁷ Editorial, Anne-Françoise Benhamour, in Outre-scène n°14, Réinventer des lieux de création, mai 2013

A - « L'artiste amène un ailleurs. Il a une expérience de médiation, d'action culturelle, de projet conjoint à un bout de la France et il va amener cette expérience, son savoir-faire dans un autre lieu. On défriche, on passe des portes, on tire des sonnettes d'alarme sur ce qui ne marche pas, sur les limites (sur la difficulté par exemple à travailler en prison) et ensuite le lieu suit la voie. »

L - « On a demandé à l'un des artistes-associés d'intervenir sur l'enquête sur les publics, au début il a refusé et finalement c'est lui qui a formulé les questions (on ne voulait pas faire une enquête sociologique classique, alors il a demandé par exemple la peinture des gens, ce qui nous permettait de connaître le sexe ou l'âge...). »

L - « L'un des artistes-associés a animé des ateliers de danse pour toute l'équipe de la scène nationale au moment du rapprochement des diverses structures qui la composent aujourd'hui. »

A - « Dans les deux lieux qui nous accueillent sur la durée, on a organisé une journée de jeu dédiée à l'équipe : le jeu des cabanes. Toute l'équipe a pu se réapproprier la totalité du lieu, son environnement de travail, les équipes techniques notamment aiment vraiment ça. »

L - « On fait au moins une fois par an une journée d'équipe avec un artiste, pour se plonger dans le bain, dans la pratique. »

.....

Ainsi, aux côtés de l'élargissement des publics et des réseaux de collaboration, ou du gain en notoriété professionnelle et institutionnelle :

- **78% des lieux mentionnent un gain en compétences et savoir-faire pour leurs équipes.**

- **Et 60% soulignent des bénéfices en termes organisationnels et au titre du perfectionnement de leur outil dans son adéquation aux processus de création.**

Il est intéressant de voir apparaître ces deux derniers aspects de façon aussi nette dans les résultats de cette enquête car ils sont habituellement moins valorisés par les lieux que les gains en termes d'image ou de publics.

> Ces résultats, comme tout ce qui a été décrit précédemment, attestent qu'il y aurait dans les associations longues entre compagnies et lieux une forme d'équivalence dans les apports, une forme de réciprocité des apports, une « fertilisation réciproque »²⁸.

Les apports des lieux sont en partie plus quantifiables : une enveloppe financière, la mise à disposition d'une salle sur une période donnée, un prêt de matériel, des jours d'hébergement, un nombre de coproductions et de dates de diffusion etc.

Les apports des compagnies sont a priori plus difficiles à décrire. Mais aussi insaisissables soient-ils, ils n'en sont pas moins efficaces en termes de résultats pour les lieux partenaires. Les équipes artistiques, à leur façon et dans leur domaine de compétences et d'expertise, apportent autant qu'elles reçoivent.

A - « C'est de l'ordre de l'impalpable, l'artiste s'autorise des choses que les gens ne s'autorisent plus. Il ouvre des potentialités. Comme le dit une directrice de lieu dans La Terrasse : « Les artistes nous donnent la niaque ». Ça finit par former un lieu de compétences, qui se sont développées sur le tas. On finit par être des experts, avec une expertise complémentaire à celles des personnes des lieux. »

.....

Cette quasi symétrie semble d'ailleurs contribuer à éviter l'écueil de l'instrumentalisation de l'un par l'autre : instrumentalisation de l'artiste au profit de l'image du théâtre ou de celui ou celle qui le dirige, instrumentalisation du lieu comme guichet financier ou variable d'ajustement face aux imprévus de la compagnie.

Au final, chacun a besoin de l'autre, chacun se nourrit de l'apport de l'autre.

A - « Un théâtre ne fonctionne pas sans artistes et les artistes ne peuvent créer sans lieu. »

L - « Les lieux ont autant besoin des artistes et des compagnies que l'inverse. »

L - « Le partenariat dure si chacun apprend quelque chose, si chacun amène pour construire un projet commun, si ça se fait dans la réciprocité et si on s'amuse. A contrario, ça coince quand la réciprocité ne fonctionne pas, quand on contraint l'autre, quand on n'arrive pas à fabriquer du commun. Or la réciprocité demande du temps. »

.....

Néanmoins, il reste délicat de dire que la relation est véritablement « équilibrée ». Cela sous-entendrait que les partenaires ont le même poids dans toutes les situations - y compris les situations de négociation - ce qui n'est semble-t-il pas le cas, au vu des témoignages collectés.

²⁸ Les résidences d'artistes en question, Philippe Chaudoir (dir.), 2005, Agence Musique et Danse Rhône-Alpes, collection Clef de 8.

3.3 ... POURTANT LA DURÉE NE SUFFIT PAS TOUJOURS À APAISER ET À ÉQUILIBRER LA RELATION

3.3.1 Difficultés au sujet de la prise en charge du surplus d'activité

L'idée qu'une résidence longue doit donner lieu à une mutualisation des moyens (chacun amène ses ressources), induit que les équipes artistiques les plus faiblement dotées (en ressources financières, structurelles, humaines) sont probablement moins bien armées pour s'engager dans ce genre d'opération partenariale (comment financer les voyages ? qui prend en charge les coûts annexes et les frais supplémentaires induits par la résidence ?).

Citons ici deux cas opposés pour illustrer notre propos :

- **Les partenariats où l'apport financier du lieu est supérieur à 50 000€ HT par an**

Parmi les 10 compagnies qui décrivent ce type de partenariats :

- 8 compagnies bénéficient d'un double conventionnement DRAC et Région, dont 4 avec un conventionnement du Département ;
- 1 compagnie bénéficie d'un conventionnement de la DRAC ;
- 1 seule compagnie est aidée au projet uniquement.

Elles ont en moyenne 14 ans d'existence.

Ici, l'équilibre du rapport entre partenaires est lisible par la structuration et la maturité de la compagnie qui la rend apte à répondre aux demandes du lieu, à soutenir l'activité et la responsabilité d'un partenariat financièrement important face à un interlocuteur ayant une forte assise financière (importante scène nationale, théâtre national, centre dramatique national...). Il semble y avoir une certaine symétrie, même relative, entre les partenaires.

- **Les partenariats où l'apport financier du lieu est inexistant ou inférieur à 5 000€ HT par an**

Parmi les 16 compagnies qui décrivent ce type de partenariats :

- 12 compagnies bénéficient d'un conventionnement DRAC ou d'une aide à la compagnie, dont 4 avec un conventionnement de la Région ;
- 1 compagnie bénéficie d'un conventionnement de la Région et d'une aide au projet de la DRAC ;
- 4 compagnies sont aidées uniquement au projet.

Elles ont en moyenne 11 ans d'existence.

Ici, on peut penser que la structuration et les ressources propres de la compagnie permettent de compenser ou supporter la fragilité des ressources mises en partage par le lieu (scène conventionnée, théâtre de ville, fondation...) et garantissent un savoir-faire en production et diffusion. Moins qu'une symétrie, il s'agit plutôt d'une complémentarité des partenaires.

Dans ces deux situations, un niveau de structuration administrative suffisant et pérenne est requis pour les compagnies, ainsi que des dotations propres suffisantes, afin d'être en mesure de prendre en charge le surplus d'activité.

A - « Plus la compagnie est structurée, plus le projet conjoint, commun peut être porté loin. »

.....

En effet, **l'activité générée et la gestion même du partenariat nécessitent souvent de mobiliser des moyens supplémentaires au sein de la compagnie** surtout lorsque la structure partenaire n'a pas correctement anticipé le travail supplémentaire ou lorsqu'elle ne dispose pas des aides financières lui permettant d'embaucher le personnel nécessaire.

Or, à peine 40% des lieux du panel indiquent prendre en charge la coordination du partenariat (via une personne dédiée dans leur équipe, par exemple).

Il semble donc que **la création de postes administratifs et/ou artistiques - tant côté lieux que côté compagnies - rendus nécessaires pour l'accomplissement efficace du projet de résidence longue ne fait peut-être pas suffisamment l'objet d'une évaluation en amont et d'aide en conséquence.**

A - « Les lieux ne se posent pas la question de savoir comment la compagnie va financer la résidence, comment elle va financer les salaires. Cette question se pose d'autant plus si des résidences démarrent avant l'année de création. Nous avons alors des problèmes majeurs de budget et de trésorerie, car les financements portent sur la création. »

A - « Il y a un déni du volume d'heures de travail effectuées pour tenir, coordonner et accompagner la résidence. »

A - « Les bénéfices sont ambigus. En effet, travailler sur des partenariats à long terme demande une plus grande structuration interne de la compagnie parce qu'elle doit s'adapter à des demandes et à des contraintes (de calendrier, de contractualisation, de communication etc..) qui ne sont pas toujours en adéquation avec son rythme "naturel". Par ailleurs, dans une compagnie où il y a un seul permanent, ce dernier va devoir faire face aux multiples demandes de différents services (administration, communication,

RP, technique, accueil des artistes...). Les partenariats longs ne peuvent se construire sans se nourrir de nombreux échanges, rendez-vous qui permettent que se noue un dialogue sur le temps long avec l'ensemble de l'équipe de la structure. La difficulté, c'est de permettre cela, qui est une nécessité absolue, avec un seul permanent. D'où souvent la nécessité d'aller vers une structuration plus grande avec la création d'un poste. »

.....

La question soulevée ici - la taille très modeste des équipes administrative des compagnies - est par ailleurs source de dissymétrie entre les partenaires. On notera que cette situation concerne aussi de plus en plus souvent la relation sur les questions techniques, dans la mesure où de plus en plus de compagnies sont amenées à se séparer de leurs personnels techniques faute de moyens pour les rémunérer.

A - « Et ce qui surprend aussi c'est la dissymétrie dans la situation : ils sont 20, ils ont des CDI... »

L - « Il est vrai que l'administratrice nous faisait remarquer qu'elle est seule face à une équipe. »

.....

Enfin, même si 78% des répondants s'accordent sur le fait que les lieux proposent une souplesse d'accès à leurs ressources matérielles et logistiques (adaptabilité des horaires par exemple), les différences de rythme et de fonctionnement entre lieux et compagnies génèrent aussi des difficultés. Les compagnies insistent sur les tailles et les temporalités différentes entre les deux partenaires avec parfois une incompréhension mutuelle et l'obligation faite à la compagnie de s'adapter au fonctionnement du lieu, sans réussir à y trouver une place.

Nous avons remarqué plus haut (partie 1) que beaucoup de lieux font précisément le choix d'accompagner simultanément des compagnies déjà reconnues et structurées et des compagnies émergentes afin de les aider à acquérir la structuration - et si possible la notoriété - dont elles ne disposent pas encore. Mais la réalité de notre échantillon ne nous a pas permis d'approfondir la question des partenariats sur la durée dédiés spécifiquement aux compagnies émergentes.

3.3.2 Persistances d'endroits de tension et de malentendus

Si, comme nous l'avons observé en première partie, la durée constitue un facteur vertueux permettant de gagner manifestement en confiance et en intercompréhension, cet atout comporte des limites. **Le temps ne suffit pas toujours à apaiser les endroits de tension**, les malentendus entre les partenaires, les déceptions, les discordances entre attentes des deux parties et réalité.

A - « C'est comme toute relation de travail : ce n'est pas forcément parce que ça fait longtemps qu'on travaille avec quelqu'un que ça se passe bien. »

A - « On ne peut pas se permettre de tout se dire. Il y a des choses qu'on se dirait si on repartait tout de suite ailleurs. On fait plus de concessions. »

.....

Il y a bien entendu des tensions liées à la personnalité des protagonistes, lorsque l'une des personnes (artiste ou directeur) se montre trop exigeante, trop condescendante, trop capricieuse, trop méprisante.

Le désir pour un directeur ou une directrice d'être en lien quasi exclusif avec un artiste, au détriment de l'administrateur ou de l'administratrice de la compagnie ou du bureau de production, peut aussi être source de raidissement. À ce propos, nous soulignons que si 41% des lieux du panel déclarent que c'est l'artiste à titre individuel et non l'équipe de la compagnie qui est visé par le partenariat, 85% d'entre eux mentionnent l'administrateur ou l'administratrice de la compagnie comme un interlocuteur privilégié pour leurs équipes, juste après l'artiste. On retrouve dans ce paradoxe le rôle déterminant mais la place toujours invisible des équipes administratives des compagnies dans les rouages de la relation entre artistes et lieux.

Une relation trop privilégiée entre directeur ou directrice et artiste peut aussi pénaliser l'équipe du lieu.

L - « J'ai fini par me rendre compte que tous les artistes sont généreux avec moi, une relation affective se crée. Mais parfois moins avec mon équipe. Certains ont été très durs avec des personnes de l'équipe, ont eu des exigences trop fortes, ont été même méprisants et je ne l'ai appris qu'au moment du bilan. Ni l'artiste, ni l'équipe n'en avaient parlé... Maintenant, je suis plus vigilante vis-à-vis de ça. J'ai moins de relation avec les artistes, et les artistes en ont plus avec l'équipe. »

.....

Nous avons par ailleurs été interpellés par l'usage fait - essentiellement par les lieux - dans divers documents de la notion de contrepartie : **« En contrepartie, la compagnie s'engage à ... ».**

Si à une époque, la création de spectacles était probablement la principale contrepartie attendue, **ce sont désormais la disponibilité pour des actions culturelles, et les efforts sur les prix de cession qui apparaissent assez systématiquement comme des contreparties naturelles aux apports des lieux**. L'idée que les artistes soient également aptes et prêts à bousculer les habitudes de l'équipe du lieu est également une

attente forte, rarement exprimée explicitement, mais tacitement très présente. Deux de ces apports demandés aux artistes sont parfois regroupés sous la notion de présence. En effet, la nécessité d'être présent sous-entend le plus souvent qu'il est attendu de l'artiste d'être dans les murs ou sur le territoire précisément pour mener à bien des temps de rencontre, des actions de médiation, stimuler directement ou indirectement l'équipe du lieu...

Le terme de contrepartie n'est pas en soit problématique. Il peut néanmoins le devenir lorsque que la « contrepartie » est vécue comme une « contrainte », une « obligation », un « devoir ». Ce sentiment - ou cette réalité - est en général proportionnel au degré de notoriété de l'équipe artistique.

A - « J'ai toujours un vague sentiment de culpabilité. J'ai toujours l'impression qu'on attend quelque chose de moi que je ne peux pas donner. »

A - « Au début, on a peu de partenaires, on se sent obligés. »

A - « J'ai aussi accepté des choses parce que je me sentais redevable. On se sent parfois obligé d'accepter. Y compris des choses qui ne sont pas compatibles et cohérentes avec notre travail. »

A - « Ces partenariats sont pertinents s'ils sont choisis et non subis. Subis au sens où ils ne sont que le rendu pour un apport en coproduction. »

A - « J'ai apporté aux publics des pièces très contemporaines. Oui, le lieu m'a apporté, mais je ne leur dois rien. A la fin des années 90, il y a eu inversement des rapports, on considère maintenant que l'artiste doit. »

.....

Concernant les actions artistiques et culturelles comme « contrepartie », nous avons déjà observé plus haut (première partie du rapport) que dans certaines situations (trop précipitées, insuffisamment concertées, conçues comme une « case à remplir » dans le cahier des charges des lieux), les artistes les mènent sous la pression ou à tout le moins les perçoivent comme une astreinte.

Mais nous avons aussi vu qu'elles sont souvent très bien vécues car désirées par l'artiste et imaginées en collaboration avec lui, voire initiées par lui-même.

Concernant les prix de cession, autant - et peut-être même plus - que les autres coproducteurs, les lieux qui accueillent sur la durée semblent attendre des efforts de l'équipe artistique. Les entretiens menés, tant avec les lieux qu'avec les compagnies, laissent effectivement penser qu'il n'est pas rare que l'achat des spectacles s'opère au coût plateau, voire que ce coût plateau fasse l'objet d'une négociation.

A - « C'est vrai que les partenariats sur la durée simplifient la discussion. Mais, pour tous les lieux coproducteurs, il s'agit évidemment d'acheter au coût plateau. Ils calculent d'ailleurs eux-mêmes le coût plateau. »

A - « Les négociations ne sont pas plus faciles. On continue à batailler sur les prix de cession. Par exemple, tel directeur a systématiquement besoin de marchander, de négocier. Donc on va être amenés à lui proposer un prix surévalué. »

A - « La négociation sur le coût plateau : c'est déjà le cas pour tous les coproducteurs, et donc y compris les lieux chez qui on est associés. Ce n'est pas pire qu'avec les autres coproducteurs. »

A - « Il arrive que l'enveloppe de coproduction ou le prix de cession soient plus élevés, mais alors certains coûts de la résidence sont refacturés ou directement pris en charge par la compagnie. »

.....

Et en ces temps de difficultés budgétaires pour tout le monde, la suspicion s'installe même entre des partenaires de longue date.

L - « Il faut dire aussi que les choses se tendent, au fur et à mesure que les budgets se serrent. »

A - « On a eu un petit conflit avec un partenaire de longue date. Depuis quelques temps l'administrateur s'est mis à exiger l'accès au détail du calcul du coût plateau. Il s'appuyait sur le fait qu'on était associé, qu'on devait se faire confiance. Dans ce cas là, on a pensé que nous aussi on devrait avoir accès à tous leurs détails. Mais tout ça demanderait du temps. D'ailleurs, on a finalement accepté de lui donner le détail, mais à une condition : qu'il prenne le temps d'écouter nos explications sur pourquoi on fait ces calculs, sur comment cela s'inscrit dans la vie de la compagnie, sur le fait qu'on survit grâce aux marges que l'on fait sur les cessions. Et finalement, il n'a jamais eu le temps. Ce genre de situations génère un sentiment de vexation, de relation ascendante, avec des gens qui exigent des choses de façon presque paternaliste. »

L - « Il y a une vraie responsabilité à avoir. Les compagnies doivent s'astreindre à une vraie transparence. On a eu des compagnies en production déléguée qu'on a incitées à passer ensuite en bureau de production, et on a vu que les bureaux de production chargeaient à fond les budgets de production. »

.....

D'une façon globale, les personnes et les structures impliquées dans des partenariats longs expriment le souhait de voir s'atténuer la trop grande « verticalité » des relations tant entre artistes et lieux... qu'entre artistes, lieux et publics.

A - « *Jusque 30 ans ça va, mais à 40 ans, j'en ai marre d'être traitée comme une gamine. »*

A - « *Ce qui me plairait vraiment, c'est de pouvoir parler de façon horizontale avec les lieux. »*

A - « *Avec l'association longue, l'artiste peut ouvrir aux publics le processus de création, et on peut donc enlever, atténuer une relation de verticalité, celle entre les artistes et les publics. »*

L - « *Beaucoup de lieux regrettent à quel point les artistes ne comprennent pas nos réalités. Il faut que tout le monde se relève les manches. Comment l'artiste et le lieu peuvent se sortir de la position de donneurs de leçon ? Le lieu vis-à-vis de l'artiste ? L'artiste vis-à-vis du public ? Il faut être capables de construire un lien d'interaction. »*

.....

3.4 LA MISE EN PLACE D'UN ACCORD CLAIR ET DE TEMPS DE CONCERTATION EST UN IMPÉRATIF

Partant de ce qui vient d'être observé, il apparaît logique que le dialogue, la concertation et la clarté du cadre partenarial soient considérés par une majorité de lieux et de compagnies comme une nécessité pour mener à bien une résidence sur plusieurs saisons. Et ce cadrage peut voir sa traduction formelle dans une convention de partenariat : 79% des lieux et 78 % des compagnies répondants confirment que leurs partenariats sont contractualisés par une convention.

3.4.1 Clarification du cadre partenarial

Lorsque, via le questionnaire en ligne, nous avons demandé aux compagnies et aux structures du panel de s'exprimer sur les facteurs de réussite d'un partenariat de longue durée entre une structure du spectacle vivant et un artiste, **la clarté du cadre partenarial a été revendiquée de part et d'autre.**

Et inversement, les malentendus sur l'objet et les limites de la collaboration, une mauvaise définition de l'implication et des missions de chacun, le manque de communication et de transparence dans les échanges administratifs et financiers, sont identifiés comme autant de freins à l'établissement d'une « communauté d'esprit » et d'une responsabilité partagée dans la collaboration.

La concertation, initiale et continue, ainsi que le suivi régulier du partenariat, via le dialogue et la bonne circulation des informations sont également très valorisés. Le dynamisme, l'intensité, les avantages retirés du partenariat et la capacité à dépasser les difficultés dépendent fortement de ces facteurs.

Mais les avis divergent quelque peu sur le degré de formalisation à atteindre et sur la nécessité de contractualiser par écrit les contours et le contenu de la relation.

3.4.2 Sans contrat

Une partie des protagonistes revendique en effet la possibilité de mener à bien des collaborations sans contractualisation pluriannuelle en s'appuyant essentiellement sur les affinités et la confiance.

Le partenariat prend alors la forme de fidélités ou de complicités (qui s'étirent sur plusieurs années tout en restant informelles), des sortes de compagnonnages sans engagement pluriannuel écrit mais avec une récurrence des collaborations : coproduction, résidences courtes, diffusion - chacune de ces situations ponctuelles faisant évidemment l'objet de contrats.

Pour certains, il est préférable de ne pas trop penser les choses en amont, il faut faire en fonction des situations et des besoins. La fidélité peut être affirmée, réciproque et solide sur plusieurs années, mais le contenu de l'échange ne prend forme que saison après saison, projet après projet.

L - « *Nous avons une vision très empirique, la seule chose qui est pensée, c'est qu'il y a un outil et qu'il faut le partager bien au-delà de la simple diffusion. Je trouve plus juste d'avoir une vision sur une saison. Cela permet d'être plus à l'écoute de ce qui se présente, d'être réactif, de pouvoir répondre à des besoins urgents (et nous sommes de plus en plus sollicités sur des urgences). Et puis, nous mêmes nous avons de moins en moins de visibilité. Le court terme, ça va car on sait ce qu'on a en caisse et quelles sont les disponibilités des plateaux. »*

A - « C'est bien quand les choses sont un peu carrées, et qu'on connaît les paramètres à l'avance (enveloppe de coproduction, nombre de jours de résidence...), mais j'apprécie aussi que le lieu puisse s'adapter aux projets et mettre plus quand il y a besoin de plus (envergure, ampleur, nombre de comédiens par exemple). »

.....

Pour d'autres, il est important de réfléchir conjointement à un cadre, d'amorcer un dialogue poussé mais sans s'engager contractuellement afin de se laisser la possibilité de faire évoluer le partenariat et de préserver l'autonomie des partenaires. Cette souplesse permet, selon ces opérateurs, d'envisager un accueil sur le moyen terme comme sur le long terme - la durée étant de fait indéterminée - durant laquelle l'artiste s'installe à sa façon et utilise les moyens du lieu dans la limite des possibilités.

A - « L'absence de contractualisation me donne la possibilité de disparaître pendant un an et de ne pas être dépendant. J'ai envie d'être autonome, j'ai aussi envie d'être de passage dans un lieu, sur des moments précis. »

A - « Ce n'est pas le contrat qui a joué sur mon travail, c'est vraiment la notion de durée. Artistiquement ça change tout. »

A - « Je pense que la formalisation est très importante. Mais ça dépend de la nature de l'association. Si ça dure vraiment longtemps c'est bien que ce ne soit pas contractualisé, c'est trop contraignant. »

A - « On a pris le temps de voir ce qui pourrait se faire. On savait qu'il y aurait des temps de répétition, du temps sur plateau, des ateliers. On a dialogué en amont et on dialogue encore aussi bien avec la technique, la communication, les RP, toute l'équipe. Tout est décidé ensemble, y compris la composition et les heures des repas. Mais on n'a pas formalisé. »

A - « Les choses dépendent plus des affinités que de la formalisation. »

.....

3.4.3 Ou avec contrat

> Néanmoins, **près de 8 partenariats de longue durée sur 10 font de fait l'objet d'une convention, signe qu'il est important pour la plus grande partie des lieux et des artistes de contractualiser les engagements.** Ces acteurs reconnaissent que les collaborations informelles, fondées sur la responsabilité de chacun, laissent une liberté et une souplesse aux partenaires, qu'il n'y a ainsi ni obligation, ni dépendance. Mais ils savent qu'elles sont sources de fragilité tant pour le projet lui-même que pour l'équipe artistique. Cette dernière prend par exemple le risque de se voir refuser ses projets et ne dispose que d'une visibilité très limitée (voire pas de visibilité du tout) sur la nature et le niveau du soutien.

L - « Ca s'essouffle quand ce n'est pas pensé. Il faut définir le projet sur 3 ans. Savoir à l'avance ce qu'on va faire les saisons suivantes. »

L - « Ca pose un cadre clair et ensuite on s'autorise la souplesse. De plus, cela m'a servi vis-à-vis des tutelles au moment de la baisse des dotations. Je leur ai rappelé qu'on avait des contrats signés avec des artistes pour quatre années. »

A - « L'informel c'est bien, mais ça va à l'encontre de la professionnalisation. Il faut considérer les artistes comme des professionnels. Je ne supporte pas d'être considérée comme une enfant. »

A - « Tant que ce n'est pas contractualisé, la relation ne peut pas être apaisée. Et il faut que la contractualisation soit à la demande du lieu. Si c'est nous qui demandons, la relation est déséquilibrée... »

A - « Pour ma part, je n'ai pas besoin de contrat. Je considère que quand on dit qu'on s'engage, cela sera tenu. Mais j'ai eu la chance de travailler avec des gens sans rapport de pouvoir. Ce sont des lieux exemplaires. Je sais que pour d'autres artistes c'est très dur et qu'il y a un besoin de formalisation. »

.....

Rappelons ce qui a été dit en introduction : les termes employés (résidence, association etc.) sont flous et polysémiques, donc potentiellement sources d'équivoques. Raison de plus, aux yeux d'une majorité d'opérateurs, pour préciser explicitement le projet dont il est question.

Il s'agit donc, via une démarche de contractualisation, de contribuer à mener aussi loin que possible les discussions. Ces dernières permettent d'examiner le contexte (caractéristiques du territoire et des publics, situations des partenaires...), de se mettre d'accord sur la philosophie et les enjeux du projet partenarial, d'identifier clairement les besoins et les attentes de chacun et de les articuler avec les capacités de chacun, de définir les conditions de mise en œuvre et les engagements des parties, d'anticiper les limites et difficultés, de faire en sorte d'éviter les surprises, les malentendus et les déceptions, d'évoquer les effets attendus, les résultats souhaités...

> On notera ici que si 74 % des lieux déclarent avoir mis en place des temps de concertation sur le déroulement du partenariat, seules 46% des équipes artistiques considèrent que ces moments de dialogue ont bien eu lieu.

3.4.4 Toujours avec agilité et dans un esprit de co-construction

L'idée de contractualisation n'est d'ailleurs pas nécessairement contraire à celle de souplesse et de pragmatisme. A charge pour les parties de trouver un équilibre entre les inconvénients d'un cadrage écrit trop fort et les risques d'un accord oral trop flou.

Un contrat peut spécifier des engagements minimaux, et comporter des clauses qui prévoient l'ajustement du partenariat au gré de l'évolution des projets afin de disposer d'un cadre, mais d'un cadre respectueux des activités, des rythmes, des impondérables de chacun (notamment financiers). Le principe d'une concertation régulière permet précisément de ne pas s'attacher uniquement à ce qui a été contractualisé ou négocié, de se laisser des marges de manœuvres et de s'adapter aux évolutions du projet et aux imprévus.

Reste que si la relation est dès le départ déséquilibrée, si des rapports de pouvoir - même discrets et indirects - s'exercent au moment des discussions, alors le compromis validé par contrat peut se trouver biaisé. En effet, une équipe artistique fragile et qui craint de perdre son partenaire est en position d'accepter de mettre par écrit des engagements qui ne lui sont pas favorables ou qui ne correspondent pas à ce qu'elle peut ou veut faire.

A - « Du fait que l'on est le plus souvent en train de demander, de quémander, on est dans une posture fragilisante, on se questionne toujours sur notre légitimité. Et cela est propre aux artistes de se mettre en danger, de se poser toujours des questions, de se demander sans cesse si ce qu'il fait en vaut vraiment la peine... Avec l'absence de possibilité de se projeter, la précarité, auxquelles s'ajoute cette fragilité : on n'est pas très solide. Du coup, c'est simple d'ajouter à ça un rapport infantilisant et un défaut de rapports professionnels et de contractualisation. »

.....

Les processus de contractualisation constituent un outil fort de clarification mais leur mise en œuvre n'est pas sans soulever quelques questions clé : comment faire en sorte qu'ils soient effectivement menés dans un esprit de co-construction ? Faut-il imaginer que le contenu même des contrats soit élaboré majoritairement par les équipes artistiques ? Disposent-elles du temps nécessaire ?

3.5. DES TENDANCES COOPÉRATIVES QUI S’AFFIRMENT

A travers les réponses qualitatives collectées tant par questionnaires en ligne que par entretiens individuels s'est exprimé un réel désir de faire évoluer les modalités de collaboration vers plus de coopération ainsi que le souhait de donner un sens aux partenariats, un sens qui dépasse le simple agencement de moyens de création et de diffusion. Malgré les difficultés, non négligeables, des lieux et des équipes artistiques s'emploient à « réfléchir ensemble », à « agir ensemble », à « travailler ensemble », à « aller plus loin ensemble ».

De fait, plusieurs niveaux de partenariat semblent pouvoir être observés : de la "simple" relation d'échange à des formes de travail plus coopératives.

À un premier niveau chacun des partenaires fait un apport en termes d'outils techniques, de moyens financiers et humains, de créativité artistique, etc. L'enquête semble d'ailleurs dire que les apports des équipes artistiques sont conséquents.

À un deuxième niveau, le partenariat correspond à une situation d'échange (celle du premier niveau) à laquelle s'ajoute une dimension de coopération : au-delà de la mise en commun de ressources et en dehors de la stricte relation de production et de diffusion, les partenaires ont la volonté de travailler ensemble, de croiser le projet du lieu et celui de l'artiste, de partager les idées et les expériences, d'inventer ensemble de nouveaux formats de relation aux publics, de mettre en œuvre un projet commun, de mettre en œuvre des actions conçues et réalisées de façon partenariale. La proposition vient parfois de l'artiste, parfois du lieu ou bien l'initiative est conjointe. Les entretiens nous ont permis de remarquer que l'impulsion peut aussi venir de l'extérieur à l'instar des projets élaborés conjointement pour répondre à des appels à projets interministériels (culture/santé, culture/justice, culture/territoires ruraux). Nous avons également observé des coopérations singulières construites à trois : lieux, artistes et bureaux de production qui accompagnent ces derniers. Dans tous les cas, le partenariat sur la durée fonctionne comme un espace de croisement entre les projets artistiques, de croisement entre les intérêts de chacun et comme catalyseur des diverses énergies.

De telles relations de coopération se mettent en place à la faveur d'un climat favorable dont les composantes essentielles ont été citées au fil des trois parties de ce rapport : durée ; moyens et compétences ; liens préalables, affinités esthétiques et partage d'une vision artistique et/ou culturelle ; disponibilité et responsabilité professionnelle ; concertation et souplesse... Ces facteurs s'articulent selon des combinaisons à géométrie variable, chaque fois singulières, et il n'est pas nécessaire que toutes ces conditions soient réunies simultanément pour qu'un collectif de travail se constitue.

A la lumière de cette étape supplémentaire, coopérative, et en considérant l'ensemble des niveaux relationnels entre lieux et compagnies, nous distinguons une sorte de « continuum partenarial » qui s'enclenche avec de simples diffusions, se consolide avec des coproductions et des résidences, s'affirme vraiment avec une association ou une résidence longue, et s'enrichit encore avec l'invention et le partage de projets ainsi que le partage d'expertise et de réflexion.

A - « Mener plusieurs partenariats sur la durée a plusieurs intérêts, le plus évident étant l'intérêt financier (monter une production importante est possible aujourd'hui uniquement avec une multiplicité de partenariats). Nous avons l'habitude de travailler sur des cycles de recherche et de création longs et nous essayons de nouer des partenariats qui suivent ce cycle artistique (en moyenne trois ans). Le partenariat peut évoluer (d'abord simple diffusion, puis accueil en résidence et/ou coproduction parfois aboutissant à une association). Le temps long permet de faire de ces partenaires non plus des interlocuteurs ponctuels et extérieurs mais de réels producteurs qui s'investissent dans le projet non pas uniquement en fonction d'une nécessité mais également en fonction d'un projet artistique et d'une volonté d'accompagnement. Sur le temps long, il est possible d'imaginer "un collège de coproducteurs" qui soutiendrait un projet selon les moyens et les missions de chacun, mais qui suivrait également les recherches et les évolutions de la création ce qui permet de redonner une place d'interlocuteur artistique au producteur. »

.....

RAPPEL DE CHIFFRES CLÉ

- > 87% des lieux répondants déclarent que la mise en œuvre de partenariats sur la durée avec des équipes artistiques fait partie des missions pour lesquelles ils reçoivent un financement public.
- > Les trois quarts des compagnies du panel sont des équipes artistiques bénéficiant d'aides pluriannuelles (aide à la structuration ou conventionnement de la DRAC, conventionnement de la Région, conventionnement du Département).

LES CRITÈRES DE CHOIX DE L'ARTISTE OU DE LA COMPAGNIE PAR LES LIEUX

- > Les trois critères les plus mentionnés sont : la résonance esthétique du travail de l'artiste avec la programmation, l'adéquation de son projet artistique global avec celui de lieu, et la discipline concernée.
- > 28% des lieux sont attentifs à une parité homme-femme, lors du choix des artistes.
- > 72% des lieux recherchent dans le choix de leurs artistes partenaires une diversité disciplinaire.
- > 71% recherchent une diversité des parcours et des générations.

LA CONTRACTUALISATION

- > 79% des lieux et 78 % des compagnies répondants confirment que leurs partenariats sont contractualisés par une convention
- > 74 % des lieux déclarent avoir mis en place des temps de concertation sur le déroulement du partenariat, mais seules 46% des équipes artistiques considèrent que ces moments de dialogue ont bien eu lieu.

LES DISCIPLINES

- > Les partenariats les mieux dotés par les lieux (au-delà de 50 000 euros HT) concernent majoritairement des compagnies théâtrales.

PRATIQUE DE CUMUL DES PARTENARIATS

- > 79% des lieux répondants étaient engagés simultanément dans plusieurs partenariats longs avec des artistes ou des compagnies sur la saison 2014/15. Pour 45 % d'entre eux, il s'agissait de partenariats avec 2 ou 3 équipes artistiques.
- > 54% des compagnies répondantes menaient simultanément en 2014/15 plusieurs partenariats sur la durée avec des lieux différents. Pour 48%, il s'agissait de 2 à 3 partenariats.
- > Sur ces compagnies qui cumulent plusieurs partenariats sur la durée, 71% ont également mené en 2014/15 des résidences de création courtes auprès d'autres structures.

APPORTS DES LIEUX EN NATURE, EN INDUSTRIE, EN COMPÉTENCES, EN EXPERTISE ET APPORT FINANCIER

- > Dans 82% des cas, les compagnies en résidence longue ont accès au plateau d'une salle de spectacle.
- > Dans 69 % des partenariats, les lieux mettent à disposition un espace de répétition.
- > 65% des partenariats donnent lieu à un partage de matériel technique.
- > 82% des partenariats donnent lieu à un apport de la part du lieu en termes de dialogue et de retours sur le projet artistique de la compagnie.
- > L'apport d'une aide à la structuration administrative apparaît dans 24% des partenariats décrits par les lieux, et dans 4% des partenariats décrits par les compagnies.
- > Dans 6 cas sur 10, l'apport financier du lieu est inférieur à 30 000 euros.
- > À peine 40% des lieux du panel indiquent prendre en charge la coordination du partenariat (via une personne dédiée dans leur équipe, par exemple).

HEBERGEMENT ET RESTAURATION

- > Dans plus d'un cas sur deux, l'hébergement et le couvert ne font pas partie des apports en nature des lieux.
- > Près de 7 structures du panel sur 10 ne disposent pas de logements pour les artistes.
- > Et 4 sur 10 n'ont pas d'espace de restauration.
- > Dans un cas sur deux, les voyages de l'équipe artistique hors périodes d'exploitation ne sont pas financés sur le budget du partenariat.

COPRODUCTION, DIFFUSION

- > 90% des partenariats décrits, quelle que soit leur durée, intègrent la coproduction d'au moins un spectacle.
- > Pour les compagnies comme pour les lieux répondants, l'amélioration des conditions de production arrive au premier rang des bénéfices constatés sur les spectacles créés dans le cadre de partenariats sur la durée.
- > 96% des partenariats comportent la diffusion d'au moins un spectacle.
- > On observe la pratique majoritaire de l'achat de spectacles en cession, mentionnée par 95% des compagnies répondantes, et 85% des lieux.
- > 66% des répondants (lieux et compagnies confondus) attestent d'une pratique de la programmation des spectacles en série (plus de 2 représentations) dans le cadre des partenariats qu'ils mènent sur la durée.
- > Les compagnies indiquent dans un quart des partenariats qu'elles décrivent une absence totale de domaines de collaboration autre que la stricte relation de production et diffusion.

TEMPS DE TRAVAIL IN SITU

- > Dans plus de la moitié des partenariats décrits (59%), le temps de travail dans le lieu strictement dédié par la compagnie à la recherche, l'expérimentation et les répétitions, hors périodes d'exploitation, est une période de moins de 30 jours par an.
- Les compagnies se consacrent à des temps de travail plus longs dans le lieu lorsque l'apport financier de celui-ci est plus élevé. La proportion des séjours des équipes artistiques de plus de 30 jours par an passent de 13% des partenariats avec un apport financier inférieur à 5 000€ HT annuels, à 39% des partenariats avec un apport financier supérieur à 50 000€ HT annuels.
- > Dans près de deux tiers des partenariats décrits (68%), le volume horaire annuel des actions de médiation assurées par l'équipe artistique sur un an représente moins de 50 heures par an.

BÉNÉFICES POUR LES LIEUX

- > 78% des lieux mentionnent un gain en compétences et savoir-faire pour leurs équipes.
- > 60% soulignent des bénéfices en termes organisationnels et au titre du perfectionnement de leur outil dans son adéquation aux processus de création.
- > 81% observent des bénéfices en termes d'élargissement et de fidélisation des publics.
- > 81% constatent aussi un élargissement et un renforcement de leurs réseaux de collaboration.
- > 74 % relèvent un impact positif sur leur notoriété professionnelle et institutionnelle.

CONCLUSION

Au fur et à mesure de l'avancée du travail, l'intérêt de cette étude n'a fait que se confirmer. En effet, elle a permis de mettre à jour l'une des facettes de la partie immergée de l'iceberg. La programmation, la présentation au public des créations et des processus de création forment la partie la plus visible de l'activité des lieux et des compagnies. A l'arrière plan, le travail et les engagements sur des temporalités longues constituent un socle presque opaque, difficile à saisir par des résultats chiffrés et immédiats, et sur lequel les protagonistes communiquent relativement peu. Parmi ces pratiques, les partenariats pluriannuels contribuent tant à développer et à densifier le « continuum relationnel » entre lieux et compagnies qu'à enraciner l'action de ces opérateurs de façon progressive et pérenne bien au-delà des limites, devenues depuis longtemps trop étroites, du plateau.

Cela étant, au regard de l'écart entre le nombre de lieux en mesure de mettre en place ce type d'associations et le nombre de compagnies en France, il est évident que ces pratiques ne concernent finalement qu'une proportion restreinte d'équipes artistiques.

En outre, il ne s'agit pas au terme de ce petit panorama, d'affirmer que les accueils sur la durée sont les seules bonnes ou les seules vraies résidences. Nous avons d'ailleurs observé que les divers formats résidentiels se trouvent cumulés et combinés, chacun d'eux répondant à des besoins et des enjeux différents.

D'un côté, les lieux mettent en place des modalités d'accompagnement et de collaboration à géométrie variable en rassemblant leurs différentes missions et en s'adaptant, autant que possible, aux demandes.

De leur côté, les compagnies, en permanence à la recherche de ressources complémentaires, de nature et d'ampleur variées, composent pour elles-mêmes des formes de « chaînes » de résidences courtes et longues.

Il est plutôt question de mettre à profit le capital d'expérience acquis par les acteurs du secteur. D'une part, les pratiques examinées sont riches d'enseignements - sur l'évolution des relations inter-organisationnelles vers plus de diversité, plus de complexité et peut-être plus de solidarité - et permettent donc d'esquisser quelques constats et pistes de réflexion. D'autre part, l'enjeu consiste à mettre en lumière la valeur-ajoutée du facteur temps et de déterminer à la fois quels sont les obstacles et quels sont les leviers à actionner pour que cet ingrédient produise tous ses effets.

> Avant tout, il faut insister à nouveau sur **le caractère très hétérogène et très protéiforme des pratiques et des situations**. Au gré des besoins, du contexte, des projets et des cahiers des charges respectifs, en fonction des moyens et des capacités des lieux et des équipes artistiques, au regard de la notoriété (régionale, nationale, internationale) ou des spécificités territoriales des uns et des autres, les partenariats sont le résultat de combinaisons extrêmement variées, presque chaque fois uniques. L'envie de faire du « sur mesure », de se placer au plus près de la démarche artistique, de construire des projets adaptés aux caractéristiques d'un public donné, s'est manifestée tout au long de l'enquête. La remarquable diversité qui en découle semble ne pouvoir se réduire ni à des recettes, ni à des schémas types, ni même à un terme pour les désigner ou à une définition pour les décrire. Qui plus est, ces réalités sont dynamiques, de nouvelles modalités partenariales s'inventant sans cesse : résidences mutualisées entre plusieurs lieux ; partenariats entre lieux et bureaux de production ; partenariats thématiques (focus sur les interprètes ou les collectifs d'artistes) ; ouverture aux compagnies étrangères et aux projets européens...

Partant de là, la conception de modèles précis, reposant notamment sur des paramètres chiffrés (temps de résidence, montant de production, volume horaires...), présente le risque de formater/rigidifier les pratiques, de faire perdre le bénéfice de l'agilité et de la singularité, voire d'exclure du cadre des lieux modestes, volontaires mais incapables de répondre aux critères.

Les actions et les dispositifs de soutien doivent tenir compte de ces circonstances : il faut pouvoir définir des critères d'intervention, fixer des engagements minimum, dessiner des dispositifs, tout en faisant confiance à la capacité d'invention et d'innovation des professionnels, compagnies et lieux.

> Certains constats ont confirmé des difficultés déjà en partie identifiées. C'est le cas notamment du **déficit d'équipement des lieux de spectacles en espaces d'hébergement et de restauration pour les équipes artistiques**. La mission de faire « résider » des artistes dans un lieu ou sur un territoire sans avoir les moyens de les loger relève dès lors d'un véritable paradoxe. Les frais de séjour des équipes viennent inévitablement grever les budgets des partenariats fondés sur un principe de présence artistique forte et ce au détriment des sommes dédiées à la création et aux activités de médiation. Certains lieux, on le sait, choisissent de louer des appartements ou des maisons à l'année pour minorer ces coûts. Des compagnies nous ont dit participer à la recherche de solutions bon marché en prospectant elles-mêmes sur une plate-forme communautaire bien connue de location chez des particuliers. D'autres modalités mériteraient d'être étudiées. Des investissements en équipement soutenus par les pouvoirs publics pourraient par exemple relayer ces efforts, et il serait sans doute

pertinent que les cahiers des charges des projets architecturaux des salles de spectacle intègrent plus systématiquement des indications en termes de logement.

> Un autre thème important est apparu et renvoie à une problématique centrale du secteur du spectacle vivant : celui de **la structuration des compagnies. La coordination et le suivi des partenariats longs** se gèrent manifestement dans un dialogue permanent entre les partenaires, où l'administrateur ou l'administratrice de la compagnie devient un interlocuteur pour l'ensemble des services du lieu. Les compagnies qui ne comptent qu'un seul collaborateur administratif peinent à faire face à ce surplus d'activité mais leur fragilité économique les empêche, le plus souvent, de créer un emploi supplémentaire. Pour les moins structurées d'entre elles, d'ailleurs, c'est tout simplement l'accès à des associations avec des lieux qui peut être compromis du fait même de leur incapacité à prendre en charge le niveau et le rythme d'activité induits (excepté lorsque le projet partenarial vise précisément l'accompagnement de l'émergence). Le manque de moyens humains à l'endroit de la coordination des partenariats longs entre équipes artistiques et lieux représente donc apparemment une limite au développement et à l'approfondissement des collaborations possibles. Des enveloppes fléchées, dédiées à ces postes administratifs, permettraient possiblement de stimuler une véritable dynamique d'activité.

De fait, ce besoin se fait très fortement sentir côté compagnies, mais la question de la coordination des partenariats et de la prise en charge du surplus d'activité se manifeste également côté lieux. Il arrive en effet que le lieu ne dispose pas des financements nécessaires pour prendre en charge correctement les actions de coordination et d'accompagnement qui lui incombent. Il arrive ailleurs que le lieu fasse des choix tranchés, par exemple en transformant un poste de chargé de production/diffusion en un poste de chargé de la coordination des projets des artistes-associés. Ce genre d'option n'est pas plus coûteuse mais elle correspond à une réorientation de l'activité du lieu et à une nouvelle clé de répartition de ses moyens.

> **En ce qui concerne la diffusion des spectacles**, il est apparu que deux lectures différentes du terme coexistent de part et d'autre. Pour les lieux, la mission de "diffusion" concernerait essentiellement la programmation des spectacles de la compagnie en leurs murs (ou dans d'autres lieux proches sur leur territoire, non systématiquement dédiés au spectacle vivant). Pour les compagnies, la "diffusion" est plus une dynamique d'ensemble qui concerne la vie des spectacles dans la durée, leur rencontre avec des publics nombreux et diversifiés, ainsi que la recherche des indispensables produits liés à leur vente. Or le volume de diffusion global d'une compagnie est une dimension que les lieux prennent difficilement en compte. Là où ils savent être parties prenantes et solidaires de la production, leur responsabilité à l'endroit des perspectives de tournée des spectacles et de la mise en réseau des compagnies avec d'autres diffuseurs semble moins affirmée.

Faut-il considérer que cela ne relève pas directement du périmètre de leur mission ? Le cahier des missions et des charges des scènes nationales indique pourtant qu'elles « *servent et présentent des œuvres et des artistes qu'elles peuvent produire ou coproduire et dont elles soutiennent activement la diffusion dans les réseaux du spectacle vivant, tant en France qu'au niveau européen et international* » ; et celui des centres dramatiques nationaux, qu'ils ont « *une responsabilité dans la diffusion des œuvres qu'ils ont contribué à créer* », ce qui suppose d'inscrire ces créations « *dans les réseaux de production et de diffusion nationaux et internationaux tant en termes de recherche de partenaires artistiques et financiers que de diffusion des œuvres* ».

Quelles conditions faut-il créer pour que les résidences longues aient plus d'impact sur la diffusion des spectacles créés dans ce cadre ? Quelles sont les principales sources de difficultés à cet endroit ? Outre le manque de temps souvent évoqué, pourrait-il s'agir d'un déficit de compétences au sein des structures d'accueil sur la question de la diffusion ? Ces compétences existent aujourd'hui du côté des compagnies (en interne ou via des bureaux de production) mais les métiers concernés sont fragilisés et menacés par le manque de moyens. Il semble donc souhaitable que les compagnies et les lieux partenaires éclaircissent et harmonisent leurs points de vue sur leurs missions respectives en diffusion et, le cas échéant, œuvrent à une meilleure circulation ou transmission des compétences pour y répondre.

Rappelons pour clore ce point que l'implication du directeur ou de la directrice pour promouvoir et défendre les projets des artistes qu'il reçoit, ainsi que sa capacité à mobiliser son équipe autour des projets et des besoins des artistes, ont été considérées par certains de nos interlocuteurs pour cette étude comme un facteur aussi impactant que les moyens financiers.

> De façon tout à fait notable, **les résultats de l'enquête ont révélé une forme d'équilibre dans les apports des compagnies et des lieux partenaires**. Cela peut surprendre si l'on se limite à considérer que les compagnies sont le plus souvent économiquement moins dotées que les lieux, et qu'elles sont les principales bénéficiaires d'une redistribution des ressources via ces partenariats. Mais de fait les équipes artistiques sont porteuses de savoir-faire et d'atouts qui bénéficient à l'équipe et au projet global du lieu. Leur créativité et leur inventivité s'expriment dans d'autres domaines que la seule fabrication de spectacles. Elles sont détentrices de compétences et d'une expertise qui se conjuguent à celles de leurs partenaires non seulement au sein des processus de production et de diffusion, mais aussi à l'endroit de la conception et de la mise en œuvre d'actions de médiation adaptées et innovantes, de l'inventivité technique, de la programmation artistique, ou encore de la réflexion sur le projet artistique et culturel du lieu dont elles sont partenaires.

Une telle réciprocité n'est-elle pas de nature à inciter les lieux à s'impliquer toujours plus dans des partenariats au long cours ?

Et, ne faudrait-il pas plus souvent s'essayer à prendre les choses à contre-pied ? Si tout le monde reconnaît que les lieux « accompagnent » la démarche de création et, lorsque que c'est nécessaire, l'évolution professionnelle des équipes artistiques, ne faut-il pas considérer en miroir que les équipes artistiques associées

« accompagnent » la démarche de démocratisation artistique et de démocratie culturelle du lieu, et lorsque que c'est nécessaire l'évolution du projet global de la structure ?

Pour l'heure, il est clair que **cette sorte d'équilibre, ou de relative équivalence, dans les apports de chacun des partenaires ne se traduit que rarement par un réel équilibre dans la relation**. Le facteur temps semble bien atténuer momentanément ou juguler partiellement les rapports de pouvoir entre les lieux et les compagnies, mais, dans le contexte actuel, il ne permet pas de les remettre profondément en cause.

> **L'idée de co-construction entre les deux partenaires (lieu/équipe artistique) a été évoquée** en fin de rapport au sujet du processus de définition des contours et du contenu d'une convention.

Pour aller plus loin, **on peut se demander si les temps de concertation et l'étape de contractualisation ne devraient pas être plus systématiquement pluripartites**. En effet, la lecture de quelques conventions nous laisse penser que l'Etat et les collectivités territoriales en sont rarement parties prenantes. Or, il semble que des compagnies associées sur la durée à des structures rencontrent des difficultés pour obtenir et articuler entre eux les financements des lieux, des DRAC et des collectivités territoriales. Si beaucoup d'entre elles bénéficient de gains en notoriété auprès des collectivités publiques (en étant associées à un lieu labellisé), certaines se voient au contraire refuser un conventionnement par la DRAC au prétexte qu'elles sont déjà soutenues par un CDN. D'autres se voient attribuer par le lieu un apport en coproduction (pour la création) réduit au prétexte qu'elles reçoivent par ailleurs une aide du Département ou de la Région (pour de l'action culturelle). Autant de situations qui indiquent que les soutiens ne s'additionnent pas forcément surtout lorsque la coordination entre les acteurs concernés reste faible voire inexistante. Une enquête complémentaire permettrait de gagner en visibilité sur cet état de fait et de revenir sur un questionnement central : est-il préférable de soutenir un maximum de compagnies, en favorisant le renouvellement des formes et en donnant régulièrement leur chance à de nouvelles équipes, mais au risque de la fragmentation et du saupoudrage des financements ? Ou bien faut-il poursuivre une logique de croisement et de synergie, entre lieux et collectivités publiques (Etat, collectivités territoriales), qui conduit, à moyens constants, à appuyer le développement d'un nombre limité de compagnies ?

Une telle enquête passerait nécessairement par une meilleure compréhension du rôle des collectivités territoriales dans la faisabilité des résidences longues. Les quelques rares données collectées pour le présent rapport ont mis à jour un paradoxe : il semble que leur intervention soit souvent déterminante et pourtant les entretiens menés avec les lieux ont tous fait état de relations décevantes avec les élus locaux. Ces derniers ne perçoivent peut-être pas toujours distinctement l'utilité de leur soutien aux partenariats de longue durée (si ce n'est au titre de l'animation ou du rayonnement) d'autant plus que ces accompagnements au long cours ne bénéficient pas suffisamment à leurs yeux aux compagnies locales.

On pressent à cet endroit la persistance de difficultés d'articulation entre des enjeux essentiels. Lorsque les lieux parlent « présence artistique », leurs interlocuteurs leur répondent souvent « emploi artistique » local et « lien social ». Un nouveau travail de sensibilisation et de mise en débat est peut-être nécessaire.

> Afin d'exploiter au maximum les plus-values des partenariats au long cours, **le maintien voire l'allongement des durées** est un souhait clairement formulé dans les réponses aux questionnaires. Certains participants à l'enquête ont d'ailleurs suggéré que la durée corresponde par exemple plus systématiquement à celle d'un mandat de directeur.

Cela étant de nombreuses voix ont mis en garde contre un « verrouillage » du paysage : il faut que les lieux aient la possibilité de **préserver des marges de coproduction hors des projets d'association** et puissent demeurer réactifs (en mesure de répondre à des urgences).

Mais l'apparition de « goulots d'étranglement » n'est pas seulement liée au paramètre de la durée. Elle est également une **conséquence des effets de notoriété et des effets de mode**. La présente étude a bien mis en lumière la pratique de cumul de partenariats longs par certaines compagnies. Un phénomène qui s'explique très souvent par une convergence des invitations (émises par les lieux) vers une minorité d'équipes artistiques perçues comme « bankables », et idem, par la récurrence des noms d'un petit nombre d'artistes très en vue dans les projets des candidats à la direction des lieux labellisés.

Enfin, autre point à ne pas négliger : celui de la **« sortie de résidence »**. En effet, cette étape est souvent un moment très délicat dans la vie d'une compagnie et doit donc être anticipée (dès le début des discussions, puis régulièrement lors de réunions de concertation). Or 69% des lieux déclarent avoir mené une réflexion conjointe sur « l'après-partenariat », et 30% seulement des équipes artistiques considèrent que ce sujet a bien été abordé en commun avec la structure d'accueil. Il y aurait donc encore de vrais efforts à porter à cet endroit pour que la fin des partenariats pluriannuels ne se transforme pas en accident de parcours pour les compagnies.

> Par ailleurs, au vue des bénéfices indiqués par les deux parties et des possibilités d'invention en fonction des réalités d'un territoire, d'un établissement, **il semble tout à fait justifié d'apporter un soutien à tout type de projet au long cours quelle que soit la taille du lieu d'accueil**. Plus que le label ou le niveau de budget, les paramètres essentiels sont la durée, la responsabilité professionnelle et l'ouverture au dialogue, le volontarisme du directeur ou de la directrice et l'implication de l'équipe, la transparence sur les moyens mobilisables et la clarté des engagements, le partage d'une vision commune et la compréhension mutuelle, les compétences et le vrai désir d'accueillir y compris en prenant des risques artistiques.

Lorsque cela est pertinent et surtout lorsque que toutes les conditions sont réunies, des incitations et des aides pourraient peut-être favoriser le développement des résidences partagées. En effet, les pratiques de mutualisation entre lieux ont potentiellement pour effet d'initier et de former des structures plus modestes au

partage des ressources et des projets avec les équipes artistiques sur le long terme et donc d'augmenter le potentiel d'accueil de longue durée.

> Si la réussite des partenariats sur la durée est le fruit de combinaisons subtiles et parfois fragiles entre de nombreux facteurs, le bilan est très encourageant et ouvre d'intéressantes perspectives : le plus souvent les partenaires « jouent le jeu » du partage et de la rencontre ; les plus-values déjà identifiées ont été confirmées et complétées (le facteur temps apparaît bien comme une partie de la réponse aux difficultés majeures identifiées dans l'étude portée en 2014 par l'Onda) ; et ainsi, pour reprendre la formule d'une personne ayant répondu au questionnaire, les associations au long cours semblent bien « donner des ailes » au couple lieu/compagnie.

L'extension et l'intensification de ces pratiques, la multiplication et l'approfondissement des projets partenariaux apparaissent donc fondés et nécessaires. Cela implique de mettre en place, de préserver, d'augmenter ou de reconstituer les marges de manœuvre, notamment financières, qui permettent ces rapprochements et qui leur donnent sens et contenu.

Par ailleurs, plus que sur des logiques d'obligation, de contrainte ou de devoir, chaque partenariat dans sa globalité, ainsi que chaque volet et chaque action qui le composent, doivent pouvoir reposer sur une réelle appétence et une totale conviction des lieux et des compagnies. Cela suppose d'entretenir et de renforcer ce qui doit constituer finalement le principal ressort d'une relation sur la durée : le vrai désir de partager et de travailler ensemble.

REMERCIEMENTS

À Jean-Paul Angot, Stéphanie Aubin, Isabelle Ellul et Hélène Joly pour leur contribution à l'élaboration des questionnaires.

A l'ensemble des personnes qui ont bien voulu répondre à nos questions au cours de cette étude. Leurs paroles - mises en valeur sous formes de nombreux verbatim - constituent une part importante de la matière que nous avons traitée.

Aux personnes rencontrées en entretien :

Mylène Benoit – Compagnie Contour Progressif
Amélie Billault – Comédie de Valence
Nicolas Blanc – Scènes croisées de Lozère, Mende
Isabelle Boivin - Scène nationale 61, Alençon
Christophe Burdin – Réseau en scène, Montpellier
Marie-Pia Bureau – Espace Malraux, Chambéry
Gaëlle Chichery - Scène nationale 61, Alençon
Ghislain Cousmes - Scène nationale 61, Alençon
Anne de Amezaga – Compagnie Louis Brouillard
Antoine Defoort – L'Amicale de production
Julie Deliquet – Collectif In Vitro
Éliane Dheygere – Le Vivat, Armentières
Vincent Eches, La Ferme du Buisson
Christophe Floderer – Comédie de Valence
Yvan Godard – Réseau en scène, Montpellier
Rémi Hollant – Collectif XXY
Vincent Jean– Le Vivat, Armentières
Cécile Jeanson - Bureau Formart
Amandine Laïk - Scène nationale 61, Alençon
Eric Massé – Compagnie des Lumas
Régine Montoya - Scène nationale 61, Alençon
Caroline Guiela Nguyen – Les Hommes Approximatifs
Sylvain Prunenec – Association du 48
Frédéric Sonntag - Asanisimasa
Franck Vigroux – Compagnie d'Autres Cordes

.....

ANNEXE 1

ÉCHANTILLON DES LIEUX, LIEUX RÉPONDANTS, ET LIEUX PRÉSENTS DANS LES RÉPONSES DES COMPAGNIES

.....

LES LIEUX DESTINATAIRES DE L'ENQUÊTE (375)

118 scènes conventionnées
74 festivals de musique et SMAC Jazz (sur la base d'une sélection du conseiller musique de l'Onda)
71 scènes nationales
35 centres dramatiques nationaux
20 centres chorégraphiques nationaux
12 centres de développement chorégraphique
12 pôles nationaux des arts du cirque
9 centres nationaux des arts de la rue
8 opéras en région
8 centres nationaux de création musicale

et une sélection de 8 lieux non labellisés, repérés par l'Onda pour leur pratique de résidences d'artistes sur la durée :

- Derrière le Hublot, Capdenac
- Le Centquatre, Paris
- Le Maillon, Strasbourg
- Le Théâtre de la Cité Internationale, Paris
- Le Théâtre de Nîmes
- Le Théâtre des Bergeries, Noisy le Sec
- Les Laboratoires d'Aubervilliers
- Les Subsistances, Lyon

LES LIEUX RÉPONDANTS AVEC PARTENARIATS (72)

Arsenal-Metz en Scènes
Art Danse CDC Dijon Bourgogne
Association Banlieues Bleues, Pantin
Association du Théâtre de Chelles
Atelier de Paris-Carolyn Carlson, Paris
Babel, Paris
CDDB-Théâtre de Lorient, Centre dramatique national
Centre Dramatique National de Haute-Normandie, Rouen, Petit-Quevilly et Mont-Saint-Aignan
Centre culturel André Malraux - Scène Nationale de Vandœuvre-lès-Nancy
Centres Culturels Municipaux de Limoges (CCM)
Comédie de Béthune, Centre dramatique national Nord-Pas de Calais
Comédie de Picardie, Amiens
Comédie de Saint-Etienne
Comédie Poitou-Charentes, Poitiers
DSN - Dieppe Scène Nationale
Espace Malraux, Scène nationale de Chambéry et de la Savoie
Halle aux grains - scène nationale de Blois
Jazz dans le bocage, Communauté de communes Bocage
JAZZDOR, Strasbourg
L'apostrophe, scène nationale de Cergy-Pontoise et du Val d'Oise
L'Odyssée, scène conventionnée de Périgueux
La Colline, théâtre national, Paris
La Ferme du Buisson, Noisiel
La Filature, Scène nationale de Mulhouse
La Rampe - La Ponatière, Echirolles
La Scène Watteau, Nogent-sur-Marne
Le Carré Magique, Lannion
Le Carré - Les Colonnes, Saint Médard en Jalles / Blanquefort
Le Grand T théâtre de Loire-Atlantique, Nantes
Le Nouveau Relax, Chaumont

Le Petit Fauchaux, Tours
 Le Prato, Lille
 Le Quartz - Scène nationale de Brest
 Le Safran, Amiens
 Le Séchoir, Saint Leu, Ile de la Réunion
 Le Tarmac - La scène internationale francophone, Paris
 Les Bambous, Saint-Benoit de la Réunion
 Les Gémeaux, Sceaux
 MA scène nationale - Pays de Montbéliard, Montbéliard, Sochaux, Bethoncourt
 Maillon, théâtre de Strasbourg
 Maison de la Culture d'Amiens
 MC2, Grenoble
 MCB° Bourges
 Nanterre Amandiers, Nanterre
 NEST - Centre dramatique national de Thionville Lorraine
 Opéra de Rouen Normandie
 Pôle Sud, Strasbourg
 Pronomade(s) en Haute-Garonne, Encausse les Thermes
 Scène nationale 61, Alençon - Flers - Mortagne-au-Perche
 Scène nationale d'Aubusson
 Scène nationale d'Orléans
 Scène nationale de l'Oise en préfiguration Espace Jean Legendre et Théâtre Impérial de Compiègne
 Scènes Croisées de Lozère, Mende
 Scènes Vosges, Communauté d'Agglomération d'Epinal
 Théâtre d'Arles, scène conventionnée pour les nouvelles écritures
 Théâtre de Cornouaille - Scène nationale de Quimper
 Théâtre de l'Agora, scène nationale d'Evry et de l'Essonne
 Théâtre de la Cité internationale, Paris
 Théâtre de La Coupe d'Or, Rochefort
 Théâtre de La Renaissance, Oullins
 Théâtre de Thouars
 Théâtre de Vanves
 Théâtre du Nord – Centre dramatique national Lille Tourcoing Région Nord-Pas-de-Calais
 Théâtre Durance, Château Arnoux Saint Auban
 Théâtre Gérard Philipe, Frouard
 Théâtre Jean Arp, scène conventionnée de Clamart
 Théâtre Louis Aragon, Tremblay-en-France
 Théâtre National de Nice, Centre dramatique national Nice Côte d'Azur
 Théâtre Paul Eluard, scène conventionnée de Bezons
 Transversales, Verdun
 Vivat, Armentières
 Why Note, Dijon

LES LIEUX RÉPONDANTS SANS PARTENARIATS (23)

Association A.M.I., Marseille
 Atelier de musique du Havre
 Ballet national de Marseille
 CDC-Les Hivernales, Avignon
 Centre Chorégraphique National - Ballet de Lorraine, Nancy
 Centre Chorégraphique National de Caen Basse-Normandie
 Centre Chorégraphique National de Grenoble
 Centre Chorégraphique National de Rennes et de Bretagne / Musée de la danse
 CREA/Festival Momix, Kingersheim
 Festival Emouvance, Marseille
 Espace culturel Boris Vian, Les Ulis
 Espace Culturel de Chaillol, Saint-Michel de Chaillol
 Jazz à Junas
 Jazz à Porquerolles, Hyères
 L'Hectare - Scène conventionnée de Vendôme-
 Le Citron Jaune, Port St Louis du Rhône
 Le Gymnase/CDC Roubaix Nord Pas de Calais
 Le Maillon, Théâtre de Strasbourg
 Malandain Ballet Centre Chorégraphique National de Biarritz
 Ballet du Rhin Centre Chorégraphique National, Syndicat Intercommunal (Strasbourg / Mulhouse / Colmar)
 Théâtre du Merlan, Marseille
 Théâtre Massalia, Marseille

LES AUTRES LIEUX DANS LES PARTENARIATS DÉCRITS PAR LES COMPAGNIES (76)

Théâtre Athénor Saint Nazaire
Le Tas de Sable - Pôle des Arts de la Marionnette en région Picardie
Studios de Virecourt
Théâtre du Fil de l'eau - Ville de Pantin
Théâtre de Saint-Quentin en Yvelines, Scène nationale
Théâtre des 4 Saisons, Gradignan
Scènes et Territoires en Lorraine
Scène Nationale de Sénart - Combs la Ville
Centre Culturel Pablo Picasso, scène conventionnée pour le Jeune Public de Homécourt
Scène 2 Vosges à Senones
La Faïencerie Théâtre de Creil
Théâtre de Villeneuve les Maguelone
La Chartreuse CNES, Villeneuve-lez-Avignon
Forum de Blanc-Mesnil
Théâtre du Château - CDC4B, Barbezieux
Mercat de les Flors, Barcelone
ACB, Scène Nationale de Bar-le-Duc
Théâtre Garonne, Toulouse
Le Théâtre de Cornouaille
Onyx Saint Herblain
Dôme Théâtre Albertville
Maison de la Danse, Lyon
Les 2Scènes, Scène Nationale de Besançon
CCN de La Rochelle
Théâtre de Vienne
L'arc, scène nationale Le Creusot
Centre Culturel de Rencontre de Noirlac
GMEA-Albi
L'Archipel Scène nationale de Perpignan
L'Avant Scène, Cognac
CDC Toulouse
TDB - Centre dramatique national Le Gymnase - Marseille
L'espace des Arts - scène nationale de Chalon
Le Carré, scène nationale - Centre d'art contemporain du Pays de Château-Gontier, Château-Gontier,
La Comédie de Valence, Centre Dramatique National Drôme-Ardèche
Théâtre Olympia, CDR de Tours
Théâtre de Villefranche sur Saône
Espace Jean Legendre, Compiègne
Théâtre de Bergeries, Noisy le Sec
TMC - Scène Conventionnée de Coutances
L'Archipel - Scène conventionnée de Granville
Césaré, Reims
La comète, scène nationale de Châlons-en-Champagne
Le Théâtre, Saint-Nazaire
NTA, Angers Théâtre de la Coupole - Saint-Louis
Le Moulin du Roc, Niort
Pôle Jeune Public, Le Revest-les Eaux
Bonlieu scène nationale d'Annecy
Théâtre de la ville, Paris
Maison des Arts du Léman - Thonon et Evian
Fondation Royaumont, Asnières sur Oise
Beursschouwburg – Bruxelles
Théâtre Gérard Philipe, CDN de Saint-Denis
Festival des détours de Babel
TAP Théâtre Auditorium de Poitiers
TNS Strasbourg
TNT Toulouse
Ville d'Angers en tant qu'ambassadeur artistique et ensemble en résidence
Scène conventionnée de Sablé-sur-Sarthe
Le Théâtre Brétigny, scène conventionnée
L'Échangeur CDC Picardie, Château-Thierry
Festival d'Avignon

Le Fracas, Centre dramatique national de Montluçon
Opéra Orchestre National Montpellier Languedoc Roussillon
Fondation Singer Polignac, Paris
La Passerelle, scène nationale de Saint- Muse en Circuit, Alfortville
Maison de la Culture de Nevers
Théâtre Paul Eluard, Choisy le Roi
Théâtre d'Auxerre, scène conventionnée.
Act'art 77 Scène rurales, Melun
La cité de La Voix, Vézelay
Le Bateau feu, Dunkerque
Réseau danse "Au bout du monde", Finistère
Carreau du Temple, Paris
Le Manège de Reims
Centre Dramatique National de Sartrouville et des Yvelines

ANNEXE 2

COMPAGNIES RÉPONDANTES ET COMPAGNIES PRÉSENTES DANS LES RÉPONSES DES LIEUX

LES COMPAGNIES RÉPONDANTES (74)

ACT2 COMPAGNIE, Catherine Dreyfus
AIME, Julie Nioche
AMARILLIS, Héloïse Gaillard et Violaine Cochard
Amicale de production, Antoine Defoort / Halory Goerger / Julien Fournet
ARCOSM, Thomas Guerry et Camille Rocailleux
Ars Nova ensemble instrumental, Philippe Nahon
Association dépose incorp., Éléonore Didier
Association du 48, Dominique Brun
Baro d'evol cirk cie, Camille Decourtye et Blaï Mateu Trias
Cie Anteprema, Antonella Amirante
Cie Coup de Poker, Guillaume Barbot
Cie du Veilleur, Matthieu Roy
Cie La Zampa, Magali Milian et Romuald Luydlin
Cie Sound track, Patricia Dallio
Cie Tire pas la Nappe, Marion Aubert et Marion Guerrero
COAX, Julien Desprez, Yann Joussein, Antoine Viard, Simon Henocq
Collectif In Vitro, Julie Deliquet
Collectif Surnatural Orchestra
Compagnie Barbès 35, Cendre Chassanne
Compagnie Choses Dites, Muriel Vernet
Compagnie du Feu Follet, M. Philippe Aawat
Compagnie du Zieu, Nathalie Garraud et Olivier Saccomano
Compagnie Espace Commun, Julien Fisera
Compagnie Java Vérité, Julia Vidity
Compagnie Lionel Hoche - Association MéMé BaNjO
Compagnie Mangano-Massip, Sara Mangano et Pierre-Yves Massip
Compagnie Nathalie Béasse
Compagnie Non Nova, Phia Ménard
Compagnie Pipo, Patrick Pineau
Compagnie Pyramid, Youssef Bel Baraka, Jamel Feraouche, Fouad Kouchy, Michaël Auduberteau, Mustapha Ridaoui
Compagnie RL, René Loyon
Compagnie Sandrine Anglade
Compagnie Sans Soucis, Max Legoube/Fred Hocke/Leopold Frey
Compagnie Travaux Publics, Frédéric Maragnani
Compagnie trois-six-trente, Bérangère Vantusso
Compagnies Les Patries imaginaires, Perrine Maurin
DACM, Vienne Gisèle
Display, Fanny de Chaillé
Drôle de bizarre, Maëlle Poésy
Else, Marianne Baillot
Ensemble Aedes, Mathieu Romano
Ensemble Cairn, Jérôme Combier
Ensemble De Caelis, Laurence Brisset
Et Compagnie, Maud Hufnagel et Bruno Sébag
Extime Compagnie, Baro Jean-Pierre
Groupe ACM, Emilie Vandenameele et Hélène François
K622, Mié Coquempot
Kobal't, Mathieu Boislivé / Guillaume Motte / Thibault Perrenoud
L'Artifice, Christian Duchange
L'Association L'A, Rachid Ouramdane
l'SKBL (l'Escabelle) Heidi Brouzeng Hugues Reinert
L'Unijambiste, David Gauchard
La bi-p, Mickaël Phelippeau

La Coma, Michel Schweizer
 La compagnie DODEKA Vincent Poirier / Nicolas Rivals / Isabelle Quantin
 La Compagnie FV, François Verret
 La Main d'œuvres, Katerini Antonakaki et Sébastien Dault
 Label Brut, Laurent Fraunié, Harry Holtzman, Babette Masson
 Le grand jeté !, Frédéric Cellé
 Les Choses de rien, Boris Gibé
 Les Hommes approximatifs, Caroline Guiela Nguyen
 Les Ombres, Sylvain Sartre et Margaux Blanchard
 Melting Spot, Farid Berki
 MICZZAJ, Pierre Badaroux
 Motus, Laubeuf Vincent
 Offshore, Erwan Keravec
 Marcela Santander
 Plexus Polaire, Yngvild Aspeli
 Propos, Denis Plassard
 Quatuor Diotima, Yun Peng Zhao, Constance Ronzatti, Franch Chevalier, Pierre Morlet
 Si vous pouviez lécher mon cœur, Julien Gosselin
 Teatro gioco vita, Diego Maj
 Théâtre Irruptionnel, Hédi Tillette de Clermont-Tonnerre et Lisa Pajon

LES AUTRES COMPAGNIES ET ARTISTES DANS LES PARTENARIATS DÉCRITS PAR LES LIEUX (133)

Compagnie Louis Brouillard
 Yui Kawaguchi (JP-DE)
 David Geselson
 Compagnie For Happy people and Co, Jean-François Auguste -
 Camille Germser
 La Boutique Obscure, Marc Lainé,
 Héros Limite, Chloé Dabert
 Sébastien Boisseau
 Quatuor Béla
 Compagnie Affari Esteri Edmond Russo et Shlomi Tuizer
 Compagnie ULAL DTO, Xavier Lot
 Théâtre du Prisme, Arnaud Anckaert
 Compagnie Tandaim, Alexandra Tobelaim
 Le Kwatt, Xavier Le Roy
 Compagnie Hanna R, Linda Blanchet
 Tac Théâtre, Cyril Cotinaut
 Compagnie Humaine, Eric Oberdoff
 Théâtre de la Massue, Ezéquier Garcia-Romeu
 Cie à vrai dire, Vincent Ecrepont
 Cie La Faux Populaire / Le Mort aux Dents
 Cie Man Drake, Tomeo Verges
 Compagnie d'Autres Cordes, Franck Vigroux,
 Compagnie Le Solstice d'hiver, Magali Montoya
 L'Agence Touriste
 Laurent Cadilhac
 Cie MAD, Sylvain Groud
 Nathalie Pernet
 Collectif Les Possédés
 Boris Charmatz, Musée de la danse - CCN de Rennes
 Compagnie des 4 coins, Nadège Coste
 Jazztet Bernard Struber
 Laure Bonnet
 Compagnie Mawguerite, Bernardo Montet
 Ensemble Variances, Thierry Pécou
 La Petite Fabrique, Betty Heurtebise
 Henri Texier
 Alban Richard
 La Nouvelle Compagnie
 Compagnie Microsystème
 Olivier Martin-Salvan
 Compagnie Michèle Noiret
 Ensemble musical XXI.n
 Cie Non Nova - Phia Ménard
 Amala Dianor - Compagnie Amala Dianor

Compagnie Monstre(s)
 Compagnie IETO
 Cie Charabia, Mathilde Lechat
 Christelle Sery
 Famille Arties
 Thomas de Pourquery
 Eve Risser
 Rayess beck
 Sonia Ristic
 Cie La Chair du monde - Charlotte Lagrange
 Loïc Faure - JongLoic (BE)
 Josef Nadj
 Compagnie Queen's Pig, Olivier Tchang Tchong
 Compagnie El Nucleo
 Collectif La Générale d'Expérimentation
 Compagnie Chantier Théâtre - Florence Lavaud
 Cie Thomas Visonneau
 Rémi Hollant
 Fantazio
 Nicolas Bonneau
 Cirquons Flex
 Cie Epiderme, Nicolas Hubert
 Cie du Rouhault, Noémie Rosenblatt
 Cie Métro Mouvance, Dominique Terrier
 Compagnie du Kaïros
 Quatuor Debussy, Christophe Collette
 Compagnie La Mâchoire 36, Estelle Charles, Fred Parison
 Maxime Le Gall
 Compagnie Herman Diephuis
 Théâtre de Paille, Christophe Laparra
 Cie Ker Béton, Vincent Fontano
 Compagnie Baba sifon
 Philippe Dupuy
 XXELLES
 La Boutique Obscure
 Le groupe Entorse
 Harry Holtzman
 Cie La Lanterne, Marie Clavaguera-Pratx
 Nadia Ratsimandresy
 Mariette Navarro
 Alice Zeniter
 Emilie Mousset et Delphine Lancelle
 Compagnie Myriam Herve Gil
 Yoann Thommerel
 Das Atelier
 Groupe Merci
 Opéra Pagaï
 Vincent Thomasset
 Denis Podalydès
 Cie Asanisimasa, Frédéric Sonntag
 Cie Extime, Jean-Pierre Baro
 Cie La Traversée - Cédric Orain
 Les Percussions Claviers de Lyon (PCL)
 Samuel Sighicelli
 Les Chiens de Navarre
 Yom
 Cie le menteur Volontaire Laurent Brethome
 Thomas Codemine
 Nora Granosvky, BVZK
 Théâtre de l'Entresort, Madeleine Louarn,
 Carole Thibaut
 Yoann Bourgeois
 Benjamin Lazar
 Daniel Jeanneteau/Marie-Christine Soma
 Lukas Hemleb
 Compagnie Mamaille, Hélène Gehin et Ivan Gruselle pour
 Nadia Vonderheyden

Nina Santes
ONCEIM
Collectif Stratégies Obliques
Galin Stoev
The Party, Matthieu Cruciani
Philippe Jamet
Compagnie Les Affinités électives, Frédéric Constant
Christophe Honoré
Chœur Accentus, Laurence
Julie Duclos
Le souffleur de verre, Cédric Veschambre, Julien Rocha
Le Poème Harmonique, Vincent Dumestre
Tiphaine Raffier
Igor Mendjisky
City Theatre Dance Company, Robyn Orlin
Edna Stern
Compagnie Le Guetteur, Luc Petton
Orchestre de Picardie - Direction Arie van Beek
Cie HVDZ, Guy Alloucherie
Cie Rhizome, Chloé Moglia
Les ateliers du spectacle t du n+1
Cie X Press, Abderzak Houmi

ANNEXE 3

CARACTÉRISTIQUES DES 72 LIEUX RÉPONDANTS QUI MENAIENT DES PARTENARIATS SUR LA DURÉE AVEC UN ARTISTE OU UNE COMPAGNIE EN 2014/2015

2. Nature de la structure :

	Effectifs	Fréquence
Une scène conventionnée	25	35%
Une scène nationale	18	25%
Un centre dramatique national	9	13%
Un théâtre de ville	5	7%
Une scène de musiques actuelles jazz	5	7%
Autre	5	7%
Un centre de développement chorégraphique	3	4%
Un festival de musique	3	4%
Un pôle national des arts du cirque	2	3%
Un théâtre national	1	1%
Un centre national des arts de la rue	1	1%
Un opéra en région	1	1%
Total/ répondants	72	

Interrogés : 72 / Répondants : 72 / Réponses : 78 - Pourcentages calculés sur la base des répondants

7. Effectif de l'équipe permanente en 2014 (en etp)

	Effectifs	Fréquence
10 à 20 personnes	27	38%
Moins de 10 personnes	18	25%
30 à 50 personnes	13	18%
20 à 30 personnes	8	11%
Plus de 50 personnes	6	8%
Total	72	100%

8. Votre structure est-elle dotée d'un service de production ?

	Effectifs	Fréquence
Non	37	54%
Oui	32	46%
Total	69	100%

9. Montant HT du budget en 2014

	Effectifs	Fréquence
2 M€ à 5 M€	23	33%
1 M€ à 2 M€	21	30%
500 000 à 1 M€	12	17%
Plus de 5 M€	10	14%
100 000 à 250 000€	3	4%
250 000 à 500 000€	1	1%
Total	70	100%

11. Tranche d'âge de la directrice ou du directeur en 2014 (merci d'indiquer tous les âges si co-direction)

	Effectifs	Fréquence
50 à 65 ans	44	61%
35 à 50 ans	28	39%
Plus de 65 ans	5	7%
20 à 35 ans	1	1%
Total/ répondants	72	

Interrogés : 72 / Répondants : 72 / Réponses : 78 - Pourcentages calculés sur la base des répondants

12. Espaces de travail

	Effectifs	Fréquence
Salle de 200 à 500 places	50	69%
Espace de répétition	42	58%
Salle de moins de 200 places	36	50%
Salle de 500 à 1000 places	33	46%
Bureau accessible aux compagnies	26	36%
Espace de répétition équipé pour la danse	23	32%
Studio multimédia (image, son)	7	10%
Salle de plus de 1000 places	5	7%
Espace de répétition équipé pour le cirque	4	6%
Aucun (festival)	2	3%
Total/ répondants	72	

Interrogés : 72 / Répondants : 72 / Réponses : 228 - Pourcentages calculés sur la base des répondants

13. Espaces techniques

	Effectifs	Fréquence
Espaces de stockage	40	57%
Aucun	26	37%
Atelier de construction de décors	16	23%
Atelier de confection de costumes	8	11%
Total/ répondants	70	

Interrogés : 72 / Répondants : 70 / Réponses : 90 - Pourcentages calculés sur la base des répondants

14. Espaces d'accueil

	Effectifs	Fréquence
Espace de restauration	41	59%
Aucun	23	33%
Logement pour les artistes	22	32%
Total/ répondants	69	

Interrogés : 72 / Répondants : 69 / Réponses : 86 - Pourcentages calculés sur la base des répondants



18. La mise en oeuvre de partenariats sur la durée avec des artistes (résidence, compagnonnage, artiste associé...) fait-elle partie des missions pour lesquelles votre structure reçoit un financement public (dans le cadre de votre contrat d'objectifs, convention ou cahier des charges) ?

	Effectifs	Fréquence
Oui	59	87%
Non	9	13%
Total	68	100%







20. Au cours de la saison 2014/15, à combien d'équipes artistiques votre structure était-elle liée dans le cadre de partenariats sur la durée ?

	Effectifs	Fréquence
3	16	24%
1	14	21%
2	14	21%
5	8	12%
Plus de 5	8	12%
4	7	10%
Total	67	100%

22. Qui est concerné par votre invitation à ce type de partenariat ?







	Effectifs	Fréquence
Toute l'équipe de la compagnie (artistique, technique, administrative)	 41	59%
L'artiste à titre individuel (ou le collectif d'artistes)	 28	41%
Total	69	100%

23. Qui sont en général les interlocuteurs de l'équipe artistique pour l'équipe du lieu ?

	Effectifs	Fréquence
L'artiste	 68	99%
L'administration	 59	86%
La technique	 38	55%
Les artistes-interprètes	 24	35%
Les collaborateurs artistiques (scénographe, éclairagiste...)	 20	29%
Autre	 1	1%
Total/ répondants	69	



Interrogés : 72 / Répondants : 69 / Réponses : 210 - Pourcentages calculés sur la base des répondants

24. Concernant les différents artistes avec lesquels vous menez des partenariats simultanés, recherchez-vous :

	Effectifs	Fréquence
Une diversité disciplinaire	 47	72%
Une diversité des générations et des parcours	 46	71%
Une parité homme-femme	 18	28%
Aucune recherche d'équilibre ou de complémentarité entre équipes choisies	 8	12%
Une homogénéité disciplinaire	 6	9%
Une homogénéité des générations et des parcours	 3	5%
Total/ répondants	65	

Interrogés : 72 / Répondants : 65 / Réponses : 128 - Pourcentages calculés sur la base des répondants

25. Cherchez-vous à susciter des échanges, des croisements, entre les équipes artistiques avec lesquelles vous êtes en partenariat sur la durée ?

	Effectifs	Fréquence
Oui	 53	82%
Non	 12	18%
Total	65	100%

117. Dans la liste ci-dessous merci de cocher les pratiques que vous adoptez dans vos partenariats sur la durée avec des artistes ou des compagnies

	Effectifs	Fréquence
Efforts de communication sur le partenariat en cours et/ou sur le travail de la compagnie	54	89%
Achat des spectacles en cession	52	85%
Mise en réseau de la compagnie avec de nouveaux interlocuteurs en production, diffusion, ou interlocuteurs institutionnels	52	85%
Contractualisation du partenariat sous forme d'une convention	48	79%
Souplesse d'accès aux ressources matérielles et logistiques (ex : adaptabilité des horaires aux rythmes de la création)	48	79%
Mise en place de temps de concertation et de dialogue sur le déroulement du partenariat	45	74%
Réflexion conjointe sur l'après-partenariat et la poursuite du parcours de la compagnie	42	69%
Programmation des spectacles en séries (plus de 2 représentations)	39	64%
Prise en charge de la coordination générale du partenariat (ex: personne dédiée au sein de votre équipe)	25	41%
Coproduction contractualisée sous forme de société en participation (SEP)	16	26%
Autre	4	7%
Total/ répondants	61	

Interrogés : 72 / Répondants : 61 / Réponses : 425 - Pourcentages calculés sur la base des répondants

118. Quels éventuels bénéfices issus d'un partenariat sur la durée avec un artiste avez-vous constatés concernant les spectacles créés dans ce cadre ?

	Effectifs	Fréquence
Amélioration des conditions de production	46	82%
Liberté accrue dans la recherche et l'expérimentation artistique et culturelle (développement de nouvelles formes, dans de nouveaux espaces)	44	79%
Amélioration du volume de diffusion	41	73%
Liberté accrue dans la prise de risque artistique	37	66%
Autre	6	11%
Total/ répondants	56	



Interrogés : 72 / Répondants : 56 / Réponses : 174 - Pourcentages calculés sur la base des répondants

119. Sur quels aspects du projet global de votre structure avez-vous observé d'éventuels bénéfices issus de ce type de partenariat ?

	Effectifs	Fréquence
Élargissement et fidélisation des publics	47	81%
Élargissement et renforcement de vos réseaux de collaboration	47	81%
Compétences, connaissances et savoir-faire de votre équipe (en médiation, production...)	45	78%
Notoriété professionnelle et institutionnelle de votre structure	43	74%
Organisation interne (motivation des personnes, renouvellement des modalités de travail...)	35	60%
Adéquation de votre outil (équipements et organisation) avec les processus de création	34	59%
Nouvelles pistes de programmation	26	45%
Consolidation ou diversification de vos financements	20	34%
Autre	1	2%
Total/ répondants	58	

Interrogés : 72 / Répondants : 58 / Réponses : 298 - Pourcentages calculés sur la base des répondants

123. Souhaitez-vous faire évoluer vos modalités de partenariat sur la durée avec les artistes ?

	Effectifs	Fréquence
Oui	 35	69%
Non	 16	31%
Total	51	100%

ANNEXE 4

CARACTÉRISTIQUES DES 72 LIEUX RÉPONDANTS QUI NE MENAIENT PAS DE PARTENARIAT SUR LA DURÉE AVEC UN ARTISTE OU UNE COMPAGNIE EN 2014/2015

2. Nature de la structure

	Effectifs	Fréquence
Un centre chorégraphique national	7	30%
Une scène conventionnée	4	17%
Un festival de musique	4	17%
Un centre dramatique national	2	9%
Un centre de développement chorégraphique	2	9%
Autre	2	9%
Une scène nationale	1	4%
Un centre national des arts de la rue	1	4%
Un opéra en région	1	4%
Une scène de musiques actuelles jazz	1	4%
Total/ répondants	23	

Interrogés : 23 / Répondants : 23 / Réponses : 25 - Pourcentages calculés sur la base des répondants

7. Effectif de l'équipe permanente en 2014 (en etp)

	Effectifs	Fréquence
Moins de 10 personnes	10	43%
10 à 20 personnes	7	30%
20 à 30 personnes	2	9%
30 à 50 personnes	2	9%
Plus de 50 personnes	2	9%
Total	23	100%

8. Votre structure est-elle dotée d'un service de production ?

	Effectifs	Fréquence
Oui	12	55%
Non	10	45%
Total	22	100%

9. Montant HT du budget en 2014

	Effectifs	Fréquence
2 M€ à 5 M€	7	30%
500 000 à 1 M€	6	26%
250 000 à 500 000€	4	17%
1 M€ à 2 M€	3	13%
100 000 à 250 000€	2	9%
Plus de 5 M€	1	4%
Total	23	100%

11. Tranche d'âge de la directrice ou du directeur en 2014 (merci d'indiquer tous les âges si co-direction)

	Effectifs	Fréquence
50 à 65 ans	15	65%
35 à 50 ans	6	26%
20 à 35 ans	2	9%
Plus de 65 ans	1	4%
Total/ répondants	23	

Interrogés : 23 / Répondants : 23 / Réponses : 24 - Pourcentages calculés sur la base des répondants

12. Espaces de travail

	Effectifs	Fréquence
Salle de moins de 200 places	13	57%
Espace de répétition équipé pour la danse	9	39%
Espace de répétition	7	30%
Salle de 200 à 500 places	6	26%
Salle de 500 à 1000 places	5	22%
Bureau accessible aux compagnies	5	22%
Aucun (festival)	5	22%
Salle de plus de 1000 places	2	9%
Total/ répondants	23	

Interrogés : 23 / Répondants : 23 / Réponses : 52 - Pourcentages calculés sur la base des répondants

13. Espaces techniques

	Effectifs	Fréquence
Aucun	12	55%
Espaces de stockage	11	50%
Atelier de confection de costumes	5	23%
Atelier de construction de décors	3	14%
Total/ répondants	22	

Interrogés : 23 / Répondants : 22 / Réponses : 31 - Pourcentages calculés sur la base des répondants

14. Espaces d'accueil

	Effectifs	Fréquence
Aucun	13	59%
Logement pour les artistes	6	27%
Espace de restauration	6	27%
Total/ répondants	22	

Interrogés : 23 / Répondants : 22 / Réponses : 25 - Pourcentages calculés sur la base des répondants

15. Au cours de la saison 2014/15, votre structure était-elle liée à un ou plusieurs artistes dans le cadre de partenariats sur la durée ? Nous appelons ici "partenariat sur la durée" un engagement réciproque entre une structure du spectacle vivant et une équipe artistique, sur une durée d'au minimum une saison (septembre à août)

	Effectifs	Fréquence
Non	23	100%
Total	23	100%

16. Avez-vous néanmoins l'expérience de ce type de partenariat ?

	Effectifs	Fréquence
Non	12	52%
Non, mais un projet est en cours pour la saison à venir	8	35%
Oui, pour l'avoir expérimenté avant 2014/15	3	13%
Total	23	100%

ANNEXE 5

CARACTÉRISTIQUES DES 74 COMPAGNIES RÉPONDANTES

Age des compagnies en 2014

Moins de 5 ans	12	16%
6 à 10 ans	20	27%
11 à 15 ans	18	24%
16 à 20 ans	15	20%
Plus de 20 ans	9	12%
	74	100%

4. Tranche d'âge de la directrice ou du directeur artistique en 2014 (merci d'indiquer tous les âges si co-direction)

	Effectifs	Fréquence
35 à 50 ans	44	59%
20 à 35 ans	20	27%
50 à 65 ans	12	16%
Plus de 65 ans	3	4%
Total/ répondants	74	

Interrogés : 74 / Répondants : 74 / Réponses : 79 - Pourcentages calculés sur la base des répondants

5. Discipline dominante

	Effectifs	Fréquence
Théâtre	31	42%
Danse	19	26%
Musique	13	18%
Marionnettes, théâtre d'objets	6	8%
Théâtre musical	3	4%
Cirque	2	3%
Total	74	100%

6. Faites-vous des créations à destination du jeune public ?

	Effectifs	Fréquence
Non	37	51%
Oui	36	49%
Total	73	100%

11. Nature et niveau du subventionnement public de la compagnie

	Effectifs	Fréquence
Ville, aide au projet	40	54%
DRAC, conventionnement	38	51%
Région, conventionnement	34	46%
Département, aide au projet	27	36%
DRAC, aide au projet	23	31%
Autre	23	31%
Région, aide au projet	22	30%
Département, conventionnement	14	19%
DRAC, aide à la compagnie	10	14%
Aucune subvention	5	7%
Ministère de la culture, conventionnement en administration centrale	1	1%
Total/ répondants	74	

Interrogés : 74 / Répondants : 74 / Réponses : 237 - Pourcentages calculés sur la base des répondants

12. De quels espaces la compagnie dispose-t-elle pour son activité ?

	Effectifs	Fréquence
Local de stockage	52	72%
Bureau administratif	48	67%
Espace de répétition	15	21%
Aucun	11	15%
Autre	5	7%
Espace de répétition équipé pour la danse	3	4%
Espace de répétition équipé pour le cirque	1	1%
Total/ répondants	72	

Interrogés : 74 / Répondants : 72 / Réponses : 135 - Pourcentages calculés sur la base des répondants

13. Au cours de la saison 2014/15, combien de partenariats sur la durée (résidence, compagnonnage, association...) entreteniez-vous avec des structures du spectacle vivant ? Nous appelons ici "partenariat sur la durée" un engagement réciproque entre une structure et une équipe artistique sur une durée d'au minimum une saison (septembre à août).

	Effectifs	Fréquence
1	32	46%
2	19	27%
3	15	21%
4	3	4%
Plus de 4	1	1%
Total	70	100%

15. De manière générale, dans le cadre de tels partenariats, qui sont vos principaux interlocuteurs au sein de la structure ?

	Effectifs	Fréquence
Le directeur, la directrice	69	96%
L'équipe administrative	62	86%
L'équipe technique	49	68%
Le service de relations publiques	34	47%
Le service de communication	30	42%
L'équipe d'accueil des artistes	27	38%
La billetterie	4	6%
Autre	4	6%
L'équipe d'accueil du public	3	4%
Total/ répondants	72	

Interrogés : 74 / Répondants : 72 / Réponses : 282 - Pourcentages calculés sur la base des répondants

16. Avez-vous également mené des résidences de travail plus courtes (de quelques jours à quelques semaines) auprès d'autres structures au cours de la saison 2014/15 ?

	Effectifs	Fréquence
Oui, entre 1 et 3	31	44%
Non	19	27%
Oui, entre 3 et 5	15	21%
Oui, plus de 5	5	7%
Total	70	100%

82. Dans la liste ci-dessous merci de cocher les pratiques que vous avez rencontrées dans vos partenariats sur la durée avec des structures du spectacle vivant

	Effectifs	Fréquence
Achat des spectacles en cession	63	94%
Contractualisation du partenariat sous forme d'une convention	52	78%
Souplesse d'accès aux ressources matérielles et logistiques (ex : adaptabilité des horaires aux rythmes de la création)	52	78%
Programmation des spectacles en séries (plus de 2 représentations)	46	69%
Mise en réseau de la compagnie avec de nouveaux interlocuteurs en production, diffusion, ou interlocuteurs institutionnels	43	64%
Efforts de communication sur le partenariat en cours et/ou sur le travail de la compagnie	42	63%
Mise en place de temps de concertation et de dialogue sur le déroulement du partenariat	31	46%
Réflexion conjointe sur l'après-partenariat et la poursuite du parcours de la compagnie	20	30%
Prise en charge de la coordination du partenariat par la structure partenaire (ex: personne dédiée au sein de son équipe)	16	24%
Coproduction contractualisée sous forme de société en participation (SEP)	8	12%
Autre	2	3%
Total/ répondants	67	

Interrogés : 74 / Répondants : 67 / Réponses : 375 - Pourcentages calculés sur la base des répondants

83. De manière générale, vous incite-t-on à rencontrer les autres artistes ou compagnies associés à la structure ? Avec quels résultats ?

	Effectifs	Fréquence
Oui, rencontre et échanges ponctuels	30	45%
Non	17	26%
Oui, avec développement de nouvelles collaborations artistiques	15	23%
Oui, sans résultat particulier	9	14%
Oui, avec développement d'une affinité professionnelle durable	6	9%
Pas d'autres artistes ou compagnies associés	2	3%
Total/ répondants	66	

Interrogés : 74 / Répondants : 66 / Réponses : 79 - Pourcentages calculés sur la base des répondants

84. Quels éventuels bénéfices issus d'un partenariat sur la durée avec une structure avez-vous constatés concernant les spectacles créés dans ce cadre ?

	Effectifs	Fréquence
Amélioration des conditions de production	51	78%
Liberté accrue dans la recherche et l'expérimentation artistique et culturelle (développement de nouvelles formes, dans de nouveaux espaces)	32	49%
Amélioration du volume de diffusion	29	45%
Liberté accrue dans la prise de risque artistique	26	40%
Autre	5	8%
Aucun bénéfice constaté	3	5%
Total/ répondants	65	

Interrogés : 74 / Répondants : 65 / Réponses : 146 - Pourcentages calculés sur la base des répondants

85. Sur quels aspects du projet global de votre compagnie avez-vous observé d'éventuels bénéfices issus de ce type de partenariat ?

	Effectifs	Fréquence
Notoriété professionnelle et institutionnelle de la compagnie	49	77%
Élargissement et fidélisation des publics	37	58%
Consolidation ou diversification des financements	36	56%
Élargissement et renforcement des réseaux de collaboration	33	52%
Compétences, connaissances et savoir-faire de votre équipe (médiation, fonctionnement d'un lieu...)	28	44%
Évolution des modalités de création, des formats des spectacles, nouvelles collaborations artistiques	28	44%
Organisation interne (structuration, création d'un poste...)	12	19%
Autre	2	3%
Aucun bénéfice constaté	2	3%
Total/ répondants	64	

Interrogés : 74 / Répondants : 64 / Réponses : 227 - Pourcentages calculés sur la base des répondants

89. Selon vous, faut-il faire évoluer ce type de dispositifs ?

	Effectifs	Fréquence
Oui	47	89%
Non	6	11%
Total	53	100%

.....

ANNEXE 6

QUESTIONNAIRE ADRESSÉ AUX LIEUX ET FESTIVALS

.....

LES PRATIQUES COLLABORATIVES ENTRE ARTISTES ET LIEUX (OU FESTIVALS)

Nous vous remercions par avance du temps que vous prendrez pour répondre aux questions qui suivent. La pertinence et la qualité de l'enquête tiendront aux informations que vous voudrez bien nous transmettre. La restitution de ces informations se fera de manière quantitative et anonyme.

Une première partie concerne les caractéristiques de votre structure (15'). Si vous n'entretenez aucun partenariat sur la durée* avec un artiste en 2014/15, le questionnaire se termine à ce stade.

Sinon, il vous sera demandé de décrire chaque partenariat qui était en cours en 2014/15 (15' par partenariat). Et une dernière partie sera consacrée à votre évaluation de ces collaborations (15').

** on nomme ici "partenariat sur la durée" un engagement réciproque entre une structure du spectacle vivant et une équipe artistique, sur une durée d'au minimum une saison (septembre à août).*

1. Merci d'indiquer ici l'adresse électronique de la personne qui remplit le questionnaire

2. Votre structure est-elle :

- ☐ Un théâtre national
- ☐ Une scène nationale
- ☐ Une scène conventionnée
- ☐ Un théâtre de ville
- ☐ Un centre dramatique national
- ☐ Un centre chorégraphique national
- ☐ Un centre de développement chorégraphique
- ☐ Un pôle national des arts du cirque
- ☐ Un centre national des arts de la rue
- ☐ Un opéra en région
- ☐ Un festival de musique
- ☐ Une scène de musiques actuelles jazz
- ☐ Un centre national de création musicale
- ☐ Autre

3. Si autre, merci de préciser

4. Nom de votre structure

5. Ville d'implantation

6. Code postal

7. Effectif de l'équipe permanente en 2014 (en etp)

- ☐ Moins de 10 personnes
- ☐ 10 à 20 personnes
- ☐ 20 à 30 personnes
- ☐ 30 à 50 personnes
- ☐ Plus de 50 personnes

8. Votre structure est-elle dotée d'un service de production ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

9. Montant HT du budget en 2014

- ☐ Moins de 100 000€
- ☐ 100 000 à 250 000€
- ☐ 250 000 à 500 000€
- ☐ 500 000 à 1 M€
- ☐ 1 M€ à 2 M€
- ☐ 2 M€ à 5 M€
- ☐ Plus de 5 M€

10. Nom et prénom de la directrice ou du directeur en 2014/15 (merci d'indiquer tous les noms si co-direction)

11. Tranche d'âge de la directrice ou du directeur en 2014 (merci d'indiquer tous les âges si co-direction)

- ☐ 20 à 35 ans
- ☐ 35 à 50 ans
- ☐ 50 à 65 ans
- ☐ Plus de 65 ans

12. Vos espaces de travail

- ☐ Salle de plus de 1000 places
- ☐ Salle de 500 à 1000 places
- ☐ Salle de 200 à 500 places
- ☐ Salle de moins de 200 places
- ☐ Espace de répétition
- ☐ Espace de répétition équipé pour la danse
- ☐ Espace de répétition équipé pour le cirque
- ☐ Studio multimédia (image, son)
- ☐ Bureau accessible aux compagnies
- ☐ Aucun (festival)

13. Vos espaces techniques

- ☐ Atelier de construction de décors
- ☐ Atelier de confection de costumes
- ☐ Espaces de stockage
- ☐ Aucun

14. Vos espaces d'accueil

- ☐ Logement pour les artistes
- ☐ Espace de restauration
- ☐ Aucun

15. Au cours de la saison 2014/15, votre structure était-elle liée à un ou plusieurs artistes dans le cadre de partenariats sur la durée ? Nous appelons ici "partenariat sur la durée" un engagement réciproque entre une structure du spectacle vivant et une équipe artistique, sur une durée d'au minimum une saison (septembre à août).

- ☐ Oui
- ☐ Non

Réponse 15 = NON

16. Avez-vous néanmoins l'expérience de ce type de partenariat ?

- ☐ Oui, pour l'avoir expérimenté avant 2014/15

- ☐ Oui, pour l'expérimenter depuis 2015
- ☐ Non, mais un projet est en cours pour la saison à venir
- ☐ Non

17. Quel bilan a été tiré de cette expérience (facteurs de réussite, impact sur votre structure, difficultés rencontrées) ? Pourquoi n'a-t-elle plus cours ?

Réponse 15 = OUI

18. La mise en oeuvre de partenariats sur la durée avec des artistes (résidence, compagnonnage, artiste associé...) fait-elle partie des missions pour lesquelles votre structure reçoit un financement public (dans le cadre de votre contrat d'objectifs, convention ou cahier des charges) ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

19. Quels sont pour vous les enjeux et objectifs d'un partenariat sur la durée avec un ou des artistes (pour votre lieu, pour les artistes, pour votre territoire, pour l'ensemble du secteur) ?

20. Au cours de la saison 2014/15, à combien d'équipes artistiques votre structure était-elle liée dans le cadre de partenariats sur la durée ?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ Plus de 5

21. Pourquoi vous semble-t-il pertinent de mener simultanément plusieurs partenariats sur la durée avec différents artistes ?

22. Qui est concerné par votre invitation à ce type de partenariat ?

- ☐ L'artiste à titre individuel (ou le collectif d'artistes)
- ☐ Toute l'équipe de la compagnie (artistique, technique, administrative)

23. Qui sont en général les interlocuteurs de l'équipe artistique pour l'équipe du lieu ?

- ☐ L'artiste
- ☐ L'administration
- ☐ La technique
- ☐ Les artistes-interprètes
- ☐ Les collaborateurs artistiques (scénographe, éclairagiste...)
- ☐ Autre

24. Concernant les différents artistes avec lesquels vous menez des partenariats simultanés, que recherchez-vous ? :

- ☐ Une homogénéité disciplinaire
- ☐ Une diversité disciplinaire
- ☐ Une homogénéité des générations et des parcours
- ☐ Une diversité des générations et des parcours
- ☐ Une parité homme-femme
- ☐ Aucune recherche d'équilibre ou de complémentarité entre équipes choisies

25. Cherchez-vous à susciter des échanges, des croisements, entre les équipes artistiques avec lesquelles vous êtes en partenariat sur la durée ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

26. Merci d'indiquer ici les noms, disciplines et adresses électroniques des artistes et compagnies avec lesquels un partenariat sur la durée était en cours en 2014/15

27. Partenariat 1 : nom de l'artiste et de la compagnie (ou ensemble musical)

28. Si vous donnez un nom spécifique à ce partenariat (association, compagnonnage, résidence...), merci de l'indiquer ici

29. Si ce partenariat a été partagé avec d'autres structures territoriales, nationales ou à l'étranger (résidence spécialisée, résidence partagée, circuit d'accompagnement, accueil des spectacles en co-réalisation, réseau de production et diffusion...), merci d'apporter des précisions : nom du réseau, autres opérateurs impliqués, financement, fonctionnement...

30. Quels critères ont présidé au choix de l'artiste et/ou de la compagnie ?

- ☐ La discipline artistique
- ☐ La résonance esthétique de son travail avec votre programmation
- ☐ L'adéquation de son projet artistique global avec celui de la structure
- ☐ L'existence de spectacles tout public ou jeune public au répertoire de la compagnie
- ☐ Le savoir-faire pédagogique de l'équipe artistique
- ☐ La capacité de l'effectif artistique à assumer un certain volume d'actions de médiation
- ☐ La notoriété de l'artiste
- ☐ Le choix de soutenir une équipe émergente
- ☐ Le choix de collaborer avec une équipe confirmée, professionnelle et déjà structurée
- ☐ La proximité géographique du lieu de vie de l'artiste
- ☐ Le choix de soutenir une compagnie régionale
- ☐ Le choix de soutenir une compagnie étrangère
- ☐ L'existence de collaborations préalables avec l'équipe (diffusion, coproduction, ateliers, résidence courte...)
- ☐ Un dialogue préalable satisfaisant sur la nécessité, les modalités et les enjeux de la résidence
- ☐ Autre

31. Merci de préciser si d'autres critères ont orienté votre choix

32. Durée du partenariat

- ☐ 1 saison
- ☐ 2 saisons
- ☐ 3 saisons
- ☐ 4 saisons
- ☐ Plus de 4 saisons

33. Le budget du partenariat a-t-il été défini en concertation avec l'artiste ou la compagnie, sur la base des projets prévus ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

34. Montant global HT de votre apport financier au budget de ce partenariat sur 2014/15 (prises en charge salariales comprises mais hors valorisation d'apports en nature ou en industrie)

- ☐ Moins de 5 000€
- ☐ De 5 000 à 15 000€
- ☐ De 15 000 à 30 000€
- ☐ De 30 000 à 50 000€
- ☐ De 50 000 à 75 000€
- ☐ De 75 000 à 100 000€
- ☐ Plus de 100 000€
- ☐ Aucun

35. Aides publiques spécifiques et complémentaires versées à votre structure pour financer le partenariat avec cette équipe artistique

- ☐ Subvention de la Ville
- ☐ Subvention de la Communauté de communes
- ☐ Subvention du Département
- ☐ Subvention de la Région
- ☐ Subvention de l'Agence culturelle régionale
- ☐ Subvention d'Etat - DRAC
- ☐ Subvention d'Etat - autres ministères
- ☐ Subvention européenne
- ☐ Autre
- ☐ Aucune

36. Vos apports en nature

- ☐ Plateau salle de spectacle
- ☐ Espace de répétition
- ☐ Espace de répétition équipé pour la danse
- ☐ Espace de répétition équipé pour le cirque
- ☐ Studio multimédia (image, son)
- ☐ Espace de travail dans un lieu partenaire
- ☐ Matériel technique
- ☐ Espaces de stockage
- ☐ Bureau administratif
- ☐ Fichier de contacts professionnels
- ☐ Hébergement
- ☐ Repas
- ☐ Autre
- ☐ Aucun

37. Hors périodes d'exploitation, les voyages, transports de décor et les éventuels surcoûts techniques sont-ils financés sur le budget du partenariat ?

- ☐ Oui
- ☐ Oui, dans la limite d'une enveloppe prédéfinie
- ☐ Non

38. Vos apports en compétences et savoir-faire

- ☐ Construction de décor
- ☐ Confection de costumes
- ☐ Expertise technique
- ☐ Prise en charge de la production déléguée
- ☐ Aide à la stratégie de production et diffusion
- ☐ Aide à la structuration administrative
- ☐ Dialogue et retours sur le projet artistique
- ☐ Aide à la conception d'actions de médiation et d'outils pédagogiques
- ☐ Autre
- ☐ Aucun

39. Nombre de créations de l'artiste coproduites dans le cadre du partenariat. On entend ici par "coproduction" un apport en numéraire ou en salaire sur une production, hors valorisations

- ☐ Aucune
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4

- ☐ Plus de 4

40. Nombre de spectacles de l'artiste programmés dans le cadre du partenariat (en vos murs ou avec d'autres structures de votre territoire)

- ☐ Aucun
☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ Plus de 4

41. Temps de travail approximatif dans vos murs ou sur votre territoire que l'équipe artistique a strictement dédié à la recherche, aux répétitions ou au processus de création en 2014/15 (hors périodes d'exploitation)

- ☐ Aucun
☐ Moins de 15 jours
☐ Entre 15 et 30 jours
☐ Entre 30 et 45 jours
☐ Entre 45 et 60 jours
☐ Entre 60 et 90 jours
☐ Plus de 90 jours

42. Nombre approximatif d'heures de médiation dans et hors les murs assurées par l'équipe artistique en 2014/15

- ☐ Aucune
☐ Moins de 25 heures
☐ Entre 25 et 50 heures
☐ Entre 50 et 75 heures
☐ Entre 75 et 100 heures
☐ Plus de 100 heures

43. Quels espaces de collaboration avez-vous ouverts à l'équipe partenaire, en-dehors de la stricte relation de production et diffusion ?

- ☐ Conception des actions de médiation et des outils pédagogiques
☐ Intervention sur les supports de communication
☐ Intervention sur la scénographie des espaces de convivialité (hall, foyer)
☐ Participation à la programmation
☐ Participation aux réunions d'équipe
☐ Choix des autres compagnies en résidence
☐ Réflexion sur l'avenir du projet artistique et culturel du lieu
☐ Dialogue avec les tutelles du lieu (élus, DAC...) sur le travail en cours
☐ Aucun

44. Merci de préciser si d'autres espaces de collaboration ont également été proposés

117. Dans la liste ci-dessous merci de cocher les pratiques que vous adoptez dans vos partenariats sur la durée avec des artistes ou des compagnies

- ☐ Contractualisation du partenariat sous forme d'une convention
☐ Achat des spectacles en cession
☐ Coproduction contractualisée sous forme de société en participation (SEP)
☐ Programmation des spectacles en séries (plus de 2 représentations)
☐ Souplesse d'accès aux ressources matérielles et logistiques (ex : adaptabilité des horaires aux rythmes de la création)
☐ Efforts de communication sur le partenariat en cours et/ou sur le travail de la compagnie
☐ Mise en réseau de la compagnie avec de nouveaux interlocuteurs en production, diffusion, ou

- interlocuteurs institutionnels
- ☐ Prise en charge de la coordination générale du partenariat (ex: personne dédiée au sein de votre équipe)
 - ☐ Mise en place de temps de concertation et de dialogue sur le déroulement du partenariat
 - ☐ Réflexion conjointe sur l'après-partenariat et la poursuite du parcours de la compagnie
 - ☐ Autre
 - ☐ Aucune

118. Quels éventuels bénéfices issus d'un partenariat sur la durée avec un artiste avez-vous constatés concernant les spectacles créés dans ce cadre ?

- ☐ Amélioration des conditions de production
- ☐ Amélioration du volume de diffusion
- ☐ Liberté accrue dans la recherche et l'expérimentation artistique et culturelle (développement de nouvelles formes, dans de nouveaux espaces)
- ☐ Liberté accrue dans la prise de risque artistique
- ☐ Autre
- ☐ Aucun

119. Sur quels aspects du projet global de votre structure avez-vous observé d'éventuels bénéfices issus de ce type de partenariat ?

- ☐ Compétences, connaissances et savoir-faire de votre équipe (en médiation, production...)
- ☐ Organisation interne (motivation des personnes, renouvellement des modalités de travail...)
- ☐ Adéquation de votre outil (équipements et organisation) avec les processus de création
- ☐ Notoriété professionnelle et institutionnelle de votre structure
- ☐ Élargissement et fidélisation des publics
- ☐ Élargissement et renforcement de vos réseaux de collaboration
- ☐ Consolidation ou diversification de vos financements
- ☐ Nouvelles pistes de programmation
- ☐ Autre
- ☐ Aucun bénéfice constaté

120. Merci de compléter ou de commenter ces résultats si vous le souhaitez

121. Sur la base de vos diverses expériences, identifiez trois facteurs de réussite d'un partenariat sur la durée entre une structure du spectacle vivant et un artiste

122. Sur la base de vos diverses expériences, identifiez trois freins au bon déroulement d'un partenariat sur la durée entre une structure du spectacle vivant et un artiste

123. Souhaitez-vous faire évoluer vos modalités de partenariat sur la durée avec les artistes ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

124. Selon quelles orientations ?

.....

ANNEXE 7

QUESTIONNAIRE ADRESSÉ AUX COMPAGNIES

.....

LES PRATIQUES COLLABORATIVES ENTRE ARTISTES ET LIEUX (OU FESTIVALS)

Nous vous remercions par avance du temps que vous prendrez à répondre aux questions qui suivent. La pertinence et la qualité de l'enquête tiendront aux informations que vous voudrez bien nous transmettre. La restitution de ces informations se fera de manière quantitative et anonyme.

Une première partie concerne les caractéristiques de votre compagnie (15').

Une seconde partie concerne la description de chaque partenariat sur la durée* que vous entreteniez avec une structure du spectacle vivant au cours de la saison 2014/15 (15' par partenariat).

Une dernière partie est consacrée à l'évaluation de ces pratiques (15').

** on nomme ici "partenariat sur la durée" un engagement réciproque entre une structure du spectacle vivant et une équipe artistique, sur une durée d'au minimum une saison (septembre à août).*

1. Merci d'indiquer ici l'adresse électronique de la personne qui remplit le questionnaire

2. Nom de votre compagnie

3. Nom et prénom de la directrice ou du directeur artistique (merci d'indiquer tous les noms si co-direction)

4. Tranche d'âge de la directrice ou du directeur artistique en 2014 (merci d'indiquer tous les âges si codirection)

- ☐ 20 à 35 ans
- ☐ 35 à 50 ans
- ☐ 50 à 65 ans
- ☐ Plus de 65 ans

5. Discipline dominante

- ☐ Arts de la rue
- ☐ Cirque
- ☐ Danse
- ☐ Marionnettes, théâtre d'objets
- ☐ Musique
- ☐ Théâtre
- ☐ Théâtre musical

6. Faites-vous des créations à destination du jeune public ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

7. Ville du siège social

8. Code postal du siège social

9. Année de création de la compagnie

10. Effectif approximatif de l'équipe administrative (administrateur, chargé de production, chargé de diffusion...). Si la compagnie travaille avec un bureau de production, merci d'indiquer le nombre d'interlocuteurs dédiés.

11. Nature et niveau du subventionnement public de la compagnie

- ☐ Ville, aide au projet
- ☐ Département, aide au projet
- ☐ Département, conventionnement
- ☐ Région, aide au projet
- ☐ Région, conventionnement
- ☐ DRAC, aide au projet
- ☐ DRAC, aide à la compagnie
- ☐ DRAC, conventionnement
- ☐ Ministère de la culture, conventionnement en administration centrale
- ☐ Autre
- ☐ Aucune subvention

12. De quels espaces la compagnie dispose-t-elle pour son activité ?

- ☐ Bureau administratif
- ☐ Local de stockage
- ☐ Espace de répétition
- ☐ Espace de répétition équipé pour la danse
- ☐ Espace de répétition équipé pour le cirque
- ☐ Autre
- ☐ Aucun

13. Au cours de la saison 2014/15, combien de partenariats sur la durée (résidence, compagnonnage, association...) entreteniez-vous avec des structures du spectacle vivant ? Nous appelons ici "partenariat sur la durée" un engagement réciproque entre une structure et une équipe artistique sur une durée d'au minimum une saison (septembre à août).

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ Plus de 4

14. Vous semble-t-il pertinent de mener simultanément plusieurs partenariats sur la durée avec différentes structures ? Pourquoi ?

15. De manière générale, dans le cadre de tels partenariats, qui sont vos principaux interlocuteurs au sein de la structure ?

- ☐ Le directeur, la directrice
- ☐ L'équipe administrative
- ☐ L'équipe technique
- ☐ L'équipe d'accueil des artistes
- ☐ Le service de communication
- ☐ Le service de relations publiques
- ☐ La billetterie
- ☐ L'équipe d'accueil du public
- ☐ Autre

16. Avez-vous également mené des résidences de travail plus courtes (de quelques jours à quelques semaines) auprès d'autres structures au cours de la saison 2014/15 ?

- ☐ Non
- ☐ Oui, entre 1 et 3
- ☐ Oui, entre 3 et 5
- ☐ Oui, plus de 5

17. Merci d'indiquer ici les noms, villes et adresses électroniques des structures avec lesquelles un partenariat sur la durée était en cours en 2014/15

18. Partenariat 1 : Nom et ville de la structure partenaire

19. Cette structure est-elle :

- ☐ Dédiée à votre discipline artistique
- ☐ Dédiée à une autre discipline artistique
- ☐ Implantée dans la région du siège social de la compagnie
- ☐ Géographiquement proche du lieu de vie des artistes
- ☐ Implantée à l'étranger
- ☐ Dirigée par un professionnel préalablement engagé à vos côtés
- ☐ Dotée d'une unité de production

20. Durée du partenariat

- ☐ 1 saison
- ☐ 2 saisons
- ☐ 3 saisons
- ☐ 4 saisons
- ☐ Plus de 4 saisons

21. Le budget du partenariat a-t-il été défini en concertation avec la structure partenaire, sur la base des projets prévus ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

22. Montant global HT de l'apport financier de la structure au budget du partenariat sur 2014/15 (prises en charge salariales comprises mais hors valorisation des apports en nature et en industrie)

- ☐ Aucun
- ☐ Moins de 5 000€
- ☐ De 5 000 à 10 000€
- ☐ De 10 000 à 20 000€
- ☐ De 20 000 à 30 000€
- ☐ De 30 000 à 50 000€
- ☐ De 50 000 à 75 000€
- ☐ Plus de 75 000€

23. Aides publiques spécifiques et complémentaires versées à la compagnie au titre du partenariat

- ☐ Subvention de la Ville
- ☐ Subvention de la Communauté de communes
- ☐ Subvention du Département
- ☐ Subvention de la Région
- ☐ Subvention de l'Agence culturelle régionale
- ☐ Subvention d'Etat - DRAC
- ☐ Subvention d'Etat - autres ministères
- ☐ Subvention européenne
- ☐ Autre
- ☐ Aucune

24. Apports en nature de la structure partenaire

- ☐ Plateau salle de spectacle
- ☐ Espace de répétition
- ☐ Espace de répétition équipé pour la danse
- ☐ Espace de répétition équipé pour le cirque
- ☐ Matériel technique

- ☐ Studio multimédia (image, son)
- ☐ Bureau administratif
- ☐ Fichier de contacts professionnels
- ☐ Hébergement
- ☐ Repas
- ☐ Autre
- ☐ Aucun

25. Hors périodes d'exploitation, les voyages, transports de décor et les éventuels surcoûts techniques sont-ils financés sur le budget du partenariat ?

- ☐ Oui
- ☐ Oui, dans la limite d'une enveloppe prédéfinie
- ☐ Non

26. Apports en compétences et savoir-faire de la structure partenaire

- ☐ Construction de décor
- ☐ Confection de costumes
- ☐ Expertise technique
- ☐ Prise en charge de la production déléguée
- ☐ Aide à la stratégie de production et diffusion
- ☐ Aide à la structuration administrative
- ☐ Dialogue et retours sur le projet artistique
- ☐ Aide à la conception d'actions de médiation et d'outils pédagogiques
- ☐ Autre
- ☐ Aucun

27. Nombre de spectacles coproduits par la structure dans le cadre du partenariat. On entend ici par "coproduction" un apport en numéraire ou en salaire sur une production, hors valorisations

- ☐ Aucun
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ Plus de 4

28. Nombre de spectacles de votre répertoire accueillis par la structure dans le cadre du partenariat (en ses murs ou avec d'autres structures de son territoire)

- ☐ Aucun
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ Plus de 4

29. Temps de travail approximatif dans la structure ou sur son territoire strictement dédié à la recherche, aux répétitions ou au processus de création en 2014/15 (hors période d'exploitation)

- ☐ Aucun
- ☐ Moins de 15 jours
- ☐ Entre 15 et 30 jours
- ☐ Entre 30 et 45 jours
- ☐ Entre 45 et 60 jours
- ☐ Entre 60 et 90 jours
- ☐ Plus de 90 jours

30. Nombre approximatif d'heures de médiation assurées par votre équipe en 2014/15 dans le cadre du partenariat

- ☐ Aucune
- ☐ Moins de 25 heures
- ☐ Entre 25 et 50 heures
- ☐ Entre 50 et 75 heures
- ☐ Entre 75 et 100 heures
- ☐ Plus de 100 heures

31. Quels espaces de collaboration la structure partenaire vous a-t-elle ouverts en-dehors de la stricte relation de production et diffusion ?

- ☐ Conception des actions de médiation et des outils pédagogiques
- ☐ Intervention sur les supports de communication
- ☐ Intervention sur la scénographie des espaces de convivialité (hall, foyer)
- ☐ Participation à la programmation
- ☐ Participation aux réunions d'équipe
- ☐ Choix des autres compagnies en résidence
- ☐ Réflexion sur l'avenir du projet artistique et culturel du lieu
- ☐ Dialogue avec les tutelles du lieu (élus, DAC...) sur le travail en cours
- ☐ Autre
- ☐ Aucun

32. Merci de préciser si d'autres espaces de collaboration vous ont également été proposés

33. Quels sont les domaines, cités ou non ci-dessus, sur lesquels vous auriez souhaité pouvoir intervenir ?

82. Dans la liste ci-dessous merci de cocher les pratiques que vous avez rencontrées dans vos partenariats sur la durée avec des structures du spectacle vivant

- ☐ Contractualisation du partenariat sous forme d'une convention
- ☐ Achat des spectacles en cession
- ☐ Coproduction contractualisée sous forme de société en participation (SEP)
- ☐ Programmation des spectacles en séries (plus de 2 représentations)
- ☐ Souplesse d'accès aux ressources matérielles et logistiques (ex : adaptabilité des horaires aux rythmes de la création)
- ☐ Efforts de communication sur le partenariat en cours et/ou sur le travail de la compagnie
- ☐ Mise en réseau de la compagnie avec de nouveaux interlocuteurs en production, diffusion, ou interlocuteurs institutionnels
- ☐ Prise en charge de la coordination du partenariat par la structure partenaire (ex: personne dédiée au sein de son équipe)
- ☐ Mise en place de temps de concertation et de dialogue sur le déroulement du partenariat
- ☐ Réflexion conjointe sur l'après-partnership et la poursuite du parcours de la compagnie
- ☐ Autre
- ☐ Aucune

83. De manière générale, vous incite-t-on à rencontrer les autres artistes ou compagnies associés à la structure ? Avec quels résultats ?

- ☐ Oui, sans résultat particulier
- ☐ Oui, rencontre et échanges ponctuels
- ☐ Oui, avec développement d'une affinité professionnelle durable
- ☐ Oui, avec développement de nouvelles collaborations artistiques
- ☐ Non
- ☐ Pas d'autres artistes ou compagnies associés

84. Quels éventuels bénéfices issus d'un partenariat sur la durée avec une structure avez-vous constatés concernant les spectacles créés dans ce cadre ?

- ☐ Amélioration des conditions de production
- ☐ Amélioration du volume de diffusion

- ☐ Liberté accrue dans la recherche et l'expérimentation artistique et culturelle (développement de nouvelles formes, dans de nouveaux espaces)
- ☐ Liberté accrue dans la prise de risque artistique
- ☐ Autre
- ☐ Aucun bénéfice constaté

85. Sur quels aspects du projet global de votre compagnie avez-vous observé d'éventuels bénéfices issus de ce type de partenariat ?

- ☐ Compétences, connaissances et savoir-faire de votre équipe (médiation, fonctionnement d'un lieu...)
- ☐ Organisation interne (structuration, création d'un poste...)
- ☐ Notoriété professionnelle et institutionnelle de la compagnie
- ☐ Élargissement et fidélisation des publics
- ☐ Élargissement et renforcement des réseaux de collaboration
- ☐ Évolution des modalités de création, des formats des spectacles, nouvelles collaborations artistiques
- ☐ Consolidation ou diversification des financements
- ☐ Autre
- ☐ Aucun bénéfice constaté

86. Merci de compléter ou de commenter ces résultats si vous le souhaitez

87. Sur la base de vos diverses expériences, identifiez trois facteurs de réussite d'un partenariat sur la durée entre un artiste et une structure du spectacle vivant

88. Sur la base de vos diverses expériences, identifiez trois freins au bon déroulement d'un partenariat sur la durée entre un artiste et une structure du spectacle vivant

89. Selon vous, faut-il faire évoluer ce type de dispositifs ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

90. Selon quelles orientations ?