
Rencontre professionnelle

1^{er} octobre 2019

Maison pour tous / Salle des Rancy Lyon 3^{ème}

Penser la production d'un spectacle

Du premier budget prévisionnel
au calcul du prix de cession

CN D

Centre national de la danse

AUVERGNE-RHÔNE-ALPES
SPECTACLE
VIVANT

Introduction

Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle Vivant et le CN D (Centre national de la danse) ont construit un partenariat et uni leurs moyens pour mener à bien leurs missions respectives d'accompagnement autour de la thématique centrale de la production de spectacle, afin de répondre au mieux aux besoins des professionnels mais aussi d'accompagner les transformations des pratiques du secteur.

Cette rencontre professionnelle, qui s'est déroulée le 1^{er} octobre 2019 à Lyon, a réuni 97 professionnels du spectacle : chargés de production, administrateurs et artistes de la région Auvergne-Rhône-Alpes.

La journée a permis d'évoquer l'ensemble des points essentiels au montage d'une production, en identifiant les étapes une à une, depuis l'idée de création artistique (le point de départ), jusqu'aux débuts de l'exploitation, avec la première représentation publique.

Ce document est le compte-rendu de la rencontre ; il reprend les apports et les témoignages de la matinée, en identifiant les points essentiels à retenir pour chaque étape du montage d'une production de spectacle, puis il propose une synthèse des laboratoires de l'après-midi, durant lesquels les participants ont pu échanger en petits groupes sur leurs pratiques respectives et les questionnements que soulevaient les sujets abordés.

Sommaire

| | |
|--|----------------|
| 01. Lexique de la production | page 4 |
| 02. Les métiers de la production | page 6 |
| 03. Les différentes phases de la production | page 8 |
| La 1 ^{ère} réunion de production..... | page 9 |
| La construction du calendrier | page 11 |
| L'élaboration du budget prévisionnel | page 12 |
| Le financement de la production..... | page 14 |
| La détermination du coût de cession | page 16 |
| La contractualisation | page 18 |
| La fin de la production..... | page 19 |
| 04. Synthèse des Laboratoires de l'après-midi | page 20 |
| Comment mieux planifier et construire sa production? | page 20 |
| Comment calculer un prix de cession? | page 22 |
| Bibliographie et remerciements..... | page 23 |

Nota Bene

Cette rencontre a eu lieu en octobre 2019, avant la crise sanitaire du Covid-19. L'ensemble des données et informations qui ont été partagées ce jour-là restent d'actualité.

En complément, des informations spécifiques concernant la rédaction des contrats, et en particulier les clauses mentionnant le report et l'annulation de spectacles, sont accessibles dans les fiches pratiques du CN D

[> Plus d'infos](#)

Enjeu de la rencontre

La production est un sujet central dans la vie des compagnies artistiques et des lieux de diffusion. Quelles sont les étapes importantes dans la mise en œuvre d'une nouvelle production? Quelle est la méthodologie à suivre, quels sont les outils à utiliser pour chacune de ces étapes? Comment tenir compte de la situation de sa compagnie lorsqu'une nouvelle production est lancée, comment rester attentif à la vision d'ensemble de ses autres productions et activités?

Les intervenants

- **Samuela Berdah**, chargée de l'information juridique et production au CND ;
- **Cyril Puig**, administrateur des Nuits de Fourvière ; auteur de **Monter une production**¹ ;

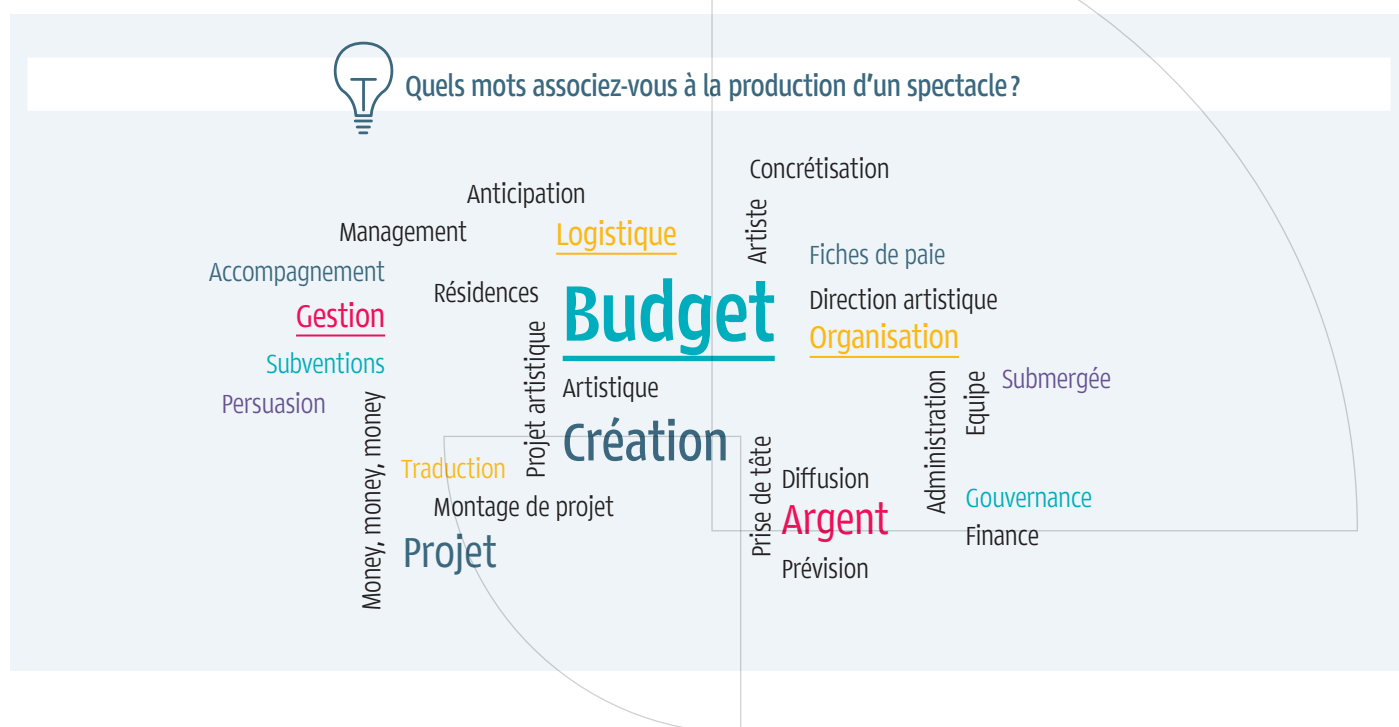
Les grandes témoins

- **Maud Rattaggi**, ancienne directrice du pôle Mobilités du CCN2 (Grenoble) - fonctions de production et de diffusion ;
- **Clémence Richier**, directrice du bureau de production Gonna be good ;

Modératrice

Delphine Tournayre, chargée de mission développement des professionnels Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle Vivant

Pour commencer la journée, un sondage auprès des participants de la rencontre



1 Février 2018, éditions La Scène ; réédition Février 2020

01. Lexique de la production

Le terme “production” peut prendre différents sens selon les pays et les secteurs d’activité. Ses usages renvoient à des pratiques distinctes.

Il est essentiel que les professionnels qui se rassemblent autour de la création d’un spectacle s’accordent sur un vocabulaire simple, défini et commun.

La production

Il n’existe pas de définition juridique du terme.

La production consiste à organiser les moyens financiers, techniques, logistiques, humains et artistiques en vue de la création d’un nouveau spectacle.

Le producteur

La France ne le définit pas juridiquement.

Néanmoins, certains textes officiels permettent de donner un cadre aux missions et rôles du producteur :

- La loi du 18 mars 1999 modifie l’ordonnance de 1945 sur les spectacles et a été confirmée par un décret du 27 septembre 2019 sur la nouvelle déclaration d’activité des entrepreneurs de spectacle (auparavant licence d’entrepreneur de spectacle) : le producteur de spectacle a la **responsabilité du spectacle**, notamment celle d’**employeur vis-à-vis** du plateau artistique.
- La circulaire de juillet 2000 indique que l’**entrepreneur de spectacle** a la responsabilité du spectacle. À ce titre, il choisit une œuvre, sollicite les autorisations de représentation (les droits d’auteur) ; il conçoit et monte les spectacles, coordonne les moyens humains, financiers, techniques et artistiques nécessaires et assume le risque financier de la commercialisation de cette œuvre.

Selon ces définitions, il faut retenir qu’une compagnie artistique est obligatoirement productrice de spectacle.

Elle assume donc les différentes dimensions et la responsabilité des différentes étapes du processus de production.

La production déléguée

Une fois de plus, ce terme ne renvoie à aucune définition juridique.

L’expression désigne le fait de faire de la production pour le compte d’une autre structure.

La production déléguée concerne deux situations :

- un (ou des) artiste(s), non structurés juridiquement en compagnie pour porter son/leur projet, confient à une société ou un bureau de production la production de leur futur spectacle. La gestion du projet dans son ensemble (demande de financements, moyens, embauches, etc.) est alors assumée par cette société ou ce bureau de production ;
- des structures juridiques existent, mais ce sont éventuellement des compagnies débutantes qui n’ont pas en interne les compétences adéquates, ou qui n’ont pas encore fait la déclaration d’entrepreneur de spectacle. N’ayant pas la possibilité de produire par elles-mêmes, elles font appel pour cela à un bureau ou une société de production.

Il est souhaitable alors que l’entité désireuse de créer le spectacle et la structure à qui est confiée la production déléguée établissent une **convention**.

À noter

La production déléguée dans le cinéma est tout à fait différente. Dans ce champ, le producteur délégué est le responsable juridique et financier d’un film, notamment vis-à-vis des investisseurs.

La production exécutive

C’est une expression empruntée au cinéma et aux pays anglo-saxons ; en général, cela signifie la même chose que production déléguée.

Cette expression n’a pas de sens dans le secteur du spectacle vivant en France.

La coproduction

Ce terme, qui ne recouvre lui non plus aucune définition juridique précise, est très utilisé dans le secteur du spectacle vivant... et peut parfois être galvaudé.

Il s'agit de la réunion de plusieurs partenaires en vue de concevoir, de financer, de produire et d'exploiter une création, un événement, un nouveau spectacle.

Dans la phase de production, durant la recherche de partenaires, le coproducteur est celui qui s'engage à **apporter** à la production : **cet apport peut s'effectuer en argent, en compétences ou en nature (ou les trois)**. Le coproducteur accompagne véritablement l'équipe artistique ; il prend un risque car il croit au projet.

Il existe deux types de coproduction :

- **la coproduction simple** ou unilatérale, par laquelle le coproducteur fait un ou des apports à la compagnie pour l'aider à monter sa production et n'en attend pas de retour.
- **la société en participation (SEP)**, encadrée juridiquement : c'est un contrat par lequel plusieurs personnes conviennent de partager les bénéfices et les pertes résultant de l'exploitation d'un spectacle. La compagnie porteuse du projet et les différents coproducteurs forment ensemble un contrat, comme s'ils formaient une société (si ce n'est qu'elle n'a pas de personnalité morale comme une SARL ou une SA immatriculée au registre des sociétés qui n'existe que vis-à-vis de tous les partenaires qui la composent volontairement et sont associés dans le cadre d'un contrat. Il y a là un véritable partage des risques, qui ne sont pas limités aux apports) si un coproducteur apporte 1 000 €, il n'est pas pour autant limité à 1 000 € dans les pertes. Certains secteurs du spectacle vivant développent cette formule ; c'est le cas de la musique et du théâtre, plus que du secteur chorégraphique.
Dans la SEP, les associés nomment un gérant qui gère et administre les comptes, et leur rend des comptes. Le plus souvent, logiquement, c'est la compagnie porteuse du projet qui est gérante.

À noter

Le terme de coproduction est aujourd'hui un peu galvaudé, et beaucoup s'autoproclament coproducteurs sans l'être vraiment...

Exemple : on n'appellera pas "coproductrice" une structure qui met un studio de danse à disposition.

Le préachat

Non défini juridiquement, ce terme recouvre le fait, pour un diffuseur de spectacle ou un programmateur, d'acheter une pièce pour une ou plusieurs dates, afin d'aider la compagnie en termes de trésorerie.

Le préachat est caractérisé par deux spécificités :

- **l'achat** s'effectue très en amont, alors que le spectacle est encore en cours de production (il n'existe pas encore) ;
- **le paiement** de cette (ou ces) date(s) a lieu aussi très en amont, pendant la phase de production.

02. Les métiers de la production

6

La définition des métiers

Les métiers de la production : chargé de production, administrateur de production, directeur de production sont clairement définis dans le guide des métiers de la CPNEF-SV¹.

La définition que donne l'Afnor (organisme certificateur de l'industrie et des services) des missions de "chargé de projet" peut donner du sens à ces métiers de la production : c'est « un ensemble d'actions à réaliser avec des ressources données pour satisfaire un objectif défini dans le cadre d'une mission précise pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début mais une fin ».

Le chargé de production prépare, coordonne et met en œuvre un projet de spectacle vivant, dans ses dimensions budgétaire, juridique, logistique et stratégique – c'est le "chef d'orchestre", qui met en lien administrativement.

Le guide des métiers de la CPNEF-SV indique : « Dans un cadre budgétaire, temporel et artistique défini par les différentes parties prenantes du projet, le chargé de production prépare, organise, met en œuvre et coordonne les moyens techniques, financiers, humains d'une ou plusieurs productions. » La légitimité de ce métier tourne donc autour de la notion de **coordination** et de **mise en œuvre** sur un plan principalement **administratif**.

Dans le cadre de ses missions, le chargé de production établit :

- le **budget de production** en collaboration avec les diverses parties prenantes du projet ;
- le **contrat de travail** des artistes et techniciens en fonction des conditions de rémunération négociées par les porteurs de projet ;
- les **contrats de cession** et de droits d'exploitation des spectacles, prestations annexes de coproduction, de co-réalisation et d'assurance ;
- les **déclarations** et demandes d'autorisation liées au spectacle ;

Enfin, il :

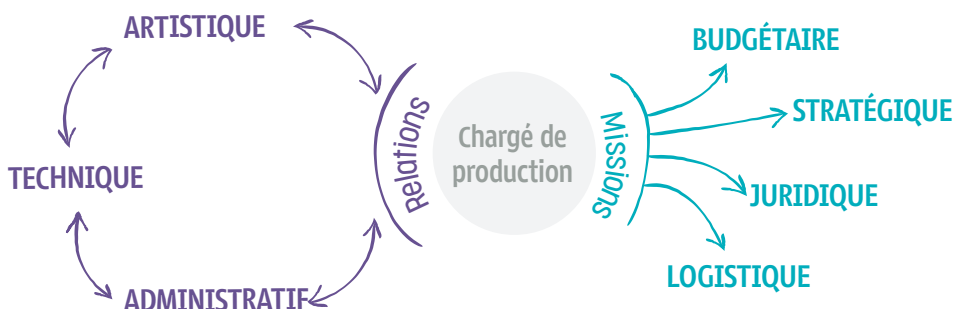
- **coordonne** les interventions des artistes et techniciens, négocie et organise leur planning, les conditions de leur accueil, de leur transport et de leur hébergement, etc. ;
- **adapte** les moyens de production aux conditions d'exploitation et de diffusion.

L'assistant ou attaché de production, l'administrateur de production et le directeur de production sont des déclinaisons hiérarchiques du chargé de production, subordonnées dans le premier cas, plus autonomes pour les deux autres.

 Clémence Richier

« Il y a une différence entre diffusion, production et administration. Mais il est difficile de distinguer les missions, nous devons travailler sur tous les fronts. En début de carrière, j'aurais pu répondre à toutes les annonces. A présent, j'ai cette triple compétence et selon moi je choisis plus finement mes projets.

Il y a une différence entre diffusion, production et administration. Mais il est difficile de distinguer les missions, nous devons travailler sur tous les fronts. »



1 Commission paritaire nationale Emploi Formation Spectacle vivant
Guide des métiers, métiers administratifs de la production et de la diffusion : www.cpnsv.org/node/171

Question aux participants de la rencontre



Le contexte d'exercice du métier

La définition des métiers de la production par la CPNEF-SV évoque aussi leurs différentes modalités d'exercice suivant la taille des entreprises employeuses : « selon l'activité, l'organisation et la taille de l'entreprise, les métiers de chargé de production / de diffusion peuvent être compris dans un même poste. Dans les entreprises de petit effectif, le chargé de production et de diffusion peut aussi exercer les missions d'administrateur de tournée. »

Le métier ainsi défini semble très cohérent : ses missions relèvent du lien, de la coordination, et concernent le champ administratif.

Mais sur le terrain, il en va autrement ! Très souvent, les intéressés se définissent eux-mêmes comme "couteaux suisses", quand ce n'est pas leur hiérarchie directe qui les qualifie ainsi.

Le glissement se fait naturellement, car le métier se situe au point de confluence entre l'administratif, la technique et

l'artistique : écartelé entre ces trois aspects, le chargé de production doit trouver son équilibre. Et puisqu'il fait déjà tout cela, il peut aussi faire... autre chose : assistant de production et de communication, ou chargé de production et de développement de la compagnie, avec des missions de développement des partenariats...

Il existe aussi les cas de fusion entre le poste d'administrateur général et celui de chargé de production, une double casquette qui peut être difficile à porter car source de schizophrénie...

 Maud Rattaggi

« Ces métiers ne correspondent pas à la même situation selon que vous travaillez dans une structure hiérarchisée, à l'intérieur d'un service production de trois à huit personnes, ou dans une compagnie avec une collègue dans le cadre d'une répartition des rôles entre deux personnes. Quel que soit le positionnement à l'intérieur de la structure, les situations varient essentiellement en fonction **de sa taille et de votre parcours**. Cela questionne à la fois la marge de responsabilité et d'autonomie : parfois, on aura davantage de responsabilité en étant seule chargée de production dans une structure que directrice de production dans une structure plus conséquente, dotée de protocoles de décision plus établis. Quoi qu'il en soit, il est très important pour vous, pour vos collègues ainsi que pour vos interlocuteurs et partenaires, de savoir quel est votre degré de responsabilité et comment s'effectue la **prise de décision**. En effet, dans les petites structures, les relations sont plus informelles et amicales ; pour autant, on ne doit pas faire l'économie de préciser le poste et l'étendue de l'autonomie de décision. En outre, nous pratiquons des "métiers passions" qui impliquent de s'investir : qui, en tournée, n'a pas été régisseur parce qu'il manque une personne ? qui n'a pas fait les surtitres ? qui n'a pas donné un coup de main pour nettoyer le plateau ?

Je ne juge pas s'il faut le faire ou non, mais chacun doit être au clair vis-à-vis de ce qui constitue son poste et sa responsabilité en termes de prise de décision. J'apprends au fur et à mesure de mes différentes collaborations et j'y suis très attachée : le chargé de production (ou directeur de production ou administrateur de production, ou attaché de production) travaille **avec** un artiste ou une équipe, et non pour, quel que soit le degré de responsabilité. **Nous sommes tous d'accord sur la fonction de chef d'orchestre, pivot, et il n'est pas un subordonné**. »

03. Les différentes phases de la production

Comme pour tout projet, la mise en œuvre de la production se découpe en plusieurs phases de travail. Et s'il n'existe pas de définition juridique, les conventions collectives sont quant à elles assez claires dans la distinction de deux phases :

- La **phase de production** (ou de création) s'échelonne entre l'idée qui germe chez le ou les auteur(s) et la date de la première représentation ; elle recouvre tout ce qui se déroule entre les deux : recherche de partenaires, etc.
- La **phase d'exploitation** (ou de diffusion) correspond à la diffusion du spectacle, du lendemain de la première à la dernière date



01 La 1^{ère} réunion de production

Moment crucial tout autant que symbolique, c'est l'outil fondateur, le point de départ, même si l'idée du spectacle, évidemment, est bien antérieure. Cette première réunion est essentielle pour la définition du projet, elle marque le début de la production.

Objectif

Produire et partager de l'information, notamment avec les créateurs.

À l'issue de la réunion, il s'agit de disposer de l'information :

- qui permettra l'élaboration du premier budget de production ;
- qui donnera une visibilité sur la dimension temporelle du projet (ce que nous appelons les "jalons") ;
- qui fournira une idée claire sur les questions en suspens, pour lesquelles on n'a pas de réponse ;
- qui positionnera précisément les acteurs de la production et leurs marges de manœuvre respectives, notamment celles du chargé de production.

Les participants

Ils diffèrent selon chaque production il n'y a pas d'évidence ou d'habitude à suivre. Il n'y a pas de recette ; il faut prendre le temps de réfléchir pour préparer une liste pertinente "d'invités".

Sont présents autour de la table ceux qui détiennent l'information et, en même temps, ceux qui doivent la recevoir.

Exemple :

Pour un projet qui comprend de nombreux artistes étrangers, le professionnel en charge de gérer les autorisations provisoires de travail ou les fiches de paye doit participer à cette première réunion.

Le déroulement de la réunion

Le symbole est partout

L'organisation physique et l'animation doivent être préparées et réfléchies, car c'est un moment symbolique.

Où la réunion est-elle organisée ?

Chez le producteur ? Sur le lieu de la résidence ? Sur le lieu de la première représentation ? Chez le metteur en scène ? Selon le lieu choisi, ce n'est pas le même sens, le même signal.

Qui anime la réunion ?

Il faut que ce soit le chargé de production, car c'est le positionnement du métier qui est en jeu, et cette réunion est le moment où on lui donne les clés pour qu'il endosse son rôle de pivot. Si l'administrateur ou le producteur gèrent la réunion, le symbole n'est pas le même. Évidemment, une fois de plus, chaque projet est différent.

Une telle réunion prise en main par un metteur en scène impose une situation très signifiante.

Comment les participants sont-ils disposés autour de la table ?

Placer le chorégraphe ou le metteur en scène face au chargé de production ne revient pas au même que de placer le chargé de production sur un coin de table.

 Clémence Richier

« J'ai rencontré le cas où une production démarre sans réunion de production.

Il m'arrive aussi de comprendre que certains collaborateurs techniques ont déjà été sollicités pour un projet déjà avancé dans la tête de l'auteur, alors que je n'en ai jamais entendu parler. C'est alors la course : envoyer un dossier de demande de subvention en très peu de temps, sans avoir de distribution définie ni de vision claire du projet...

De fait, cette première réunion a de l'importance. La réunion de production a lieu alors que le projet a déjà été évoqué à plusieurs reprises. Il est temps de commencer à préciser les envies de l'auteur (élément principal) mais aussi le "champ des possibles" et les contraintes, qu'il va falloir cadrer plus précisément. A partir de là, en tant que chargée de production, je peux avancer et je sais à qui m'adresser pour développer le processus. Le fait de travailler dans une petite structure, avec pas ou peu d'équipe, n'oblige pas non plus à faire cette réunion en tête à tête avec l'artiste ; j'ai tendance, même, à le déconseiller. »

Comment se conduire ?

L'objectif de la réunion est de collecter et partager autant d'informations que possible sur le projet : celles dont on est sûr, celles qu'il faut anticiper... Pour cela, une méthode : **l'écoute active des créateurs** :

- le fait de ne jamais casser les silences, malgré le malaise qui s'installe. Le créateur parle, et s'arrête à certains moments, plus ou moins longtemps ; si on laisse s'installer les silences, ce qui vient ensuite est souvent très révélateur d'une véritable qualité d'information ;
- les questions ouvertes
- le sourire, les hochements de tête, etc., ce qui met l'interlocuteur à l'aise.

On ne fait pas la réunion de production à la place du créateur. Ce qui implique de le **laisser parler**, sans lui dire ce qu'on aimerait voir sur le plateau.

Au cours de cette réunion, peut-on dire non à un artiste ?

Les avis et les expériences sont partagés. Cela dépend de son poste, de sa responsabilité, de la taille de l'équipe et des habitudes de collaboration.



Maud Rattaggi

« J'ai vécu l'absence de réunion de production, y compris dans des structures développées et organisées où, par exemple, le décor partait en construction deux fois, porté par deux interlocuteurs différents, faute de concertation préalable !

En effet, la réunion de production n'est pas que symbolique, elle est cruciale pour définir le projet. De là découlent des éléments de réponse, des questions sur les moyens humains, financiers, etc. Elle peut faire émerger un besoin de formation ou de recherche d'information. A l'issue de la réunion, quand vous définissez le projet avec l'équipe, il faut aussi inclure la diffusion envisagée : soit cela concerne ma fonction, et je pose la question à l'artiste ; soit c'est à la chargée de diffusion de s'emparer du sujet. Un solo ne veut pas dire nécessairement un petit plateau. Jouer en intérieur ou en extérieur sont deux situations différentes...

Un exemple : au cours d'une réunion de production avec Yohann Bourgeois sur un agrès, la question de la diffusion est posée : en extérieur ou sur une scène ? ou les deux ? L'artiste réfléchit et n'a pas forcément la réponse d'emblée, mais si nous y réfléchissons tous ensemble, nous remarquons que, si c'est à l'intérieur, cela implique des unités de sécurité pour les portes, qui ont une certaine dimension. Toutes les questions sont indispensables, même si on n'a pas la réponse, car c'est sur ces bases que sont établies les conditions de mise en œuvre. »



Cyril Puig

« De mon point de vue, le but de la réunion est de **libérer la parole de l'artiste**. Le chargé de production ne doit pas dire non, et d'autant moins lors de cette réunion. Si l'on doit stopper le projet, se sera avec la confrontation avec l'administrateur (les cordons de la bourse), qui doit assumer ce rôle. Je joue à fond ce personnage, et le chargé de production peut donc indiquer que ça ne va pas me plaire. »

« Ma position a évolué, et il faut toujours relativiser. Selon le cas, la liberté et la franchise de ton ne sont pas les mêmes. **Je ne dis plus « non »** dans la relation avec un artiste, c'est compliqué ; mais je dis « **oui, à condition que...** » ; C'est un exercice de configuration du cerveau que je trouve facilitant. En effet, cela signifie que je ne suis pas porteuse du "non". Cela ne porte pas atteinte à la créativité et aux envies de l'artiste, et cela permet de replacer chacun dans son champ de pertinence.

Les conditions d'un refus peuvent être diverses : elles concernent le bouclage du budget dans un temps donné, la collaboration avec le bon réseau de diffusion, ou la réalisation du projet dans l'année qui suit, ou la condition de trouver un partenaire supplémentaire, ou un partenaire spécifique. »

Clémence Richier

« Ma réponse est certainement orientée car j'ai une double casquette : celle d'administrateur et celle de chargée de production. Au cours des réunions de production, je suis toujours à l'écoute du projet artistique, **et je ne me prononce jamais sur l'envie artistique.** Ceci dit, il m'arrive de dire non, et dans tous les cas, le non est argumenté et administratif. Si vraiment l'auteur du projet a envie, je tâche de retrouver ma flexibilité et de réussir à mener le projet à bien. Il arrive aussi que j'utilise le "non" de manière stratégique, pour savoir si l'envie est réelle ou si elle est liée à une rencontre, à un flash, et n'a pas obligatoirement à être mise en œuvre, voire peut être dangereuse pour la structure. Quoi qu'il en soit, le non est argumenté et remis en discussion avec l'artiste. **Une partie de notre travail réside dans le fait de discuter des solutions possibles pour que le "non" ne soit pas la réponse finale.** »

Astuce

Le chargé de production peut construire une check list en fonction de son expérience. C'est une batterie de questions qui visent à répertorier aussi complètement que possible les points à aborder, ou à clarifier.

Il y a les questions essentielles et systématiques : a-t-on l'autorisation des auteurs pour monter la pièce ? A-t-on l'autorisation des auteurs pour jouer la musique de scène ? Combien d'interprètes au plateau ?...

Parfois les questions sont sans objet, mais le simple fait de les aborder fait apparaître des doutes, des envies... Y aura-t-il des enfants ? Y aura-t-il des animaux ? Y aura-t-il de la vidéo ? Y a-t-il besoin de surtitrage ?

La notion de jalons

Une réunion de production ne donne jamais lieu à toutes les réponses ; c'est normal puisque c'est le point de départ. En revanche, il est très important de savoir et de partager en équipe à quel moment **il faudra détenir la réponse à certaines questions.**

On entre dans l'étape des jalons, du rétro planning avec des échéances clairement établies et validées par tous. Tout l'intérêt de ce travail est de partager ces jalons avec l'ensemble des personnes autour de la table de réunion.

Quel que soit l'outil de travail, on commence par définir les tâches entre la conception, la réalisation et la livraison (exemple : la réalisation d'un décor).

Deux outils structurants pour préciser la temporalité du projet

1/ Le diagramme de Gantt :

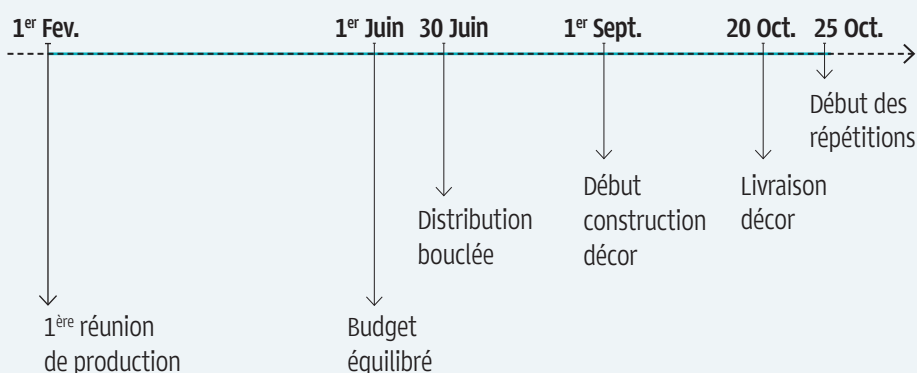
Très structurant, mais lourd, il définit les tâches entre la conception, la réalisation et la livraison, ainsi que leur ordonnancement. Ceci donne lieu à un graphique et à des chemins critiques liés aux tâches interdépendantes. Un **jalon**, temps de réunion collectif, est posé sur chaque zone problématique.

Cet outil est idéal pour les projets complexes, nécessitant de nombreuses phases et impliquant de nombreux interlocuteurs.

2/ La ligne de temps :

Plus légère, son principe reste le même : **partager les jalons, les dates critiques.** Tout l'intérêt est de partager ces éléments avec l'ensemble des invités à la réunion.

Les dates, délais et jalons ne sont proposés qu'à titre d'exemple.



Outil de planification, il évolue dans le temps avec l'avancement du projet, selon une réflexion et un travail de coopération de l'équipe.

Le budget se monte en équipe. Cette coopération est un des points essentiels du travail de coordination du chargé de production : il ne porte pas seul la (trop) lourde responsabilité du budget.

Un exemple de dysfonctionnement : un directeur technique ne parvient pas à s'entendre avec l'administrateur général parce qu'ils ne parlent pas le même langage budgétaire ; le budget technique est suivi dans le service technique, alors que l'administrateur général a un autre outil de suivi de la même ligne budgétaire, et les deux ne renvoient pas aux mêmes réalités. Seuls leurs échanges ont permis de comprendre que la ligne "Décors" n'a aucun sens pour le second, qui ventile sa partie budgétaire "exploitation" en machinerie, son, lumière, vidéo, sur titrage, costumes, maquillage (sous-ventilé en achats, locations, coiffure), etc. **Il faut prendre le temps de construire ce langage budgétaire commun, au service du dialogue.**

Le budget remplit trois fonctions :

- ❶ **Outil d'aide à la décision** : durant la réunion de production, des choix artistiques, logistiques et techniques ont été posés. Sont-ils possibles financièrement, permettent-ils un équilibre budgétaire ?
- ❷ **Outil de communication** : il permet d'argumenter face aux coproducteurs et aux tutelles administratives, voire aux diffuseurs ;
- ❸ **Support de dialogue au sein de l'équipe** : le budget est monté, discuté en équipe, puis suivi en équipe. Il faut donc le construire avec chaque centre de dépenses, en partageant un vocabulaire commun.

Maud Rattaggi



Clémence Richier

« Pour moi, le budget n'est équilibré que quand il sert d'outil de communication. Il remplit la fonction de négociation, de persuasion pour prouver la solidité du projet et de l'équipe qui le porte. **Il y a des budgets prévisionnels.**

J'ai tendance à reprendre l'arborescence du plan comptable général sur un onglet synthétique, que je décline ensuite à ma façon. **Je consacre davantage de temps à construire ma matrice de budget qu'à la remplir** ; c'est un tableau de bord dont je maîtrise les variables. Je vois ainsi ce qui est ferme, ce qui est encore en cours et c'est ainsi qu'il remplit son office d'outil d'aide à la décision.

Il n'est pas forcément équilibré compte tenu du budget général de la structure. Nous pouvons déterminer un différentiel à combler et à trouver. Il est possible aussi parfois de prendre des risques ensemble, en décidant d'attendre encore.

Selon la taille des structures, le budget s'équilibre plus ou moins tardivement.

Au fil des années, j'ai évolué dans ma pratique dans la mesure où c'est moi qui le remplis. Désormais, je le fais avec les différentes parties prenantes du projet (technique,...), ce qui me permet de comprendre leur logique et me fournit la vraie information. Chacun peut ainsi avoir un outil de suivi légèrement différent du mien, et je dispose de l'outil central que nous mettons à jour ensemble. »

« Sur la forme, je m'appuie toujours sur le squelette proposé par les dossiers de subvention – qui n'ont cependant pas tous les mêmes bases. Quand je commence à bâtir le budget, je vais voir le régisseur lumière désigné pour connaître le nombre d'heures dont il aura besoin pour réfléchir à sa création, combien de semaines il sera présent, quelles seront ses dépenses. Ces données vont bien sûr évoluer, mais elles me donnent une vision globale de l'argent nécessaire, un point de base sur ce qui bougera ensuite (et à quel moment), et des éléments sur le timing.

C'est aussi l'outil qui sert à aller chercher les différents partenaires : les coproducteurs, les subventions, les éventuels mécènes.

Sur les jalons, j'ajoute les périodes de résidences en précisant ce qui sera travaillé (costumes, lumières,...) ; stratégiquement cela permet de réfléchir à des sorties et résidences ouvertes aux partenaires ou aux professionnels. »

La question de la politique salariale Maud Rattaggi

« J'ajouterai une parenthèse d'importance sur la partie "salaires" du budget. Le budget est une photographie de votre projet, et le poste "salaires" révèle une politique salariale, qui n'est pas du ressort du chargé de production, mais engage l'artiste en tant que porteur de projet et "employeur" – quand il est à la tête d'une structure.

Quand on construit le budget, on construit la politique salariale. Dans une structure, elle est éventuellement pré-existante mais il arrive aussi qu'elle se construise de projet en projet.

En conséquence, **cette politique salariale doit être partagée et expliquée.**

Elle est liée à l'économie du projet, à ses modalités de diffusion, aux enjeux, au contexte salarial de l'entreprise ou de la structure. Elle découle peut-être de choix de production effectués auparavant : si c'est votre compagnie qui porte le projet, elle a une certaine latitude dans le choix des salaires (dans le respect de la convention collective). Si telle scène nationale est porteuse déléguée du projet, elle a d'autres accords. Le contexte est décisif.

Quand j'ai commencé à travailler, on m'apprenait que la rémunération était fonction de l'âge, de la reconnaissance et du rôle. Ensuite, dans le cirque, j'ai observé que le rôle n'a aucune importance mais que le risque rentre en jeu. Dans un centre chorégraphique dirigé par un chorégraphe ou un circassien, l'employeur pourra avoir des pratiques différentes en matière de rémunération. Dans un CCN, pour deux projets, va-t-on embaucher deux interprètes répondant à deux politiques salariales différentes ? Ces questions auront des répercussions sur votre budget ; vous faites des propositions, mais vous allez devoir en discuter largement. Ces questions sont fondamentales pour le fonctionnement de votre structure et de votre projet. »



4 points essentiels à retenir pour construire le budget

- ❶ **Le dialogue** : le chargé de production n'invente pas les dépenses ; il en fait la synthèse ;
- ❷ **La convention collective** : elle est utile pour indiquer ce qu'il faut et ce qui est interdit. Le chargé de production doit la connaître sur le bout des doigts.
- ❸ **Les outils collaboratifs** qui facilitent la répartition du travail : par exemple, TRELLO (organisé par colonnes et rend la répartition des tâches très claire), Google Drive ou autre cloud pour partager des documents.
- ❹ **La maquette budgétaire** : elle doit être adaptée par chaque responsable de production et à chaque nouveau spectacle. Exemple de maquette budgétaire : UNIDO¹, qui permet un séquençage clair entre phases de montage et phases d'exploitation sur le lieu puis en tournées. Dans le cas de préachats, ce séquençage permet d'éviter de se "prendre les pieds dans le tapis".

1 UNIDO est une matrice budgétaire conçue par le ministère de la Culture pour uniformiser les budgets des lieux qu'il a labellisé (scènes nationales, centres dramatiques et chorégraphiques nationaux,...). Voir un exemple de maquette budgétaire en 3 phases dans la bibliographie.

Quatre sources extérieures de financement de la production

- ① **L'apport des coproducteurs**, en nature, en compétences ou en argent. Coproduire implique d'investir de l'argent (parfois beaucoup) pour que le projet existe, et d'associer le nom d'un spectacle à un théâtre, à un festival, c'est-à-dire à l'identité du diffuseur. Le programmateur ne prend pas ce type de décision à la légère. On ne coproduit jamais sans connaître l'équipe, le projet. Il ne faut donc pas s'acharner à solliciter des coproductions auprès de programmateurs qui ne connaissent pas déjà le travail artistique de l'équipe.
- ② **Les subventions publiques** qu'elles répondent à une logique "de guichet" ou à des priorités sélectives. Il faut éviter d'envoyer des demandes de subvention à l'État ou à des collectivités si vous n'avez pas fait l'effort de contacter le conseiller de la DRAC ou de la collectivité, de dialoguer avec lui sur la pertinence du dossier.
- ③ **Les organismes de gestion collective** (Sacem, Sacd, Adami, Spedidam, Scpp) pour des demandes d'aides financières ultra critérisées : le dépôt d'un tel dossier ne fait sens que s'il correspond aux critères exigés.
- ④ **Les dons ou mécénat, parrainage et sponsoring** : nouer une relation avec une entreprise demande un vrai travail, souvent chronophage.

▲ À noter

L'Europe ne finance pas directement de spectacles mais éventuellement des projets à l'intérieur desquels figurent des spectacles.

Maud Rattaggi  Clémence Richier

« L'aspect financier est le plus ardu dans nos métiers. Il repose sur nos capacités de négociation, de persuasion, sur la pugnacité, mais aussi et avant tout sur la reconnaissance et le talent de l'artiste. Nous ne sommes pas "responsables" du nombre de coproducteurs et d'aides obtenus, mais nous y passons énormément de temps. La parole, le relationnel sont essentiels. Les relations avec les coproducteurs ne naissent pas soudainement, mais se construisent avec le temps, de même que la confiance réciproque. L'artiste est aussi responsable de ce relationnel, la parole de l'artiste est première. Avec vingt ans d'expérience, je peux m'entretenir directement avec tel directeur, mais c'est l'artiste qui doit parler, défendre le projet ; c'est lui "qui met les étoiles dans les yeux".

Sur le mécénat, c'est compliqué, mais je ne lâche jamais complètement l'affaire car de temps en temps, ça marche. Parmi les besoins déterminés à l'issue d'une réunion de production, il peut y avoir des besoins de compétence, tel que webmaster, qu'une entreprise va mettre à disposition une demi-journée par mois pour mettre à jour le site. J'ai déjà discuté avec Petzl pour du matériel ; cela ne représente pas grand-chose pour eux, mais pour nous, c'est un apport précieux. Il y a aussi des fondations d'entreprises.

Il ne faut cependant pas se leurrer car c'est un miroir aux alouettes. Il ne faut pas s'épuiser, mais il ne faut pas non plus se l'interdire, y compris sur ce qui peut être utile en dehors de l'argent. »

« J'ai eu la chance d'avoir du mécénat sur deux projets différents : l'aide ne porte jamais sur du fonctionnement ni sur la production d'un projet dans sa globalité, mais sur des lignes budgétaires spécifiques. Elle vient en complément et requiert beaucoup de temps, de rendez-vous, de démarchage, au même titre que pour les subventions.

Il faut prendre le temps de s'informer sur les priorités de la fondation ou de l'entreprise, pour être sûr de rentrer dans les critères. Si ce n'est pas le cas, on n'y va pas, ou il faut réécrire le projet dans le sens adéquat. Cela demande aussi une implication du porteur du projet artistique, que ce soit pour les rendez-vous avec les fondations ou avec la DRAC. Tous les ans, en ce qui me concerne, c'est le chorégraphe qui se rend à la DRAC, avec moi si nécessaire, mais je ne veux pas porter ce moment seule.

De la même façon, je facilite les prises de rendez-vous avec **des coproducteurs potentiels, qui appartiennent prioritairement au réseau du chorégraphe : ils connaissent son travail et acceptent plus facilement le rendez-vous, qui a lieu sous condition de la présence du chorégraphe.** »

Les ressources propres

Une nouvelle création s'inscrit dans la globalité du projet général de la compagnie.

L'administrateur est celui qui connaît concrètement les charges et recettes structurelles de la structure, et **la part dédiée à l'artistique, donc à l'investissement dans une nouvelle création**. Il se concerta avec le chargé de production, ou s'auto-concerte si les fonctions d'administrateur et de chargé de production sont tenues par la même personne.

Ce travail doit être formalisé : **si l'administrateur sait qu'il peut "perdre" de l'argent sur la production, c'est parce qu'il a l'assurance qu'il récupérera cette somme grâce à la tournée**. Pour cela, il faut qu'il ait analysé les charges et recettes structurelles de la compagnie. Il ne prend pas ce risque en "attendant" de voir ce qui se passera à la fin.

 Clémence Richier

« Tout dépend du positionnement de la structure. Il peut y avoir une somme plus ou moins importante allouée sur des fonds propres qui proviennent des recettes de diffusion issues d'autres projets, et d'une mise de départ. Ces sommes varient selon les missions de la structure et selon sa santé. Dans certaines structures, des marges artistiques sont établies pour une prochaine production ; elles diminuent ensuite suivant les parts et montants de coproductions ».

 Maud Rattaggi

« **La production à perte n'est pas possible.**

En revanche, nous sommes capables d'identifier un fond de roulement qui permet de poser un "investissement" dans le nouveau projet. Par exemple, nous décidons que 10 000 € soient inscrits dans le budget prévisionnel de production du projet.

Toutefois, ensuite, il s'agit de réduire au maximum cette ligne budgétaire en allant la chercher ailleurs : soit en trouvant davantage de coproducteurs ; soit en développant des activités annexes, comme une "master class" ; soit en prélevant une part de la marge générée par une autre production rentabilisée. »

05 La détermination du coût de cession

Définition d'un coût de cession

C'est l'un des exercices les plus difficiles à réaliser. La question de la tournée se pose dès la réunion de production, parce que la réussite de la diffusion d'un spectacle a un impact sur l'ensemble d'une structure.

C'est la raison pour laquelle le chargé de diffusion a sa place quand on parle du lancement, des premiers jours de la production. La question de l'économie de la tournée se pose très rapidement, alors qu'on ne dispose pas encore de toutes les informations pour budgéter la création.

C'est un processus très compliqué, dans lequel il est question de deviner le futur alors que tous les éléments ne sont pas réunis pour parler du présent.

Ce processus complexe s'appuie sur une vision globale de l'enchaînement structure/production/tournée.

Pour déterminer un coût de cession, il faut d'abord déterminer le coût plateau du spectacle... qui doit tenir compte de l'imprévisible!

Le coût plateau est entendu comme la somme des dépenses (salaires et cotisations, frais divers ...) nécessaires à la tenue de la représentation.

Frais de reprise et coût plateau Maud Rattaggi

« Concrètement, le coût plateau peut comprendre une quote-part des frais de reprise. Par moments, on doit définir très précisément ce qui relève ou non du coût plateau, cela fait partie de la force de négociation et de persuasion du chargé de production. Ainsi, refaire des costumes tous les ans, ou les réparer, changer un élément de décor, sont des éléments à prévoir, qui font partie du coût plateau, au-delà des salaires de ceux qui sont présents le soir de la représentation. »

Les points à retenir dans le calcul du prix de cession :

- 1 De même qu'il a fallu calculer la part de recettes propres que la structure peut apporter à une nouvelle production, il faut déterminer dans le contexte global combien doit rapporter une tournée et en combien de temps. En effet, la vente de spectacles (qui peut être parfois la recette principale) doit compenser le déficit d'un budget de production (et des charges fixes de la structure affectées à ce projet) et dégager une marge pour consolider le matelas financier de la structure à plus long terme.
- 2 Bien définir le coût plateau permet ensuite d'identifier le prix de cession ; **on ne vend jamais en dessous du coût plateau**, sauf exception stratégique fondée sur des motifs solides. Pour la personne responsable de la diffusion, avoir ces informations et **connaître l'enjeu financier de la tournée est nécessaire**. En effet, **cela permet de savoir ce qui est acceptable en termes de négociation avec un partenaire**.
- 3 Enfin, Il ne faut pas oublier qu'un **coût plateau, tout comme un prix de cession, peuvent aussi évoluer avec le temps**, entre le premier pré-achat et la tournée suivante, avec la variation de certains frais ou de charges, ou avec la multiplication des dates par exemple.

Pour illustrer ce propos, le Syndicat du cirque contemporain a produit un schéma pour indiquer ce qui peut figurer dans le prix de cession / le coût plateau¹.

Maud Rattaggi

« Dans la détermination du prix de cession, le chargé de diffusion intervient tout de suite, en amont de la mise en œuvre de la production. Selon le réseau auquel on s'adresse, selon notre place dans ce réseau, nous devons pouvoir évaluer si le prix demandé sera déraisonnable et identifier le juste prix. En conséquence, **nous saurons combien de représentations nous devons faire** dans l'idéal, compte tenu de ce prix de cession ; nous serons également capables de voir si c'est envisageable sur une, deux ou trois saisons ».

1 <https://www.compagniesdecreation.fr/le-scc-accueil/la-vie-du-scc/la-vie-du-scc/non-le-cout-plateau-n-est-pas-le-prix-de-cession.html>

Le cas particulier du préachat

Vend-on au coût plateau au coproducteur ? À un "prix d'ami" ?

Il n'y a pas de principe ou de règle. Vendre un spectacle est un acte commercial qu'il faut assumer : il s'agit de générer des recettes pour couvrir les charges et créer des marges à injecter dans d'autres productions. Or vendre au coût plateau signifie ne "rien gagner" pour la consolidation et le développement de la structure.



Samuela Berdah

« Vendre au coût plateau à un coproducteur, pourquoi pas, mais a-t-il vraiment coproduit ? Combien a-t-il apporté à la production ? Il faut être attentif à l'intérêt d'un tel acte, dans son contexte. D'autre part, si le coproducteur n'a pas de contrepartie à sa coproduction, il faut donc garder à l'esprit le contexte et les "bons usages" du secteur. **Avoir un coproducteur n'entraîne pas l'obligation de jouer au coût plateau et encore moins à perte.** »

Clémence Richier

« Pour les coproducteurs, je ne vends jamais au coût plateau. En revanche, je fais ce que nous appellerons un "prix d'ami". Je suis transparente sur le coût de cession, le coût plateau et notre proposition. »

Maud Rattaggi

« Pour certaines productions, **nous avons besoin d'intégrer des pré-achats – ou plutôt les "bénéfices" des pré-achats** dans le budget initial de production. Vendre à un coproducteur à un coût plateau dépend de ce qu'on y inclut. Il y a négociation sur ce qui est accepté par le coproducteur dans le cadre de ce coût. Cela peut varier, et le plus important est d'être en mesure de justifier ce qui relève du coût plateau. »

La contractualisation formalise le cadre et les spécificités de la production.

Le contrat est un outil

Pour la compagnie et ses différents interlocuteurs, il a aussi une fonction pédagogique : il pose par écrit l'accord mutuel, responsabilise et évite les quiproquos. C'est un outil pour tous, au service de la compréhension des parties prenantes, qui ne fait pas appel à des termes ou formes juridiques particuliers.

Seuls les contrats de travail et contrats de cession de droit d'auteur sont strictement encadrés par la loi.

Les autres contrats (coproduction, résidence, cession, co-réalisation, etc.) ne le sont pas et sont qualifiés de **contrats innommés**.

Leur rédaction est laissée à l'appréciation des parties, et dépend strictement des engagements et accords entre elles, en fonction des spécificités de la production ; il n'y a donc surtout pas de contrat type.

Les différents types de contrat de la production

Dans le cadre de la production d'un spectacle, il existe des contrats...

- de coproduction ;
- de résidence ;
- de travail (avec les techniciens, les artistes, les administratifs) ;
- de cession de droits d'auteur, avec le ou les auteur(s) dont on veut exploiter les œuvres ; etc.

Et dans la phase d'exploitation, pour vendre le spectacle, des contrats...

- de cession ;
- de co-réalisation en cas de partage des recettes ;
- de travail (avec les techniciens, les artistes, les administratifs) ;
- etc.

Quelques éléments de base pour la contractualisation

- **Contrat et convention** sont strictement synonymes.
- Il faut **systématiquement** demander ou proposer un contrat écrit ; l'engagement oral et la confiance ne suffisent pas.
- **L'intitulé du contrat** n'a aucune importance (il n'est même pas obligatoire). Le contrat n'est qualifié que par son contenu. En cas de conflit, devant un juge, celui-ci n'est jamais tenu par le titre donné au contrat. L'important est ce qui est mentionné dans le contenu du texte, et ce qui se passe en réalité.
- **L'engagement des partenaires**. Un contrat est la rencontre de deux engagements : une offre et une acceptation à un moment donné. Le contrat peut donc exister avant sa rédaction dès l'instant où les partenaires parviennent à un accord. Tous les documents ayant valeur de preuve, il est prudent de les conserver pour prouver la relation établie avec son partenaire (mails, fax, courriers...).

Ce qui doit figurer dans tout contrat

- 1 **La désignation des parties** (deux ou plus) en présence est fondamentale, quel que soit, d'ailleurs, le type de contrat. L'identité précise des parties est indispensable ; elles doivent avoir la capacité juridique (numéro de SIRET, numéro de déclaration d'activité d'entrepreneur de spectacle, etc.) ; enfin, il est essentiel d'indiquer l'identité du signataire pour la structure et de s'assurer qu'il a effectivement la qualité pour le faire.
- 2 **Leurs obligations réciproques**. Dans le cas d'une coproduction, la durée du contrat est indiquée, ainsi que les obligations de chaque partie. Il faut envisager aussi la rupture, soit du fait de l'une des parties, soit du fait d'un événement imprévu.
- 3 Il est important de se mettre d'accord sur une fin anticipée du contrat. **La clause de rupture unilatérale / d'annulation la plus fréquente** stipule que toute annulation du fait de l'une des parties entraînerait pour la partie défaillante l'obligation de verser à l'autre une indemnité calculée en fonction des frais effectifs engagés par cette dernière sur présentation des justificatifs (ex : DPAE d'artistes, réservation de billets de train, etc.
- 4 Il est bon également de prévoir un délai de prévenance, pour laisser à l'autre partie le temps de s'adapter. Pour l'indemnité, elle peut être fixée sur un pourcentage des frais engagés, ou par une "clause pénale", c'est-à-dire une somme forfaitaire. Il peut aussi y avoir dans les contrats des "clauses résolutoires", qui annulent automatiquement le contrat sans aucune indemnité en cas de force majeure (qui n'est quasiment jamais reconnue) ainsi que dans tels et tels cas déterminés par les parties. La clause de rupture du contrat avant le terme est très importante car elle permet généralement, en amont, d'éviter cette rupture, et, si rupture il y a, de savoir immédiatement comment traiter ses conséquences.

Le chargé de production et les contrats

Même si la rédaction des contrats relève de la responsabilité de l'administrateur, **le chargé de production doit avoir conscience de l'architecture contractuelle** et des répercussions que les contrats de production auront sur les contrats de cession (communication, mentions obligatoires, droits d'auteurs, assurances,...).

Une fois de plus, conformément à son rôle de pivot, le chargé de production doit avoir une vision à 360° de la façon dont les obligations contractuelles interagissent entre elles, il doit avoir une vision à la fois globale et précise de tous les compartiments du jeu.

Enfin, au même titre qu'il y a un **moment symbolique de début de la production**, il doit y avoir un **moment symbolique de fin de la production**, pour faire un bilan, décider ce qu'il va advenir des décors et des costumes, remercier les coproducteurs qui ont participé au lancement du projet...

Ce temps de bouclage sert également à faire des retours d'expériences :

- ce qui a bien fonctionné dans l'organisation
- ce qui a moins bien (ou pas du tout) fonctionné (délais, fournisseurs, logements, contacts,...).

Cela permet de tirer des leçons positives ou au contraire de trouver des solutions pour ne pas reproduire les mêmes erreurs ou tomber dans les mêmes travers à la prochaine production.

Fêtes, réunions,... chacun trouvera la forme qui lui semble adaptée pour fermer un volet d'une histoire commune et en ouvrir un nouveau.

04. Synthèse des Laboratoires de l'après-midi

L'approche chronologique d'un montage de production a permis de mettre en valeur les différentes missions que doit assumer le chargé de production, étape par étape : il est de sa responsabilité d'avoir une approche systémique de sa fonction, en prenant en compte la multiplicité de ses attributions, de ses interlocuteurs et des interactions qui interviennent au cours du processus de création et de réalisation du projet artistique.

En conclusion de la matinée, les intervenants ont souligné le fait qu'il n'y a pas "une" recette, "une" bonne pratique : il existe des règles (législatives, comptables, fiscales...), des normes et des critères (pour les subventions, les aides,...), qui créent le socle commun, le cadre dans lequel un spectacle peut être produit.

Mais comment, à partir de ce cadre légal et de ces normes professionnelles, construire les outils adaptés à chaque projet artistique, à chaque équipe ?

Pour évoquer cette question, la rencontre professionnelle s'est poursuivie l'après-midi sous la forme de laboratoires : ce format de travail en petits groupes a permis à l'ensemble des participants

(professionnels de la production ou professionnels du secteur devant assumer ou gérer des missions de production) de partager à la fois des constats, des questions, mais aussi des bonnes pratiques... et d'identifier, avec les intervenants, des pistes de travail et d'amélioration pour l'avenir.

Ce travail d'intelligence collective a porté sur deux questions essentielles de la production :

- Comment mieux planifier et construire sa production ?
- Comment calculer un prix de cession ?

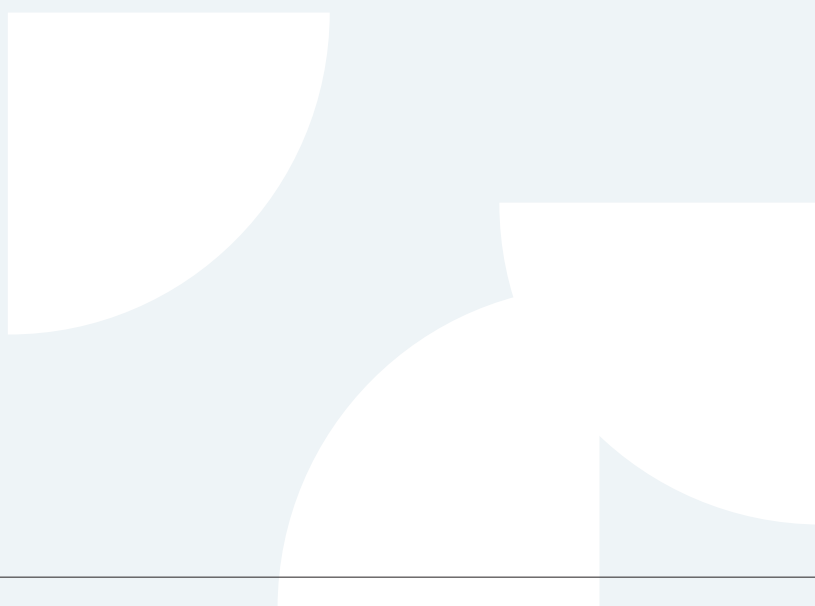
Comment mieux planifier et construire sa production ?

Constats & difficultés rencontrées par les professionnels participants

- Besoin d'échanger sur les pratiques
- Position professionnelle difficile à tenir, en particulier concernant le relais d'information, les plannings (informations lues ou non, à rappeler sans cesse), et la multiplicité des tâches (sensation partagée de "faire à la place de")

Bonnes pratiques

- **Outils collaboratifs** à utiliser : Trello, Mascaroon, Google drive, Dropbox... Mais attention, ces outils doivent être administrés et hiérarchisés, selon des règles. Il faut donc définir la place du chargé de production dans l'utilisation de ces outils.
- **Rien ne remplace cependant le contact physique, la réunion.** On ne peut pas tout se dire via un outil collaboratif. Il ne faut pas résumer le système d'information à ce qui est mis à un instant t sur le drive pour être récupéré par des utilisateurs ; dans ce cadre, en effet, l'échange est très faible.
L'information, c'est aussi le non verbal, le non écrit, l'informel qui circule à la machine à café. Dans le mode d'organisation actuel de la production, il faut réfléchir à des systèmes qui ne perdront pas ces éléments, ce lien.
- **Le système d'information se construit aussi en fonction de la personnalité** du chargé de production, de ce qui lui demande de l'énergie et des efforts ou pas
- En complément, le système d'information **se construit à partir des différents interlocuteurs et membres de l'équipe** (« Je sais comment sont les gens auxquels je m'adresse ») : qui ne va pas comprendre ce qui sera envoyé, qui a besoin d'un accompagnement... (« Je fais dans la dentelle. »).



Le regard de nos intervenants et témoins

- « Sur le système d'information, vous parlez d'emblée des outils, avant même de parler de son but, de ses acteurs. **Vous êtes tournés vers l'opérationnel car vous avez de moins en moins de temps. (...)** Ce qui renvoie aux questions de la fatigue, de l'opérationnalité et de la hiérarchisation de vos attributions. »
- « J'étais surprise car ce sont généralement les mêmes outils qui reviennent (les mails, le téléphone, Skype, WhatsApp, le drive, etc.) ; or, à aucun moment je n'ai entendu : « **c'est trop** ». **Où et à quel moment posez-vous vos limites**, en termes d'horaires et de disponibilité, et sur le choix des outils qui vous conviennent ? Pensez à cette marge, cette possibilité de vous écouter et de l'exprimer. »
- « Les réflexions sur le relais de l'information posent la question de la responsabilité du chargé de production face à l'information. **Sa mission est-elle de transmettre l'information ou de faire en sorte qu'elle soit comprise ?** À ce propos, je cite Bernard Weber : « Entre ce que je pense, ce que je veux dire, ce que je crois dire, ce que je dis, ce que vous voulez entendre, ce que vous entendez, ce que vous croyez comprendre, ce que vous voulez comprendre et ce que vous comprenez, il y a au moins neuf possibilités de ne pas se comprendre. »
- « La responsabilité doit-elle aller jusqu'au bout de la chaîne, donc de vérifier mille fois ? Il n'y a pas vraiment de réponse. J'ai trouvé d'intéressantes différences de positionnement sur cette question, entre les grosses structures - qui vont jusqu'au bout de la chaîne -, et les structures moins étoffées qui en appellent au principe de réalité, car elles n'ont pas le temps de tout faire et doivent choisir entre les tâches. »
- « D'après ce que nous nous sommes dit ce matin (le côté "couteau suisse" du métier, l'importance de l'opérationnel, etc.), j'ai l'impression que la plupart d'entre vous connaissent les équipes avec lesquelles ils/elles travaillent, ce qui autorise certains raccourcis, du fait des temps partiels, des limites du temps et des moyens alloués. C'est une force **mais il est toujours intéressant de se reposer la question du processus de décision**, car il dépend beaucoup de la personne avec laquelle vous travaillez. »

Comment calculer un prix de cession ?

Constats & difficultés rencontrées par les professionnels participants

- Les phrases échangées lors des ateliers étaient beaucoup plus interrogatives qu'affirmatives, ce qui montre bien la difficulté à laquelle tous les professionnels sont confrontés face à un calcul de prix de cession.
- **La distinction entre coût plateau et coût de cession**, même si elle est comprise et nécessaire, n'est pas forcément une habitude pour l'ensemble des professionnels participant aux ateliers : il s'agit de modifier des pratiques professionnelles et "habitudes" de langage...
- Calculer un prix de cession exige de faire l'effort d'**aller voir ce qui se cache derrière les mots**.
- **Par exemple** : « Évidemment, dedans, il y a les salaires » : Oui, mais quels salaires ? Les salaires de la reprise figurent-ils dedans ? Et les jours de montage ? Le raccord, la générale ? Et le chorégraphe ? Où est le salaire du chargé de production ? Les échanges ont permis d'observer la complexité qui affecte chacun des termes, chacune des lignes à prendre en compte pour ce calcul du prix de cession.
- Il paraît toujours difficile, même si c'est légitime, de devoir entamer une négociation de prix avec un diffuseur.

Bonnes pratiques : les questions à se poser

- **Construire un coût de cession, c'est parler d'incertitude.**
Par exemple : sur les coûts techniques (préparation, montage, transport), qu'appelle-t-on la préparation ? **Tout est à géométrie variable.**
- Au moment du montage de production, **ne pas oublier de s'interroger** : faut-il des assurances spécifiques (ex : annulation) pour ce spectacle ?
- **Les voyages / hébergements / repas** sont-ils inclus ou non dans le prix de cession ? Là encore, il y a débat car il n'y a pas de règle : certains les incluent, d'autres non, et certains procèdent "à la louche" (« On sait globalement si on a besoin d'un semi ou d'une trottinette pour les costumes et les décors. »)
- Au sujet du **kit promo** (photo, vidéo) - est-ce ici ou ailleurs ? Peu importe, dans la production, dans la structure ou dans la tournée, mais l'important est que cela ne soit pas oublié. Si ce n'est pas prévu, c'est de la perte.
- Les **droits d'auteur** sont-ils à inclure dans le prix de cession ou sont-ils "en plus" ? Quels sont les droits d'auteur ?
- **La marge – qu'est-ce que c'est ? Que fait-on de la marge ?** Amortir la production, est-ce une marge ? Ou est-ce juste le fait de dégager un excédent pour financer la structure ? La marge est-elle agressive ou non, solidaire ou non, voire éthique ? Le taux de 20 % semble être pratiqué par certains ou présenté comme un "idéal" : ce taux donne un cadre, un "cap", face à l'ensemble des questions et des incertitudes... mais il **est à construire pour chaque projet, structure.**
- Comment prévoit-on l'imprévisible ?
- Comment inclure les frais de reprise ?
- La plupart des lieux ne paient pas les frais annexes : comment les calculer pour les prendre en compte dans le prix de cession ?
- Question récurrente : « **Qu'est-ce que j'ai oublié dans le coût de cession ?** » C'est toute la difficulté, puisqu'on ne parle que d'incertitudes... Essentiel : se poser toutes les questions en amont.

Le regard de nos intervenants et témoins

- « J'ai retenu une phrase, que j'aime beaucoup : « **Moi, ma marge, c'est ma marge de manœuvre.** » C'est vraiment cela, car cette marge nous permet aussi de ne pas faire tourner notre projet à perte. Ce qui signifie que, très souvent, c'est la variable d'ajustement. »
- « J'ai entendu : « Nous allons réfléchir à ce que nous mettons dans le prix de cession, mais quel en est le débouché ? »
Ce qui veut dire : « **Combien va-t-on m'acheter mon spectacle ?** » Pour de nombreux participants à la rencontre, issus de petites structures ou artistes porteurs de toutes les casquettes, le prix de cession sera déterminé en fonction de cette réalité, et donc souvent inférieur à ce qu'il devrait être pour l'équilibre financier de leur structure et de leur projet ».
- « Il y a une opposition entre une démarche construite par **"accumulation"** (l'idéale), et une obligation de prendre en considération ce qui est disponible, selon un processus de **"soustraction"** (le réel). Vous êtes souvent tenaillés entre ces deux problématiques, entre le réel et le légal. **Ne laissez pas complètement tomber la vertu de construire un prix de cession, même s'il faut le réévaluer par la suite, en particulier lorsqu'il s'agit de l'insérer dans un réseau de diffusion.** Cela influe aussi sur la fatigue des équipes de jouer à perte par exemple... »
- « J'ajoute simplement qu'il y a une manière de voir le coût plateau et le coût de cession comme si, une fois posés, ils étaient totalement figés. **En fait, il ne faut pas avoir peur de le réinterroger sans cesse, y compris une fois le spectacle prêt :** on peut avoir oublié des éléments ; la réalité du marché peut influencer ; la pièce peut être un succès ou non ; pour le coût plateau, on peut avoir des services de montage qui ne se dédoubleront pas... »

Bibliographie

- **Monter une production :**
Cyril Puig- Février 2018, éditions La Scène ;
réédition Février 2020
- **Fiches ressources du CND**
cnd.fr / [ressources pour les professionnels](#)
/ [Fiches pratiques](#) / [Droit](#)
 - Elaboration d'un budget prévisionnel de production
 - Contrat de coproduction
 - Contrat de coréalisation
 - Contrat de cession de droits d'exploitation d'un spectacle
 - Conventions de résidence
- **Exemple de budget de production en 3 phases :** [fichier Excel inspiré d'Unido](#)
- **Schéma du calcul prix de vente SCC :**
[Prix de cession/Coût plateau SCC - Syndicat du cirque contemporain](#)
- **Monter sa production :**
[les étapes incontournables à la production d'un spectacle/ Artcena. 2016. 50 p.](#)

Remerciements

Aux intervenants et témoins qui ont participé activement à la construction du contenu de la journée et ont partagé leur expérience professionnelle avec bienveillance.

Aux participants qui ont questionné leurs pratiques, partagé leurs expériences et leurs difficultés, dans un esprit de coconstruction.

À l'équipe du département des Ressources professionnelles du CND et à l'équipe d'Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle Vivant pour leur soutien et leur implication dans la mise en œuvre de cette journée.

À la Maison pour tous - Salle des Rancy qui a accueilli cette rencontre dans ses locaux et nous a rappelé qu'un lieu culturel peut être un véritable lieu de vie, chaleureux et ouvert à différents publics.

Penser la production d'un spectacle

CN D

Centre national de la danse

Les Ressources professionnelles informent et accompagnent les acteurs chorégraphiques sur tous les enjeux liés à l'organisation et l'économie du secteur, l'emploi, les métiers et les carrières, le droit et la réglementation du spectacle et de l'enseignement, la santé.

Le CN D met au profit de la communauté de professionnels du secteur l'expertise de son équipe, des espaces de travail, des temps de rencontres et d'échanges, des outils et plus largement ses réseaux de partenaires à l'échelle territoriale, nationale et internationale.

Contact

1 rue Victor-Hugo - 93507 Pantin cedex

Département des ressources professionnelles : 01 41 839 839
ressources@cnd.fr

www.cnd.fr / Rubrique : Services aux professionnels

Suivez-nous    

AUVERGNE-RHÔNE-ALPES
SPECTACLE
VIVANT

Auvergne-Rhône-Alpes spectacle vivant est un pôle d'accompagnement, d'échanges et de ressources pour les acteurs de la région, engagé dans le développement et la facilitation d'initiatives artistiques et culturelles, essentiellement dans le spectacle vivant.

- Des actions ouvertes à tous et menées en partenariat avec les autres structures du secteur culturel.
- La mise en œuvre de dispositifs collectifs d'accompagnement, d'échanges et de sensibilisation... visant la pérennisation et le développement des structures.
- Des thématiques transversales à toutes les esthétiques artistiques : modèles économiques, évolutions juridiques, emploi, développement de projets, équité territoriale...
- Des méthodes d'animation participative faisant appel à l'intelligence collective.
- Une veille sur les évolutions sociétales pouvant impacter le secteur.
- Une association de plus de 250 adhérents incluant des réseaux, syndicats et fédérations du spectacle vivant.

Contact

33 cours de la Liberté - 69003 Lyon

04 26 20 55 55

contact@auvergnerhonealpes-spectaclevivant.fr

www.auvergnerhonealpes-spectaclevivant.fr

Suivez-nous    

Le CN D est un établissement public à caractère industriel et commercial subventionné par le ministère de la Culture.



La Région 
Auvergne-Rhône-Alpes

Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle Vivant est soutenue financièrement par le ministère de la Culture / Drac Auvergne-Rhône-Alpes et la Région Auvergne-Rhône-Alpes.