

Présentation du plan Mieux produire, Mieux diffuser

Par Sophie Zeller, cheffe du service spectacle vivant, DGCA

Compte-rendu « verbatim »

Mots d'accueil	2
Marjorie Glas (coordinatrice COREPS)	2
Stéphane Malfettes (directeur des Subsistances).....	2
François Marie (directeur adjoint de la DRAC AURA).....	3
Le plan “Mieux produire, mieux diffuser” par Sophie Zeller.....	3
Philosophie du plan	3
AXE 1 - Renforcer les coopérations à tous les niveaux.....	5
AXE 2 - L’allongement des durées de production et de diffusion	6
AXE 3 – Prendre en compte l’évolution des pratiques du public.....	8
AXE 4 –Accompagner les métiers de la production et de la diffusion	9
AXE 5 – La coopération entre l’Etat et les collectivités locales	9
Questions / Réponses	13
Vincent Bady / SYNAVI	13
Christophe Jaillet – SFA CGT	14
Sophie Zeller / DGCA	15
Joris Mathieu / SYNDEAC.....	17
Michel Rotterdam / département de l'Ardèche.....	18
Sophie Zeller / DGCA	18
Claire Hébert / Les forces musicales	18
Sophie Zeller / DGCA	18
Sarah Battegay / SMA :.....	20
Sophie Zeller / DGCA	21
Marie-Irma Kramer / Fédération des Arts de la Rue.....	22
Sophie Zeller / DGCA	23

Jacqueline Broll / DRAC	24
Florian Auvinet / Grand Bureau	25
Camille Chabanon / Profedim	26
Sophie Zeller / DGCA	26
Jeanne Guillon / SYNAVI	27
Christophe Jaillet / CGT	28
Sophie Zeller / DGCA	28
Claire Hébert / Les forces musicales	29
Sophie Zeller / DGCA	29

Mots d'accueil

Marjorie Glas (coordinatrice COREPS)

Je travaille à l'agence Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle vivant et je coordonne le COREPS. Un tout petit mot pour remercier vraiment chaleureusement la DRAC et la DGCA, ici représentées, mais également les organisations membres du COREPS, pour avoir été aussi réactives suite à la demande qui a été faite lors de la dernière édition du groupe politiques publiques et du groupe également Festivals, qui avaient demandé à ce qu'une réunion d'information se tienne concernant ce plan « mieux produire, mieux diffuser ». Donc, soyez vraiment remerciés de votre réactivité. Je vais aussi préciser qui a été convié. Il a été proposé à toutes les organisations membres du COREPS d'envoyer un ou plusieurs représentants. La totalité des organisations sont aujourd'hui présentes. Et j'ai également pris la liberté de proposer à des collectivités qui suivent de près le COREPS sans être tout à fait membres actifs, de s'associer à cette réunion, puisque les collectivités avaient aussi pas mal de questions à poser. Je voulais terminer en remerciant aussi vivement les Subsistances pour leur réactivité. Je laisse la parole à Stéphane Malfettes pour un petit mot d'accueil.

Stéphane Malfettes (directeur des Subsistances)

Merci beaucoup. On a pu être réactifs parce que vous êtes ici dans le showroom des espaces encore en friche du site. C'est un bâtiment qui va faire l'objet de travaux bientôt conduits par la ville pour être un des lieux d'accueil du public. C'est vrai que vous savez qu'on déploie beaucoup d'efforts sur le site pour faire en sorte que ce lieu de résidence, de création artistique pluridisciplinaire soit aussi un lieu de vie le plus vivant possible. Et ce bâtiment, j'espère, bientôt, c'est-à-dire dans 2 ans, sera un espace d'accueil, de restauration. Je suis ravi de vous accueillir. Je suis même presque impressionné car le moment est solennel et crucial. Je suis vraiment très

impatient de pouvoir aussi participer. D'ailleurs, du coup, je suis là, j'en profite, je suis à la maison. Et j'ose espérer que vous avez choisi ce lieu, certes parce que c'est pratique et proche de la DRAC, mais peut-être aussi de façon symbolique. Un lieu non labellisé, un lieu qui peut-être par anticipation, mérite qu'on s'y intéresse... ! Bref, j'arrête là, bienvenue aux Subs, et j'espère que ces échanges seront fructueux.

François Marie (directeur adjoint de la DRAC AURA)

Merci d'avoir répondu à cette invitation dans le cadre du COREPS. Vous savez que nous partageons différentes problématiques qui se posent au monde de la création depuis un certain temps. Ce qu'a souhaité apporter le ministère, c'est donc ce plan « Mieux produire, mieux diffuser ». Alors voilà, on a commencé à faire de la pédagogie, à échanger, mais au-delà des contacts que vous avez pu avoir avec les conseillers création de la DRAC, un grand nombre d'entre vous a souhaité qu'effectivement, vous puissiez avoir une présentation un peu plus institutionnalisée de ce plan et c'est pour cela que Sophie Zeller a bien voulu répondre à notre invitation pour venir échanger autour de ce plan qui va pouvoir apporter quelques réponses. Donc merci à toi Sophie. Je te donne la parole pour qu'après on puisse avoir un échange fourni.

Le plan “Mieux produire, mieux diffuser” par Sophie Zeller

Philosophie du plan

Merci beaucoup de cette invitation de la DRAC. Je suis très heureuse d'être parmi vous aujourd'hui. L'enjeu c'est certes de vous présenter le plan, mais ce qui m'intéresse aussi, c'est d'avoir vos retours, puisqu'on est encore dans une phase de travail sur ce plan.

Pour le remettre dans un contexte plus large de chronologie, je vais revenir sur la façon dont on a travaillé. « **Mieux produire, mieux diffuser** », finalement, ce n'est pas une nouveauté. Les questionnements qui sont à l'origine de ce plan, je pense que tout le monde se les pose depuis pas mal de temps. « Mieux produire, mieux diffuser », c'est le nom qu'on avait donné à la table ronde qu'avait organisée la DGCA aux BIS l'année dernière. On s'était dit, si on voulait résumer un peu ce qu'on aimerait faire sur cet enjeu de production, de diffusion, comment on résumerait ? Et on avait trouvé cette formule un peu ramassée qui a connu un certain succès parce que finalement, même si tout le monde ne sait pas exactement ce qu'il y a derrière, tout le monde voit à peu près quand même vaguement ce que ça signifie, ce qui est déjà révélateur des problématiques qui sont posées.

Donc, en juin dernier, en bureau élargi du Conseil national des professions du spectacle, CNPS, on avait présenté un premier document de synthèse qui a pas mal circulé. Ce document posait un certain nombre de constats, de points de départ, notamment sur la problématique d'une **difficulté croissante à produire des œuvres**. Et quand je dis œuvres, j'aurai ici un vocabulaire qui sera plutôt orienté autour du spectacle vivant mais c'est bien un plan qui couvre l'ensemble des disciplines de la création, que ce soit le spectacle vivant ou les arts visuels, et c'est intéressant de le travailler globalement. Donc, le constat de difficultés accrues à produire des œuvres, donc à

produire des spectacles, en raison d'un **fractionnement des moyens de production** qui font que, pour produire un spectacle, il faut 15 coproducteurs eux-mêmes qui, peut-être, par le passé, il y a 20 ans ou 30 ans, mettaient 30 à 40 000 euros et qui maintenant mettent 10 à 15 000 euros. Il y a donc un énorme fractionnement des moyens de production, ce qui fait qu'on a des productions qui sont très contraintes en termes de moyens, avec une diffusion qui n'est pas aussi importante qu'on l'aimerait, même quand le spectacle est réussi.

Donc ça, c'est quelque chose qu'on avait pointé d'emblée, puis on avait pointé aussi l'ampleur des défis qui se présentent à nous. Bien sûr, cette écologie de la production et de diffusion en est un, mais il y a aussi des **défis relatifs à la transition écologique** qu'on doit prendre à bras le corps, parce que c'est nécessaire pour la soutenabilité de notre secteur et qu'on n'a pas envie que, tout d'un coup, on se dise, la création, on s'en occupe plus parce que ça induit des déplacements en avion des artistes et que ça, c'est plus possible. Donc on doit, nous-mêmes, assurer la transition écologique de notre secteur pour qu'il soit durable et pleinement en phase avec les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Et l'autre défi, qui est un défi permanent, récurrent, c'est celui de la **conquête des publics**, mais peut-être plus particulièrement sur les nouvelles générations qui sont très captées par les écrans. Comment est-ce qu'on arrive à maintenir le lien avec ces générations, sachant qu'il ne s'agit pas de leur proposer ce qu'ils ont déjà, c'est-à-dire des écrans, mais de les attirer vers le cœur de nos métiers, qui sont la rencontre physique avec œuvre, comment on fait pour maintenir le lien avec ces jeunes générations ? Ça, c'est un défi, c'est intéressant de se pencher sur ces questions.

Donc, ce document, il avait commencé à être présenté, on avait esquissé des pistes, et l'ancienne ministre, Rida Abdul Malak, a souhaité qu'on lance une **vague de consultations** qui s'est déroulée de septembre à décembre de l'année dernière, à deux niveaux, en administration centrale, avec des réunions avec l'ensemble des syndicats, organisations professionnelles et associations d'élus et puis, à l'échelle des DRAC, selon des modalités qui ont été très variables. Il y a pu y avoir les COREPS, il y a pu y avoir les CLTC, les conseils locaux des territoires pour la culture qui rassemblent plutôt les élus. Il y a eu des réunions de labels, il y a eu des rencontres bilatérales, il y a eu selon les DRAC, selon les territoires, des modalités un petit peu différentes de discussions.

Et on s'était engagé à produire le résultat de ces consultations lors d'un bureau élargi du CNPS de mi-décembre et on l'a fait finalement le 10 janvier. On ne voulait pas que ce plan soit une arlésienne et que ce soit un vrai enjeu de discussion aussi pendant les BIS. Donc on l'a présenté le 10, à un moment où il n'y avait plus de gouvernement, donc c'était un moment un peu suspendu, mais on a choisi de le faire quand même. Et là, on continue les discussions. L'enjeu étant d'avoir une nouvelle réunion du bureau élargi du CNPS pour avoir des retours plus formels des syndicats. Et ce, peut-être à la fin du deuxième trimestre, mais ça reste encore à caler. Donc le document que vous avez, il y a écrit « documents de travail ». Alors il est déjà assez consistant, mais peut-être que l'un des enjeux, justement, c'est de le rendre plus resserré, plus stratégique, et en tout cas de poursuivre les échanges avec l'ensemble du secteur, et c'est un peu l'objet de ma présence

aujourd'hui, même si, pour le coup, les échanges se font au quotidien avec les DRAC, et on a ces remontées constantes du niveau local.

Sur le point de départ, je ne vais peut-être pas aller plus loin sur la philosophie globale, peut-être vous dire que ces consultations ont été assez importantes. L'enjeu pour nous c'est de se dire que « Mieux produire, mieux diffuser », c'est **le plan du secteur de la création**. Notre enjeu c'est que ce ne soit pas uniquement le plan du ministère de la Culture. Évidemment le ministère de la Culture a été à l'impulsion. On a au départ donné cette volonté, on a amorcé les échanges, on a organisé les rendez-vous, mais finalement, le résultat aujourd'hui, c'est quand même **le résultat d'échanges**, et on ne parviendra à transformer notre secteur dans le sens vertueux qu'on a défini ensemble que par la coopération de chacun. Donc ça ne peut pas être que le plan du ministère de la Culture. Il faut forcément que ce soit **un plan dans lequel chacun s'engage**, et notamment parce que l'axe premier, pour venir directement aux axes, c'est la coopération. Je ne vais pas vous détailler chacun des axes, parce que je pense que vous avez regardé, et si ce n'est pas le cas, vous regarderez sans doute à tête reposée, mais peut-être mettre l'accent sur quelques aspects, quelques focus, et peut-être de façon un tout petit peu moins policée que ce que vous avez pu lire pour vous engager à avoir une discussion aussi franche ensuite.

AXE 1 - Renforcer les coopérations à tous les niveaux

Comme je le disais, le premier axe de travail, c'est **renforcer les coopérations à tous les niveaux**. Ça peut paraître très simple et très consensuel. Ça ne l'est pas tant que ça. On est quand même un secteur où le principe de singularité, de différenciation, voire de transgression, ce sont des paradigmes fondamentaux de notre secteur. Évidemment ça tient à la nouveauté, la différence, mais, au-delà de la richesse et de la diversité que ça crée, ça peut engendrer de la concurrence entre les structures, entre les équipes artistiques. Et à un moment, on a besoin de retrouver, malgré tout, cette coopération qui fait que tout le monde n'est pas dans une concurrence généralisée, mais qu'on arrive à **porter collectivement des valeurs, des enjeux, et à accompagner les artistes de façon cohérente pour ce qui est des lieux de production et de diffusion**. Donc ça, ça demande de modifier tout autant ses propres mentalités que construire des outils qui permettent la coopération.

C'est pour ça que la première action que vous avez lue dans le document, c'est **supprimer le principe d'exclusivité**. Ça ne veut pas dire qu'il n'y a pas du tout d'exclusivité. En tout cas, ça veut dire qu'on pense de façon cohérente la diffusion des artistes, mais dire « C'est moi qui vais diffuser cet artiste, et donc toi, ça n'a pas le droit de le faire », ça, ce n'est pas possible, parce que ça met les structures dans une concurrence et ça assèche aussi la diffusion.

La construction des outils, vous en avez certains qui sont cités. Peut-être citer un autre aspect qui est un sous-jacent du plan qui est que finalement en matière de diffusion ce qu'on souhaite faire c'est **renverser les responsabilités** c'est à dire que pour ce qui concerne notamment la transition

écologique on a beaucoup dit aux équipes artistiques de faire des tournées cohérentes faire des tournées raisonnées. Tout le monde est d'accord mais même les équipes elles sont d'accord sauf qu'elles ne peuvent pas, puisque quand elles vont diffuser, elles vont vendre leur spectacle à qui les achète. Donc si c'est la scène nationale de Brest qui les achète la semaine N, et que la semaine d'après c'est le Maillon à Strasbourg, et encore la semaine d'après, la CDN de Marseille, elles iront à Brest, au Maillon et à Marseille, ils ne vont pas dire que ça m'embête, ça me fait des kilomètres. Ce n'est pas vrai. Elles vendront. Donc la nécessité d'avoir des tournées raisonnées dans un souci de transition écologique implique nécessairement **une coopération de la part des lieux de diffusion pour qu'ils se coordonnent pour l'élaboration d'une tournée raisonnée**. Donc c'est cette coopération entre les lieux qui va permettre d'atteindre l'objectif et pas l'inverse. Et ça, ça n'est pas non plus si simple que ça. Parce que quand on est un lieu, on a aussi envie d'avoir une singularité dans sa programmation. On se dit forcément « Ah oui, mais si moi je diffuse exactement les mêmes artistes que mes voisins, ça perd de son sens. » « Comment est-ce que je garde une ligne artistique claire ? » « Comment je garantis la diversité des propositions sur un territoire ? » Donc tout ça, on peut tous se dire que la coopération on est tous d'accord, mais ça n'est pas si évident que ça, ça n'est pas si facile que ça et c'est pour ça que c'était nécessaire aussi de le réaffirmer dans un plan tel que celui-ci.

Voilà donc les, les outils, on en a listé un certain nombre, il y en a plein d'autres qui peuvent être inventés, il y en a plein d'autres qui existent. Ce sont ceux qui nous ont semblé à la fois les plus intéressants, les plus pertinents, les plus partagés, mais la liste n'est pas du tout exhaustive et puis on peut aussi en enlever. En tout cas, c'est la philosophie globale de cette coopération qui est fondamentale à appréhender.

AXE 2 - L'allongement des durées de production et de diffusion

Le deuxième axe de travail, c'est tout ce qui concerne **l'allongement des durées de production et de diffusion et la présence des artistes sur les territoires**, là aussi sur des temps longs.

Il y a plusieurs principes qu'on essaye de développer. L'allongement des durées de production, c'est-à-dire, en fait, plutôt que faire des spectacles fragiles tous les ans ou tous les deux ans, autant faire un spectacle solide tous les trois ans. Ça paraît simple, mais autant le dire.

C'est aussi de considérer qu'aujourd'hui, trop souvent, des artistes créent, non pas par nécessité artistique, mais par nécessité économique. C'est-à-dire qu'un artiste, ce n'est pas qu'il a absolument besoin d'accoucher de sa nouvelle création, c'est qu'en fait le précédent spectacle ne tourne plus, il faut réamorcer la pompe des cachets pour l'équipe, pour soi-même, il faut travailler donc on relance une production parce qu'on va aller chercher des coproducteurs, qu'on va financer des répétitions et qu'il y aura la diffusion derrière. Et donc on accélère de façon relativement artificielle, ou en tout cas pour des raisons économiques, le rythme de production de spectacles, alors même que ça ne correspond pas au rythme artistique qui devrait, dans un

idéal, être l'étalon de la production. Mais pour réussir à casser ça, cette obligation économique de créer, il faut d'abord la **possibilité d'avoir des spectacles mieux produits, donc plus solides, avec moins de coproducteurs qui mettent plus d'argent, des temps de répétition un peu plus longs** pour que quand le spectacle arrive à la première il soit un peu plus solide.

Ce qui est parfois problématique quand vous avez la presse qui est là, les programmeurs sur les premières et que vous avez des spectacles qui sont encore trop fragiles donc une production plus solide et après une diffusion si possible beaucoup plus longue. Et ça, ça signifie **allonger les séries de diffusion dans chacun des lieux**. Donc, au lieu de faire deux dates, si on peut en faire cinq, c'est quand même mieux. Par le passé, c'était souvent plus long. Et donc, ça, c'est aussi un paradigme qui est relativement nouveau et pas si simple pour les lieux de diffusion, puisque ça veut dire, si on maintient le nombre de représentations sur une année, faire moins de spectacles, mais qu'on diffuse plus longtemps.

Et ça permet aussi d'avoir une **politique renforcée en termes de développement du public**. Ça veut dire que vous n'allez pas avoir 2 fois 500 personnes s'ils avaient une jauge de 500 places qui vont aller au spectacle, mais si vous faites 5 dates, ça va falloir avoir 5 fois 500 personnes et ça implique aussi de travailler différemment sur les publics et de l'élargir. Tout ça, je ne dis pas que c'est facile. Si c'était facile, tout le monde l'aurait fait, on ne serait pas là.

Donc renforcer les productions, allonger les durées de diffusion, en précisant que l'allongement de la diffusion peut se faire dans un même lieu, passer de 2 à 5 dates, mais peut aussi se faire par la **constitution d'un réseau à une échelle locale où on a des coopérations entre lieux**, y compris de tailles différentes qui se mettent d'accord pour accueillir une équipe artistique sur plusieurs représentations, que ce soit avec le même spectacle, que ce soit avec un spectacle différent qui peut être en grande forme sur les plus grands plateaux, en petite forme sur les plus petits lieux qui sont en coopération. Donc l'allongement des séries, on peut le penser de façon assez dynamique, pas uniquement l'allongement des séries au sens strict, mais dans le cadre de coopérations à l'échelle locale. C'est un peu ce qu'on a appelé des **écosystèmes de production et de diffusion locaux**. C'est un peu jargonnel, mais c'est ça que ça veut dire, en fait. Ça veut dire aussi travailler sur les **reprises et le maintien du répertoire** pour qu'une équipe puisse constamment proposer des formats divers. Ça veut dire penser une stratégie de production qui permette de varier les formats et les plateaux accessibles.

Et puis le deuxième aspect c'est la question de la **présence sur des temps longs sur les territoires**. Si on se dit qu'un artiste, il faut qu'il ne crée pas par nécessité économique, ça veut dire qu'à un moment, il faut quand même qu'on puisse le rémunérer, y compris quand il n'est pas en train de produire ou de diffuser son spectacle. Aujourd'hui, un artiste, il est essentiellement rémunéré pour ces deux activités-là. Mais on doit essayer de le rémunérer pour faire autre chose et être sur des territoires, sur des temps longs, dans des interactions avec les habitants, ce qui peut nous obliger à repenser une **politique de résidence un peu différente**.

Alors c'est sûr que vous me direz que déjà qu'on n'a pas d'argent pour financer la production et la diffusion, alors pour trouver des moyens pour aller financer des résidences où il n'y a pas de production et de diffusion, aussi, c'est pas si simple, mais c'est parfois modifier un peu les priorités, changer la façon de travailler, se dire que finalement, pour un habitant, la rencontre avec l'art, elle peut tout à fait passer par la diffusion d'un spectacle, mais elle peut aussi passer par d'autres choses qui vont peut-être toucher moins d'habitants, mais qui vont les toucher différemment dans le partage d'un processus de travail, et que ça peut être très bien. Et que ce n'est pas forcément que le fait d'assister à un spectacle abouti. Je ne dis pas qu'il ne faut pas que ce soit ça. Je dis juste qu'on peut diversifier les formes et que c'est intéressant de **s'interroger sur ces différentes façons d'appréhender la rencontre entre un individu et une œuvre** ou un individu et un artiste. Voilà pour ce deuxième axe.

AXE 3 – Prendre en compte l'évolution des pratiques du public

Le troisième axe n'est pas très compliqué à comprendre, c'est de se dire que mieux diffuser, c'est mieux diffuser à quelqu'un, et qu'on doit **tenir compte de l'évolution des comportements des habitants dans la construction d'une offre culturelle**. Ça ne veut pas dire la dictature de l'audimat, comme me disait un directeur de théâtre quand j'ai commencé ma carrière. Ce n'est pas de ça dont il s'agit, c'est de se dire, les gens, ils ont une vie, ils ont des horaires, ils ont des façons de communiquer. Quand ils ont des enfants, ils ont des contraintes. Comment est-ce qu'on tient compte de cette **évolution des modes de vie** pour proposer une programmation des activités des lieux culturels ? Voici un exemple tout bête : on a eu une tendance à la réservation de plus en plus tard, ce qui a conduit une majorité des lieux à abandonner les abonnements. C'est bien une adaptation qui suit l'évolution des comportements.

La question évidemment de la **production jeune public**, de toutes les offres en direction des familles sont des préoccupations importantes. La question des **outils de communication numérique**, comment les réseaux sociaux s'approprient. Et puis tout ce qui concerne aussi les horaires : nos lieux sont majoritairement fermés pendant les vacances scolaires, ce qui pose quand même un souci. Alors, certes, c'est pour des soucis d'organisation du travail. Mais comment est-ce qu'on réinterroge cette organisation du travail pour éventuellement tenir compte des rythmes de vie des habitants ? Et puis, une chose qui s'est vraiment beaucoup développée, mais sur laquelle on souhaitait mettre l'accent, c'est comment est-ce que les lieux culturels, comment est-ce que ce sont des espaces qui sont aussi des espaces de vie, des espaces de convivialité ? C'est plutôt chouette que l'on puisse se rendre dans le hall d'un théâtre juste parce que c'est agréable qu'il y ait des canapés, qu'il y ait du wifi, qu'il fait chaud et qu'éventuellement on va pouvoir y croiser des gens même si ce n'est pas forcément pour assister à un spectacle. Cette question de **l'appropriation des lieux de culture par les habitants**, peut-être pour dans un second temps être capable de pousser la porte de la salle en tant que telle, nous semble aussi être une chose à privilégier et à intégrer.

AXE 4 – Accompagner les métiers de la production et de la diffusion

Le quatrième axe concerne plutôt la **problématique des métiers et de la profession et de l'attractivité de cette profession**. Enfin, on n'a pas mis l'accent dans cet axe-là sur les artistes, cela ne veut pas dire que ça ne nous intéresse pas, mais les artistes, ils sont au cœur de tout, on s'y intéresse constamment, on travaille beaucoup dessus. En revanche, on s'est souvent moins penché dans nos dispositifs de politique culturelle sur les métiers que sont notamment les **chargés de production et de diffusion**, qui sont absolument nécessaires pour l'accompagnement des artistes, mais qui sont des métiers extrêmement précaires, extrêmement isolés, très difficiles, très mal payés, et sur lesquels on a vu, notamment après le Covid, des désistements de plus en plus nombreux. Or, mieux diffuser, c'est aussi avoir un bon chargé de diffusion à un moment. S'il n'y a pas ces professionnels-là, c'est beaucoup plus compliqué.

Donc, on a essayé d'envisager qu'est-ce qui pouvait être des actions d'accompagnement de l'ensemble de ces professionnels. Ça peut passer par tout ce qui va concerner la **mutualisation de l'emploi** pour déprécariser des personnes qui font un quart temps avec telle compagnie, un tiers temps avec telle autre. Il y a des dispositifs, des outils qui permettent cette dé-précarisation. Tout ce qui va permettre de rompre l'isolement par des actions de **mentorat**, des espaces de **coworking** peut-être dans les lieux. Il n'y en a sans doute pas suffisamment des espaces de coworking pour des travailleurs isolés. Ça peut être extrêmement utile et réconfortant. Et puis la **reconnaissance** aussi. Vous avez peut-être vu passer ce courrier des administrateurs de compagnie signé par LAPAS, qui se plaignait que leur nom n'apparaissait même pas dans les brochures. Ce n'est quand même pas très compliqué de mettre les noms des chargés de production et de diffusion dans les brochures. Donc tout ce qui va favoriser leur valorisation, la reconnaissance et le fait qu'on n'oublie pas que quand on finance un projet artistique, il faut bien qu'il y ait une part, quoi qu'il arrive, qui permette de financer ces métiers.

AXE 5 – La coopération entre l'Etat et les collectivités locales

Cet axe est loin d'être le moins important. On a mis dans le plan, on a mis en tenaille tout le reste entre la coopération et ce qui est une coopération emblématique, qui est la coopération entre l'État et les collectivités locales. Pourquoi ? Parce que **les collectivités sont très impliquées dans le financement de la culture**. On peut avoir l'impression qu'elles se désengagent. En fait, quand on regarde les chiffres de l'Observatoire des politiques culturelles, on ne constate pas un désengagement majeur des collectivités locales. En revanche, ce qu'elles ont tendance à faire, c'est de se retirer des projets qui sont cofinancés avec l'Etat pour se concentrer sur leurs propres projets. Ça a pu être le cas de la région Auvergne-Rhône-Alpes mais ce n'est pas le seul cas. C'est

très fréquent d'avoir des collectivités qui vont financer leurs propres festivals par exemple. C'est assez fort sur les festivals, mais pas seulement. Elles vont développer leurs propres projets et elles vont se retirer des projets partenariaux, et notamment des structures labellisées. Et ça, ça pose un vrai problème, parce que ces structures, elles ont quand même été conçues pour être des ressources sur un territoire, des moteurs, des locomotives, comme étant des projets structurants. Et si ça, ça s'affaiblit, ça affaiblit l'ensemble de l'écosystème. Et au passage, on a toutes ces structures labellisées qui ont une marge artistique qui se restreint comme peau de chagrin et qui ne peuvent plus faire ce travail d'accompagnement des équipes artistiques, par exemple sur un territoire, que ne feront pas nécessairement les projets, financés par les collectivités type festival, qui vont être peut-être très intéressants, mais qui vont être très ponctuels et qui ne pourront pas jouer ce rôle structurant.

Donc on a **besoin de retrouver ce qui est finalement le paradigme fondamental des politiques culturelles en France qui sont les financements croisés**. C'est une force et une faiblesse très importante. Vous le savez, la culture n'est pas une compétence obligatoire des collectivités. Ça c'est sans doute une faiblesse. Ce n'est pas non plus une prérogative unique d'un niveau de collectivité. Et c'est ça qui a construit des politiques culturelles très dynamiques avec à un moment les communes qui étaient en première ligne et puis les Régions qui ont pris le relais. On a des départements en ce moment qui sont un peu plus en difficulté, on a d'autres niveaux de collectivité qui peuvent se mobiliser. Donc l'enjeu c'est de **retrouver ce partenariat**. Ça demande sans doute une interconnaissance plus importante entre l'État et les collectivités. Que l'État intègre les priorités des collectivités, que les collectivités comprennent mieux, parce qu'elles les intègrent un peu malgré elles, mais justement peut-être un peu trop malgré elles, que ce soit plus partagé, plus compris. Qu'il y ait du coup une plus grande cohérence dans les objectifs qui sont assignés aux structures. Quand vous essayez de rédiger une CPO, souvent vous allez avoir la liste des objectifs de la ville, de la métropole, du département, de la Région, de l'État, puis après vous vous débrouillez, vous mettez ça tout ensemble et puis vous essayez de mettre en place les objectifs.

Si les **objectifs sont plus cohérents**, que les **indicateurs d'évaluation sont mieux négociés** avec la part respective de chacun des projets, ça sera quand même plus simple pour tout le monde et plus efficace. Donc c'est vraiment essayer de retrouver cette coopération, de valoriser les collectivités qui sont dans un partage, dans un cofinancement avec nous, et puis aussi sensibiliser chacun au fait que la culture est une politique publique très transversale et qu'on peut y contribuer aussi par des politiques de droit commun qui ne sont pas purement culturelles. Je pense à la **politique des transports** qui peut être déterminante par rapport aux enjeux de **transition écologique et de mobilité des publics**. La **formation professionnelle**, elle est déterminante. Quand une commune met à disposition des logements, peut-être qu'elle n'aura pas assez d'argent sur son budget culture pour financer les subventions, mais elle allège considérablement des charges, etc. C'est avec toutes ces questions-là qu'on aimerait renouer. Et donc, c'est la raison pour laquelle on a pas mal travaillé avec les associations d'élus pour essayer

de réenclencher une discussion autour de ce plan sur ce que c'est que la création, ce que c'est que la production, ce que c'est que la diffusion, qu'est-ce qu'on cherche pour les publics, etc.

J'aimerais qu'on ne passe pas, si c'est possible, une heure et demie sur les **questions budgétaires**. Je sais que ça va être la tendance naturelle pour avoir fait un certain nombre de rendez-vous, donc peut-être que je vais en dire quelques mots. Je sais qu'on en parlera, mais peut-être dire quelques éléments. **Ce plan, il consiste d'abord à faire différemment, pas à faire plus**. On n'a pas dit plus produire, plus diffuser et plus de public. C'est mieux produire, mieux diffuser, changer un peu les façons de faire. C'est ce que je disais par exemple tout à l'heure sur la question du nombre de représentations. On ne vous dit pas de faire autant de spectacles avec plus de représentations par spectacle. On dit on maintient le nombre de représentations et on fait moins de spectacles. Ce n'est quand même pas tout à fait pareil. C'est faire différemment, ce n'est pas faire plus. Et ce n'est pas un plan qui prétend, avec un coup de baguette magique, résoudre les problèmes d'effondrement des marges artistiques qui se présentent dans notre secteur. On n'est pas naïf à ce point-là. C'est-à-dire qu'évidemment, on pense que ça peut faciliter la vie des gens de travailler différemment, mais notre objectif, et ça avait été dit d'emblée en juin, c'était de **maintenir les marges artistiques et de maintenir le volume d'heures de travail, d'emplois artistiques**. Donc voilà, c'est quand même très important. Ça n'est pas une baguette magique et ne nous faites pas dire ce que personne n'a jamais dit et ce que personne n'a jamais prétendu. La question de l'effondrement des marges artistiques, on en est parfaitement conscients. C'est un travail au quotidien pour nous de se mobiliser pour avoir des crédits complémentaires. On a essayé de le faire au budget 2024 avec un succès assez mitigé. On en est tous d'accord. On continue et on est déjà au travail pour le budget 2025. Il n'empêche que ce plan, parce qu'on a dit que c'était un enjeu très important, il a pu justifier à l'arrache, je ne sais pas avec quel miracle, de la part de Bercy, que ça nous permet d'avoir **9 millions d'euros supplémentaires en mesures nouvelles**. Donc ces 9 millions, ils sont là, ils existent. Ce sont des crédits pérennes et qui vont nous permettre de financer un certain nombre de structures qui sont les plus en difficulté.

On a souhaité que les critères de soutien, et ça, ça a été tout à fait discuté collectivement, que ça finance **les labels, les appellations et les réseaux constitués**. Donc, label, vous savez tout ce que c'est qu'un label. Appellations, c'est donc les scènes conventionnées et les théâtres lyriques d'intérêt national, qui sont les deux appellations de l'État, et les réseaux constitués, puisque comme on met l'accent sur les coopérations, tant qu'à faire. Alors, constitué, ça veut dire quoi ? Ça veut dire que le groupe des 20 ici en AURA, on a appelé ça un réseau constitué. Si trois structures se mettent d'accord là, maintenant, pour faire un projet ensemble, ce n'est pas ce qu'on appelle un réseau constitué. On parle de réseau un peu structurant, plus constitué. Donc ça permet de financer ça. Pourquoi pas plus large ? Parce qu'on a un enjeu, je vous l'ai dit, de se reconcentrer aussi sur les établissements qu'on considère comme les plus structurants et puis malgré tout on n'a que 9 millions d'euros.

Deuxième critère, **ça finance des structures qui s'engagent dans la démarche Mieux produire mieux diffuser**. Ça ne veut pas dire faire un projet spécifique, nouveau, ça veut dire nous donner

des éléments qui nous permettent de comprendre que vous êtes engagé dans cette démarche là et que vous vous engagez à faire différemment dans le sens de ce qui est prévu.

Et puis la troisième condition qui a fait couler beaucoup d'encre c'est le **1 euro pour 1 euro**. S'il y a 1 euro de mesures nouvelles, je parle bien de mesures nouvelles, je ne parle pas de financement, de mesures nouvelles des collectivités locales, ça déclenche 1 euro de financement de l'Etat, en tout cas dans la mesure du possible, c'est-à-dire jusqu'à 9 millions. On va sans doute avoir beaucoup plus de demandes que ça, parce qu'il se trouve qu'il y a eu un fort engouement des collectivités pour cette méthode, qu'elles ont compris qu'elles avaient un effet de levier sur les financements de l'Etat. Donc on a eu, dans ce qui me remonte des DRAC à ce stade, ça a eu son succès. C'était aussi se dire, à quitte à mettre 9 millions, comme on sait que ce n'est pas assez, si ça peut devenir 18, ça sera toujours mieux que 9. Donc c'était ça aussi la règle du 1 euro pour 1 euro. C'était aussi se dire que, peut-être par le passé, on a parfois eu tendance à faire les pompiers sur les désengagements des collectivités, là où, de temps en temps, c'était bien aussi d'être aux côtés de collectivités qui poursuivaient un effort, et on sait qu'aujourd'hui mettre plus d'argent sur les politiques culturelles c'est dur pour tout le monde et que ça c'est aussi un effort qui mérite d'être accompagné, valorisé et donc voilà, que ça permette un financement complémentaire de l'Etat.

On connaît tous les effets pervers de cette mesure, notamment quand vous avez une collectivité qui ne met pas d'argent. Cela étant, je rappelle que ce n'est que sur 9 millions, ce n'est pas sur les 105 millions de financement des labels et réseaux en DRAC. Ce n'est pas non plus sur tous les programmes du ministère, et c'est cette année, et on verra à l'avenir si on arrive encore à avoir des crédits et dans quelles conditions on les distribue. Ces crédits seront distribués dès 2024. Ce sera sur propositions des DRAC. On fait remonter toutes les propositions des DRAC. On va essayer de trouver un équilibre, nous, en administration centrale, un équilibre en termes de territoires, pour justement, quand même, essayer de garder une certaine équité entre les DRAC et un équilibre aussi entre les disciplines artistiques, en tenant compte des priorités de ce qui nous remonte. Mais à ce stade, en tout cas, on souhaitait que ça arrive sur les territoires pas dans trop longtemps, donc on a demandé un retour des DRAC pour fin février sur les établissements qui pouvaient être financés, avec la garantie en face que les collectivités locales renforçaient leur soutien dans le cadre de 1 euro pour 1 euro.

Questions / Réponses

Vincent Bady / SYNAVI

On a participé aux concertations nationales. On n'a pas le sentiment d'avoir été véritablement entendus. Et ce que vous nous avez dit cet après-midi me conforte en tout cas un peu dans ce point de vue-là. D'abord, trois observations. Première observation, les constats sur lesquels s'appuie le fameux plan que vous défendez sont des **constats extrêmement partiels et limitatifs**. Ils concernent **essentiellement le rapport entre les circuits labellisés et les compagnies**. Or, tout le monde le sait, sur les territoires, il y a aujourd'hui des initiatives en termes de diffusion, de résidence, de rapports avec certaines collectivités, etc. qui échappent totalement à ce circuit particulier. Et diverses enquêtes que nous avons pu faire au titre du SYNAVI et qui existaient également par exemple en Occitanie montrent que pour les compagnies notamment, ce réseau-là, il est extrêmement important. C'est le réseau aussi des **lieux intermédiaires**, c'est le réseau des **théâtres municipaux**, c'est le réseau lié à certaines politiques des **conseils départementaux** aussi. Et tout ça, c'est totalement en dehors aujourd'hui de l'optique de la politique culturelle d'État. Donc si effectivement ce constat est aussi limitatif, on comprend que les solutions que vous proposez concernent finalement, comme vous le disiez à la fin de votre exposé, les établissements labellisés, les lieux d'accompagnement, et les réseaux constitués. Donc là, évidemment, là, les compagnies, on ne sait plus où elles sont. Les compagnies, les lieux intermédiaires, tout ce qui se développe dans ce qu'on appelle aujourd'hui le tiers secteur de l'activité du spectacle vivant, ça, ce plan continue à l'ignorer totalement. Alors cela dit, ce qui est très remarquable, c'est que dans les éléments que vous avez cités, il y a des choses qui sont intéressantes, que vous reprenez des pratiques qui se réalisent effectivement dans ces réseaux-là, sur les territoires. Quand vous parlez par exemple des lieux de vie, des lieux culturels comme des lieux de vie, moi je pense effectivement à ce que développent, depuis déjà un certain temps, les lieux intermédiaires. Mais alors pourquoi les lieux intermédiaires n'apparaissent pas dans notre liste finale sur les lieux que ce plan favorisera ?

Deuxième constat, vous faites état également d'une très bonne intention sur les questions de responsabilité écologique. Mais justement, la question de la diffusion sera peut-être à repenser à partir de ce que nous nous appelons, et nous ne sommes plus les seuls à appeler ça comme ça, c'est nous qui avons lancé un peu l'opération, **l'infusion artistique** sur les territoires. Quand vous parlez de résidence, de séries longues de représentations, de possibilités de multiplier à partir d'une représentation des petites formes, d'aller à la rencontre des habitants, des personnes sur un territoire, ça c'est effectivement ce qu'on appelle l'infusion artistique. Et ça c'est à développer et à soutenir principalement beaucoup plus qu'aller diffuser à Dunkerque quand on est à Lyon, parce qu'on sait que là, le coût en termes écologiques, il est particulièrement élevé. Or, le nombre de coproducteurs et de représentations reste, à ma connaissance, toujours un des critères aujourd'hui sur l'attribution des subventions au niveau des DRAC. Donc ça, si vous voulez, là, il ne s'agit pas, quand on parle d'infusion artistique, là aussi je conteste votre expression, de conquérir le public. Quand est-ce qu'on arrivera à arrêter ce discours sur la conquête du public, depuis la loi sur la liberté de création, qui fait mention des droits culturels des personnes, et bien je pense que

cette notion de conquête des publics devrait être de plus largement abandonnée. Il s'agit de quoi ? Il s'agit de faire que le public, que les personnes, que les gens qui sont rassemblés dans le lieu puissent participer pleinement à l'activité artistique, puissent se raconter des récits sur ce qui se passe, puissent développer leurs propres récits, leurs propres pensées. Et il faut penser les espaces où ça a lieu comme des espaces donateurs. C'est le mot qu'emploie Baptiste Morizot quand il parle de certaines campagnes où il conteste même le terme de production dans le domaine agricole. Alors moi je ne sais pas, moi aujourd'hui je pense que beaucoup d'œuvres se font dans un rapport effectivement de co-construction, **de construction avec les personnes et les habitants**. Et ça c'est souvent dans le tiers secteur. Je ne dis pas que dans certains lieux il ne se passe pas aussi des choses semblables. Mais ça, c'est pour l'instant absent de votre plan.

Alors, troisième point, c'est ce point que vous abordez à la fin, c'est-à-dire que vous dites, les moyens, les 9 millions. Alors, ce que nous croyons, c'est que nous favorisons tout de même une nouvelle **concentration des moyens financiers et des modes d'intervention**. Autrement dit, on se pose la question de savoir s'il n'y a pas là un **danger de limitation à la liberté de création**. Quand on pense liberté de création, il ne faut pas penser simplement liberté d'expression. Il s'agit de liberté de produire et de diffuser des œuvres. Et on pense que là, il y a un danger, la concentration des moyens financiers sur quelques-uns, que beaucoup moins de compagnies puissent en bénéficier et que d'une certaine manière, lutter contre la précarité revienne à chercher à éliminer les plus précaires. Donc ça c'est une vraie question.

Christophe Jaillet – SFA CGT

Evidemment, je suis souscrit à beaucoup de points qui ont été exposés par Vincent Bady. Nous aussi, on a des questions importantes sur le **danger de concentration** que cela peut induire et donc les conséquences en termes de diversité que ça peut amener. Par ailleurs, ces questions sur la ruralité qui ont été récemment mises sur le devant de la scène par notre ministre, je veux préciser qu'on ne démarre pas de zéro. En France, on a peut-être un des meilleurs maillages au monde en termes de diffusion culturelle. Et puis il y a des initiatives partout, Vincent le rappelait.

C'est vrai aussi que le développement du régime spécifique d'assurance chômage a permis la création d'innombrables TPE, de très petites entreprises, qui sont dans les territoires et qui font un vrai travail et qui eux, pour le coup, ont une empreinte carbone extrêmement faible et qui font déjà ce travail, alors peut-être pas avec la visibilité qu'il faudrait, mais en tout cas, ils sont présents. Donc je pense que ça, **on ne part pas de zéro**. De l'autre côté, en ce qui concerne les scènes labellisées, je ne connais pas de gens qui disent, moi je suis dans mon théâtre, je suis bien, dans mes murs, je fais des choses et puis on va affréter des cars pour que les gens viennent. Ça c'est fini, aujourd'hui il y a énormément de choses qui se passent, des petites formations mises en place dans les CDN, dans le travail avec les compagnies, dans les scènes nationales, dans les CCN, voilà, des choses qui s'adaptent effectivement à cette nécessité dans les territoires. Donc je pense que là aussi, il ne faut pas faire de mauvais procès, comme ça ne peut se faire au niveau de notre région, comme quoi il n'y a pas de tentative d'aller vers ces publics. Voilà, je pense qu'on ne

part pas de zéro, donc c'est bien. Alors **ce plan va abonder ça, tant mieux, mais attention à ce que ça ne se fasse pas au détriment des droits culturels et de la diversité.**

Une autre chose dont on n'a pas parlé, c'est aussi que le plan amène **une ouverture vers le secteur marchand.** Voilà, donc nous on est un peu circonspects là-dessus, sur ces collaborations public-privé. Notre secteur a des missions. Alors, quid de l'accomplissement de ces missions de services publics dans ces partenariats publics-privés, et là encore, aussi des formes exigeantes que le service public porte et qui ne le sont pas portées par le secteur marchand.

Et puis vous avez dit que ce n'était pas le plan plus produire ou plus diffuser, à coup sûr, l'impact carbone de ce plan-là aurait été remarquable. On est bien d'accord.

Sophie Zeller / DGCA

C'est bien la raison pour laquelle je vous ai dit au début **que l'enjeu de la transition écologique, c'est un enjeu de soutenabilité du secteur.** C'est-à-dire que si ça consiste à dire, comme je l'ai entendu d'ailleurs juste avant vous, qu'il faut être uniquement sur ce qu'on pourrait appeler des circuits courts de la production et de la diffusion, ce ne sera pas le projet du ministère de la Culture, parce que l'enjeu de diversité artistique et culturelle, il demande qu'on puisse faire bouger des artistes et que des publics aient le droit de voir aussi des propositions artistiques de compagnies qui viennent d'ailleurs en France, voire de l'étranger. Donc, ça implique de travailler sur la réduction des émissions de l'ensemble du secteur pour pouvoir continuer de se permettre ce type de mobilité.

Pour ce qui est de la **question des compagnies**, c'est un élément important. Alors dire que les compagnies ne sont pas dans le plan, je l'ai dit, elles sont à chaque endroit dans le plan et je pense en avoir beaucoup parlé. Si on commence à opposer les compagnies et les lieux, ça va être compliqué, car c'est quand même un écosystème avec des interactions majeures. Un lieu de diffusion sans compagnie, aujourd'hui, ça n'a aucun intérêt. Une compagnie a besoin des lieux. Et quand on parle d'effondrement des marges artistiques, c'est bien la difficulté que ça pose pour les équipes artistiques et pour l'offre en direction des publics, pas pour les équipes permanentes des lieux. Donc, la focalisation qu'on fait sur les **marges artistiques** des lieux, elle est celle-ci.

Moi, la notion de lieu intermédiaire me gêne toujours. En tout cas, cette question de comment est-ce que les lieux peuvent continuer à avoir une responsabilité en direction des équipes artistiques, c'est fondamental. Aujourd'hui, si on ne fait rien, beaucoup d'équipes artistiques vont mourir. Alors on peut faire semblant de ne pas le voir, mais c'est une réalité. Et ça, c'est l'espèce de darwinisme des compagnies que nous, on ne veut pas voir. Donc quand vous dites que le plan va créer de la précarité, en fait, c'est un peu l'inverse. C'est-à-dire que nous, ce qu'on dit, c'est qu'il ne faudrait pas que les équipes qui disparaissent soient les plus fragiles. Il faut qu'il y ait une **régulation de notre secteur** pour qu'on puisse garder y compris des projets artistiques précaires mais qui ont un rôle déterminant en termes de diversité des pratiques. Sinon c'est la loi du marché et ce qui va ressortir, on est à peu près sûr que vous et moi que ce n'est pas la meilleure solution. Donc oui, peut-être que certaines équipes artistiques vont devoir abandonner leur activité, mais

l'idée c'est qu'elles soient le moins nombreuses possible et surtout que ce ne soit pas uniquement parce qu'on a laissé faire et qu'on a laissé crever les plus fragiles. Donc l'impératif de régulation il est là. Après on peut très bien ne pas faire mieux pour les diffuser, on peut ne rien faire. Et sans doute que ce qui se passera sera bien pire.

Sur la **question de la précarité**, je pense que c'est bien qu'on s'en parle. Moi je pense qu'on s'est tous habitués à la précarité et qu'on ne peut pas considérer aujourd'hui que la situation est idéale. On a un nombre de petites équipes artistiques, - j'ai dit petites parce qu'elles n'ont pas une grosse activité - qui vivent de l'intermittence, mais avec des personnes qui sont payées au lance-pierre, on le sait, on a tous les chiffres sur les salaires moyens. Donc voilà, quand on a une équipe qui s'en sort bien, une artiste qui s'en sort bien, qui se paye 2000 euros par mois avec 1000 euros d'allocations chômage et 1000 euros de revenus, elle s'estime extrêmement chanceuse. Donc cette question de la précarité, nous ce qu'on dit, c'est qu'on ne peut pas rester dans une situation éternellement comme ça qui laisse trop de personnes dans la précarité. On a renforcé de 30% entre 2019 et 2024 les subventions aux compagnies. 30% ! Est-ce que vous avez vu autour de vous une embellie merveilleuse sur la situation des compagnies ? A priori non. Pourquoi ? Parce que ça ne peut pas reposer seulement sur la subvention aux compagnies. Ce qui est déterminant, c'est qu'elles **puissent vivre de leur activité**. Et ça, c'est la question des lieux qui les produisent et qui les diffusent. Ça ne sera pas principalement la subvention. On le sait tous. Donc, le choix qu'on fait, c'est de **renforcer les endroits où ces compagnies peuvent trouver des appuis**, où elles peuvent être accompagnées en résidence, où elles peuvent être accompagnées en production, où elles peuvent être diffusées, où elles peuvent être accompagnées sur une programmation itinérante, tous ces lieux qui le permettent. Et il nous semble que la première responsabilité qu'on a aujourd'hui, c'est une responsabilité envers nos structures labellisées, parce que ce sont celles à qui on a confié ces missions, ce sont celles qui ont le plus de responsabilités, ce sont celles avec qui nous sommes le plus exigeants et ce sont celles à qui on demande d'en faire le plus. Donc c'est quand même normal qu'on se concentre sur ces structures-là et ce sont celles qui ont le plus de responsabilités en matière de développement des publics, en matière de création, en matière de soutien aux compagnies. Donc la logique n'est pas exactement celle que vous décrivez quand on dit qu'on ne s'occupe pas des artistes et que ça renforcera la précarité.

Et on parle du théâtre. Le **théâtre privé**, alors il existe un petit peu à Lyon, il est quand même essentiellement concentré à Paris. Il y a une cinquantaine de théâtres privés à Paris. Et toutes les équipes artistiques ont besoin à un moment d'avoir des temps longs de diffusion à Paris. On le sait, il y a Avignon pour vendre et il y a Paris. Or, aujourd'hui, il y a trop d'équipes qui n'arrivent pas à trouver des espaces de diffusion. A côté, on a ces 50 théâtres privés qui produisent à tour de bras parce que, en plus, les dispositifs de soutien de l'ASTP incitent à la production. L'enjeu, c'est de se dire peut-être qu'on peut essayer de trouver un système un peu différent qui est que des compagnies qui ont créé des spectacles en région puissent diffuser dans les théâtres privés. Mais pour ça, ça ne peut pas se faire à n'importe quel prix. On ne peut pas être dans la situation, comme ça arrive parfois aujourd'hui, qu'une compagnie joue dans un théâtre privé à perte. Ce n'est pas possible. C'est un détournement, en quelque sorte, d'argent public qui va financer

ensuite un théâtre privé qui lui peut rémunérer ses actionnaires. Donc ça, ce n'est pas possible. Donc ce qu'on a dit, c'est qu'on voulait **définir un cadre déontologique de coopération** pour déterminer quelles étaient les règles acceptables. Par exemple, le fait qu'un théâtre privé doit nécessairement participer au financement de la production, que ce soit par une coproduction en amont, que ce soit par un droit de suite en aval. Il doit nécessairement payer l'intégralité de la diffusion, sans que ce soit au-delà du coût plateau. On doit déterminer quelle est la convention collective applicable. Donc il y a un cadre déontologique à poser pour qu'ensuite les coopérations puissent se faire. Il ne s'agit pas de dire que le théâtre privé doit aller irriguer le théâtre public. En plus, ils ont de plus en plus de mal à le faire.

Joris Mathieu / SYNDEAC

Je suis le délégué général du SYNDEAC en Région, et directeur du TNG à Lyon. Merci pour cette présentation, parce qu'elle est très claire et très précise, et surtout, elle a le mérite de faire le lien avec les interventions précédentes. Au niveau du syndicat, on a des constats qui, initialement, sont convergents et la préoccupation qui est exprimée régulièrement, c'est le **phasage de la mise en œuvre** de cette chose-là, où notre crainte rejoint certaines préoccupations énoncées, c'est qu'on voit bien qu'il y a une intention au plan, et cette intention, elle est, selon notre lecture, d'essayer de mieux faire sens dans nos métiers et mieux faire sens dans les politiques culturelles et dans le travail commun et collégial des différentes structures sur un même territoire. Mais notre crainte, elle rejoint la deuxième partie de la présentation. On sait très bien que l'enveloppe annoncée ne permet pas d'accompagner la mutation de l'écosystème. Elle intervient là, sur cette année, ponctuellement, pour essayer de réabonder là où une crise s'est installée, une crise très durable. Mais en même temps, **ce plan confie beaucoup de responsabilités aux structures dans l'animation de l'évolution de la manière de travailler**, notamment entre les lieux, dans la relation entre les compagnies et les lieux. Cette mutation engagée va forcément poser la question de **comment on évalue**, comment sont pensés les changements de critères d'évaluation, comment on travaille autrement pour créer les conditions de la réussite des projets plutôt que l'évaluation a posteriori de leur réussite quand les projets se sont construits en agrégant des moyens. La question principale que je me pose, c'est **qui va être à l'animation du pilotage de la cohérence de la politique culturelle à l'échelle d'un territoire**. Les lieux entre eux vont pouvoir inventer des choses. Mais finalement, le risque peut être celui d'une concurrence des structures entre elles. C'est bien d'entendre ici aussi le rôle prépondérant que la **DRAC** va jouer dans l'identification des projets parce qu'il pourrait y avoir une confusion, à la lecture du plan, c'est-à-dire une mise en concurrence des structures dans leur capacité à mobiliser des collectivités pour obtenir un euro dans le but que l'État puisse aussi abonder. Et je crois que ça, ce serait une très mauvaise chose, parce qu'on va dans le sens inverse de ce que l'on veut produire. Donc, cette présentation, elle montre d'une certaine manière le rôle pilote de la DRAC à l'intérieur de ça. La question de l'évaluation, j'en parlais tout à l'heure, elle va être fondamentale et le terme de régulation, je pense qu'il va être important à définir aussi dans les concertations futures.

Du côté du syndicat, c'est une question qu'on aborde de plus en plus. On a beaucoup travaillé sur des notions de **plancher d'activité**. Il va peut-être falloir aussi penser des questions qui sont des

questions de plafond. L'espérance de vie des spectacles doit être plus longue et pour que ça soit plus long, il va falloir l'organiser. La régulation, elle va passer peut-être aussi à un moment donné par une réflexion sur les plafonds parce que les espaces de visibilité des spectacles, c'est ça aussi qu'il faut pouvoir partager. Peut-être mieux. C'est une réflexion ouverte.

Et puis, dernier point que je voulais mentionner, qui est vraiment très spécifique ici à notre région, qui est cette question effectivement du **dialogue et de l'animation du dialogue entre les différentes collectivités, les projets des lieux et l'État**. Et évidemment, là, le retrait de la Région d'un certain nombre de structures pose la question de l'éligibilité finalement au plan d'action « mieux produire, mieux diffuser » pour ces structures et en particulier dans des villes ou des métropoles qui ont vu un grand nombre de leurs structures être impactées et qui évidemment sont des collectivités qui ne peuvent pas répondre à ce désengagement.

Et puis ça a été mentionné, ce plan ne doit pas être, et c'est très compréhensible, quelque chose qui vient compenser le retrait d'une collectivité. Donc la question de comment ça travaille en dehors de la Région quand elle s'est retirée pour que les structures ne soient pas pénalisées et en particulier dans des villes comme Lyon qui engage 20% de son budget dans la culture et dont les marges de manœuvre aujourd'hui pour aller plus loin sont quand même très limitées.

Michel Rotterdam / département de l'Ardèche

Le **1 euro pour 1 euro** s'entend-il par structure ou à l'échelle d'un territoire ? En d'autres termes, si un territoire apporte un euro supplémentaire sur un lieu non labellisé, l'État peut-il aborder d'un euro un label ou appellation sur le même territoire, à la condition bien sûr que la collectivité ne s'en désengage pas ?

Sophie Zeller / DGCA

Je vais répondre à ces deux questions. Pour commencer par la question de Michel Rotterdam, je vais le décevoir, mais non, puisque l'enjeu, c'est qu'on arrive à retrouver des cofinancements sur nos structures pour lesquelles on est sur des financements partagés, comme je l'ai dit tout à l'heure. Donc le 1€ pour 1€, il est principalement à l'échelle des structures, mais également à l'échelle d'un territoire. C'est-à-dire que si une commune X met 20 000€ de plus sur la scène nationale qui est dans cette même commune, ça marche. Donc en fait ça peut marcher à l'échelle d'un territoire, mais sur un périmètre de structure labellisée, le périmètre des structures éligibles au financement du plan.

Claire Hébert / Les forces musicales

Il y a beaucoup de financements qui sont sur **appel à projets** et donc non pérennes, notamment de la part des collectivités. Et donc, du coup, dans ce contexte, est-ce que ce dispositif 1 euro pour 1 euro fonctionnerait aussi ?

Sophie Zeller / DGCA

La réponse elle va être non, pourquoi ? Parce que l'engagement c'est sur des **financements pérennes**. Et nous, le système d'appel à projet, on ne trouve pas que ce soit nécessairement

génial. Donc on ne va pas cautionner ça et au contraire c'est plutôt pour réengager les financements sur des financements pérennes sur la durée.

Alors si on rentre dans la technicité du 1 euro pour 1 euro : les **subventions d'investissement ne comptent pas**. Dans la même logique, **si vous déshabillez Pierre pour habiller Paul**, ça ne marche pas. Si vous avez **baissé l'année dernière** et que vous augmentez cette année, ça ne marche pas. En revanche, sur des régies directes pour lesquelles des collectivités ont pris en charge mécaniquement, par exemple, le point d'indice de la fonction publique, il y a eu une augmentation des salaires qui a été prise en charge à 100% par la collectivité, évidemment, ça on considère que c'est un financement pérenne supplémentaire de la part de la commune, et que ça peut tout à fait justifier une augmentation concomitante du financement de l'État. Sur cette question, la mécanique du 1€ pour 1€, et je le répète, c'est valable pour ces 9 millions cette année, pas sur les autres crédits.

Pour ce qui est des interventions de Joris, sur l'évaluation on est parfaitement d'accord. On a juste évoqué de façon très rapide dans le plan la question de l'évaluation en disant qu'il faut qu'on **définisse des indicateurs partagés** et on a cité l'exemple par exemple des taux de remplissage en disant que c'est sûr que si on est tous obsédés par les taux de remplissage ça va être plus compliqué d'allonger les séries. Donc si on allonge les séries, peut-être qu'il faut au moins dans un premier temps qu'on soit moins exigeant sur les taux de remplissage. Considérant que quand on fait cinq représentations à la place de deux, peut-être qu'il n'y aura pas 500 personnes par représentation sur une jauge de 500, peut-être qu'il n'y aura que 300 personnes par représentation, mais ça fera quand même plus de personnes différentes qui l'auront vues. L'évaluation globale du plan, ça, ça va être très compliqué. Est-ce que notre secteur va évoluer et comment on va mesurer cette évolution ? Sincèrement, je ne sais pas. C'est une question quand même assez passionnante qu'il faut qu'on puisse partager et qu'on travaillera. Alors, je ne sais pas si on n'en est pas là parce qu'en fait, l'évaluation, normalement, elle se travaille en même temps que la conception. Mais je n'ai pas de réponse à ce stade sur cette question qui est une question assez fondamentale.

La question du **rôle des DRAC** est évidemment central. Qui doit amener cette régulation, comme tu dis, sur un territoire ? Les DRAC, les collectivités locales, les structures elles-mêmes. C'est un écosystème caractérisé par des interdépendances. Et je l'ai dit d'emblée, ça ne peut pas être le plan de l'État. Si on a compris la philosophie globale, nous on peut donner un rôle d'impulsion. On a décidé **d'adapter tous nos dispositifs**. Et vous en avez quand même un certain nombre qui sont listés : le FONPEPS va dans le même sens, que les aides du CNM aussi. Et on a déjà fait le travail avec l'ONDA, la réforme des aides est complètement en phase avec les objectifs du programme. Par exemple, vous êtes obligés d'avoir trois structures qui coopèrent pour avoir accès aux aides.

Et puis, pour la **question du désengagement des collectivités**, tu y as un peu répondu toi-même, c'est-à-dire qu'on a voulu cette fois-ci valoriser plutôt les collectivités qui s'engagent. S'agissant des difficultés d'une métropole comme la ville de Lyon. C'est pas du tout polémique ce que je dis, mais ce sont aussi des métropoles qui ont pu construire une politique culturelle solide parce

qu'elles avaient des ressources pour le faire. Et dans certains cas, en termes d'équité sur les territoires, on a aussi **besoin d'accompagner des collectivités locales pour lesquelles ça a été plus compliqué par le passé**. On vous le dit, quand vous êtes lyonnais, vous avez quand même potentiellement une offre culturelle qui est sans commune mesure avec d'autres secteurs sur le territoire et que peut-être sur ces 9 millions, on pourrait avoir une répartition un peu différente.

Aujourd'hui, il y a une très forte concentration des financements à la DRAC AURA sur la métropole lyonnaise. Et c'est très bien parce que c'est là où il y a le plus de monde, c'est tout à fait normal. Mais voilà, il y a peut-être aussi des équilibres qui peuvent se faire différemment ponctuellement et sans que ce soit trop grave. Et je le redis encore une fois, ce ne sont que ces 9 millions, que cette année et on verra pour le reste et ça ne veut pas dire qu'on abandonne tout le reste. On a des cas de financement de lieux urbains par des collectivités rurales avec par exemple la question de l'itinérance. On pourrait imaginer par exemple que le CDN de Lyon soit financé par un département plus rural pour proposer une offre itinérante sur ce territoire-là. Ça arrive dans certains DRAC où j'ai des échanges. C'est tout l'intérêt d'avoir des structures un peu solides qui peuvent se projeter à l'extérieur hors les murs, y compris avec l'ingénierie sur le territoire.

Sarah Battegay / SMA :

Je suis un peu anxieuse à l'idée de prendre la parole à la fois parce que le moment est important mais aussi parce que la situation est tendue pour l'ensemble du secteur, le secteur suffoque et je pense que les préconisations et réflexions qu'on a vis-à-vis de ce plan sont précieuses et j'espère qu'elles seront entendues.

On a quelques préconisations, en tout cas dans l'interprétation de ce plan. Peut-être vous dire, ce sont les chiffres du CNM, que pour nous en moyenne un spectacle qui est produit, soutenu par exemple par le CNM, il bénéficie de 19 représentations. Donc la question de la manière de mieux produire, de mieux diffuser, on se la pose et elle est nécessaire d'un point de vue qualitatif. Peut-être qu'en termes de nombre de représentations, on est à un endroit un peu différent. Par contre, **mieux accompagner les conditions de création** nous semble nécessaire. Sur la question du soutien à la coopération et à la mutualisation, une préconisation non budgétaire, c'est bien sûr de s'appuyer sur les outils structurants sur les territoires, dans les projets de coopération. Les labels, mais aussi les **lieux intermédiaires, les festivals, les réseaux d'acteurs**. Et du coup, vous dire que dans l'ADN du secteur de la musique actuelle, et ce qui fait sa vivacité, sa capacité à autant se diffuser, c'est tout ce qu'on appelle le **hors radar**, mais qui fait complètement partie de ce secteur et qui est menacé aujourd'hui, parce qu'il y a une précarisation globale de l'ensemble des acteurs de la filière et des acteurs qui s'en sortaient jusque-là se retrouvent dans des situations complexes. Il s'agit aussi de **consolider le fonds festival** puisque les festivals sont devenus de véritables acteurs structurants notamment dans les bassins ruraux et sur lesquels il serait nécessaire de s'appuyer pour la création, la diffusion et les projets de coopération de proximité.

S'agissant des productions mutualisées, cela veut dire plus d'acteurs, mais aussi une sorte de **concentration des moyens** et la suppression d'une frange et d'une partie des projets artistiques

qui pouvaient émerger, vivre dans un monde parallèle. Attention donc à faire en sorte que mutualiser, que ce ne soit pas concentrer. Et bien sûr soutenir les équipes artistiques pour mieux créer, les soutiens doivent être construits dans la durée et continuer à revisiter les dispositifs d'aide aux équipes artistiques pour la production, notamment pour **accroître le soutien à la reprise et soutenir les fonctions de recherche**. En musique actuelle ces fonctions de recherche sont quasiment inexistantes donc on part de loin et elles ont besoin d'un vrai service public de la musique, un service public des musiques actuelles. Et ce d'autant qu'il faut éviter une **récupération par l'industrie**, qui est actuellement un gros risque.

Et puis sur la question du pacte d'évolution budgétaire avec les collectivités, il y a cette demande de **sortir de la logique d'appel à projet** et de reconnaître les projets de création et de diffusion portés par les acteurs. On a un outil en musique actuelle qui s'appelle les **contrats de filière** et qui pourraient être de fabuleux outils pour les équipes artistiques et les acteurs de la création et de la diffusion avec en plus ce concept de pouvoir être co-contributeur d'un même fonds avec et la région et le CNM et la DRAC et on pense que c'est un endroit qui est à explorer et à développer et qu'on espère que la Région et vous y contribuerez de manière plus forte.

Voilà, le **soutien aux investissements** en temps de sobriété et de transition énergétique nous semble évidemment important, évaluer les démarches collectives en visant à décarboner le secteur et à l'engager dans la transition écologique. Des démarches collectives sont en cours, le secteur est déjà mobilisé là-dessus. On est aussi mobilisé sur des dispositifs en lien avec la qualité de vie au travail puisque vous évoquiez la question de la valorisation des métiers.

Sophie Zeller / DGCA

Sur la question des moyens, vous le savez, **3,68 millions ont été votés**, vous l'avez dit, en loi de finances. Alors vous me direz, il y avait beaucoup de retard qui avait été pris sur le financement des **SMAC**. On en convient. Il y a ces 3,68 millions qui sont en cours de répartition. Ça a été un travail très très fin, qui a été fait par des DRAC pour voir au mieux les besoins. Et c'est la raison pour laquelle on ne souhaitait pas qu'il y ait un rehaussement du plancher, tel qu'il était demandé par les organisations professionnelles parce qu'on voulait que ça puisse s'adapter le plus possible aux besoins des uns et des autres. Et on pouvait avoir des très grosses SMAC qui étaient déjà au-dessus du plancher demandé et qui étaient très en difficulté et on voulait pouvoir les accompagner aussi. Donc voilà, il y a ces crédits, vous avez cité les **festivals**, il y a aussi 2 millions qui ont été votés. Et puis quand même, la **taxe streaming**, on ne va pas l'oublier, quand même, ça va faire, on va dire, une quinzaine de millions d'euros pour le secteur. Donc, il faut additionner les financements du CNM avec les financements des DRAC. Voilà on peut commencer à consolider.

J'entends ce que vous dites sur la **question de la récupération par l'industrie**, j'aurais une vision sans doute un peu différente. Moi je pense que si l'industrie récupère ce qui marche, c'est qu'elle rémunère correctement les artistes derrière, c'est plutôt une très bonne chose. D'abord parce que c'est une rémunération complémentaire et aussi parce que c'est toujours un peu ce qu'on recherche. Alors après, évidemment que cette précision que j'apporte sous réserve d'une

rémunération conséquente, c'est sans doute là que le bât blesse, mais c'est un peu la même logique que pour le théâtre privé. En fait, Joël Pommerat, s'il va jouer ses pièces au théâtre de la Porte Saint-Martin, c'est juste parce que ça lui permet de faire 60 dates sur lesquelles il marge et c'est ça qui va financer sa prochaine création dans le public. Et au passage, il a élargi son public, et ce n'est pas une mauvaise chose, il n'a pas vendu son âme. C'est plutôt une question de modèle économique, à mon avis, qu'une question de principe.

Vous avez beaucoup parlé de la **question de la diversité, la concentration**. Alors je ne sais pas si vous voulez dire que 19 représentations en moyenne c'est beaucoup, moi je considère que ce n'est pas beaucoup. Je ne sais pas si c'est ça que vous voulez dire ou si c'était l'inverse. 19 ce n'est quand même pas beaucoup, ce n'est pas ça qui va quand même fournir des revenus conséquents aux artistes dont on sait qu'ils vivent de plus en plus du live. Il s'agit quand même qu'un spectacle puisse diffuser plus longtemps, par contre il ne s'agit pas que ça appauvrisse la diversité des propositions. On est parfaitement d'accord. Et la **création mutualisée**, on a plutôt très envie de la renforcer. C'est sans doute aussi ce qui manque dans les musiques actuelles. Elle peut être à différents niveaux. Là, on a mis en place un dispositif à l'échelle nationale. Mais les seuls crédits qu'on a eus, c'est sur ces 9 millions. En revanche, s'il y a des initiatives sur les territoires, à l'échelle d'une DRAC, par exemple, d'une Région qui veut financer de la création mutualisée dans le domaine musical en cofinancement avec l'État, je pense que ce sera le cas, ça marche et c'est hyper intéressant. Donc on est tout à fait prêts à le développer, y compris sur une échelle régionale par exemple, qui peut être très intéressante, surtout sur des grandes régions où il y a quand même un nombre de structures qui fait qu'il peut y avoir des dispositifs, ça a été proposé en Bourgogne-Franche-Comté, où les 5 SMAC de Bourgogne-Franche-Comté proposaient d'accompagner des acteurs émergents du territoire pour de la création mutualisée, de la tournée en itinérance à une échelle locale. Ça, typiquement, ça marche très bien. Ça, ça crée de la richesse et de la diversité.

Marie-Irma Kramer / Fédération des Arts de la Rue

Évidemment, je rejoins mes collègues sur l'inquiétude de **flécher ces fonds sur des lieux labellisés ou en appellation**. Je peux manifester de l'inquiétude aussi pour notre secteur (celui des arts de la rue), puisqu'on est un **secteur qui a peu de labels**, qui a peu d'appellations spécifiques pour la création en espace public. Un certain nombre de scènes généralistes aujourd'hui ont tout de même une action dans ce sens-là.

Du coup, je vais avoir un certain nombre de questions, concernant notamment comment le **repérage qui est en train d'être fait au niveau de la DRAC**. Est-ce que ce sont des repérages qui sont faits directement auprès de structures, est-ce que c'est dans le lien avec les collectivités et avec quel niveau de collectivité, est-ce que c'est tout niveau de collectivité ? Si à un moment donné, la DRAC fait un repérage d'une structure qu'il lui semblerait pertinent de pouvoir accompagner, parce que déjà dans une démarche qui rentre dans les différents axes du plan, mais qu'une collectivité n'est pas en soutien en face, qu'est-ce qui est possible ?

Est-ce qu'il y a même des possibilités à cet endroit-là ? Est-ce que le financement concerne des projets qui sont en cours ou de transition ou d'évolution ? Ou est-ce que ce sont des nouveaux projets à venir ? Est-ce qu'ils vont venir **financer du fonctionnement, du budget artistique** ? Est-ce que **l'équilibre des esthétiques** sera pris en compte ? Est-ce qu'il va y avoir un regard également au niveau du budget artistique sur les différentes disciplines ?

Là où je me questionne aussi sur le fait d'avoir ces fonds qui arrivent sur des labellisés ou en appellation, c'est **comment on œuvre à une irrigation des territoires et qu'on ne centralise pas les fonds sur des milieux urbains ou périurbains**. Vous évoquiez tout à l'heure la possibilité pour certains labels de pouvoir travailler en décentralisation et hors les murs. Aujourd'hui il y a un certain nombre de territoires qui n'ont pas forcément de labels à proximité et qui du coup sont quand même assez éloignés de centres urbains. Aujourd'hui, nous, dans la région, il y a un certain nombre de départements où on ne retrouve aucun label. Donc c'est comment on arrive aussi à travailler à cet endroit des niveaux ruraux et garantir aussi une irrigation à cet endroit-là, tout en sachant que 9 millions, effectivement, ce n'est pas énorme pour l'ensemble du territoire et que je pense que les enveloppes seront de toute façon plafonnées pour les structures.

Est-ce qu'il va y avoir un lien, une réflexion en tout cas, avec le **printemps de la ruralité** ?

Et vous parlez de la **formation**, alors ce qu'il me semble entendre, c'est le souhait de pouvoir former au niveau des collectivités, peut-être des plus petits niveaux de collectivités, de comment aussi accompagner des projets artistiques dans la mesure de leurs moyens, par exemple les places d'hébergement, entre autres. Du coup, à cet endroit-là, comment imaginer des dispositifs de formation ? Est-ce que ce sont des choses qui vont être pensées avec le CNFPT pour avoir une formation peut-être spécifique envers des **élus**, peut-être en milieu rural ou en petite commune ?

Et enfin, toujours à l'endroit de la formation, vous nommiez l'attention et la difficulté à l'endroit des **métiers des chargés de production et de diffusion**. Est-ce qu'il y a des initiatives ? Est-ce qu'on réfléchit aujourd'hui aussi à mettre en place des formations ? Parce qu'aujourd'hui il n'y a pas de formation qui existe en tant que telle sur ces métiers-là. Peut-être qu'il serait bien aussi de réfléchir, à des endroits de tutorat, de mentorat, mais qui puissent aussi être rémunérés, parce qu'aujourd'hui les initiatives sont plutôt sur du volontariat et du bénévolat.

Sophie Zeller / DGCA

On renforce de façon pérenne les crédits attribués à une structure. Après, tout ça vient **renforcer les marges artistiques**, mais est-ce que ça finance un morceau de poste, une enveloppe pour une équipe, ça pour le coup on ne demande pas que ce soit forcément de nouveaux projets. Ça peut être des nouvelles actions qui s'intègrent dans un projet global, mais ces nouvelles actions, du coup, elles sont faites en déduction d'autres actions qu'ils ont faites par ailleurs. Ce ne sont pas de nouveaux projets avec un financement sur projet. C'est vraiment important de bien l'avoir en tête pour qu'on ne se retrouve pas dans cette difficulté où on finance pour faire des trucs

supplémentaires, mais comme déjà vous avez des difficultés pour financer ce que vous faites aujourd'hui, ça va être encore pire, quoi.

Sur la question concernant **l'absence de labels en proximité**. Oui, mais on a bien **ouvert aux appellations**. Il y a quand même 120 scènes conventionnées en France, et notamment dans le cadre du plan théâtre en région, on avait quand même essayé de renforcer beaucoup les scènes conventionnées qui étaient dans les espaces les plus isolés, et en mettant l'action sur les **scènes conventionnées art et territoire**. Évidemment, ça ne veut pas dire que tout est parfait, mais on a quand même eu cette vigilance-là. Donc quand on combine le réseau de l'ensemble des labels et des scènes conventionnées, il n'y a quand même pas énormément aujourd'hui de territoires qui ne sont pas du tout couverts par ces propositions-là.

Et sur la ruralité, alors nous on découvre comme vous les annonces du **printemps de la ruralité**, il y a la concertation qui est mise en place. Je vous invite d'ailleurs tous à y répondre. Ce n'est pas très long à répondre. On ne sait pas exactement ce qu'il va se déployer. Pour être totalement honnête, nous, on espère qu'il y aura des moyens puisque ces moyens vont venir s'ajouter aux quelques moyens qu'on a.

Enfin, la **formation des élus** que vous évoquez, c'est un sujet vraiment très important. On a commencé à l'évoquer avec les associations d'élus pour l'instant, la FNCC notamment. On y va prudemment, puisqu'on va donner l'impression que nous, État, on dit que ça serait bien de former les élus un peu. Vous voyez, même si on ne dit pas comme ça, ça va être interprété comme ça. Donc pour l'instant, on est assez prudents, mais ce sont des sujets qu'on a évoqués. Et en tout cas, sans même aller jusqu'à la formation, la question des échanges, de l'interconnaissance, c'est un enjeu structurant et on ne l'a pas encore formalisé, mais c'est un axe de travail qui nous semble assez essentiel.

Et pour ce qui est des **formations sur les métiers**, les formations au métier de la production et diffusion, il y en a beaucoup. C'est tous les masters de gestion de projets culturels, il y a même des masters d'administration de production, il y en a pas mal. Alors après, est-ce que les personnes qui sortent de ces formations sont bien formées pour aller directement sur le terrain, c'est une autre question. Il s'agit plutôt de travailler sur **l'insertion professionnelle et l'accompagnement**, ou sur la **formation continue**, qui là, pour le coup, est un enjeu assez déterminant. Dans le cas de l'EDEC qui est en train d'être renégociée des chefs des partenaires sociaux. Ce sont des discussions notamment en CNPS ou menées par les partenaires sociaux indépendamment de l'État pour envisager ces questions de formation.

Jacqueline Broll / DRAC

Vous l'avez compris, c'est donc la DRAC qui est chargée de remonter des projets dans le cadre de ce plan. Alors d'abord, **en interne**, il y a un certain nombre de réunions pour faire une lecture du plan, une compréhension, et puis faire une analyse des critères d'éligibilité. Et à partir de là, ce sont les **conseillers de la DRAC**, donc un certain nombre est présent ici, tant dans la salle qu'en visio, et qui détiennent l'expertise métier, l'expertise territoriale, qui ont pris leur bâton de pèlerin

et qui sont allés au regard de la connaissance qu'ils ont des projets sur le terrain et des structures, qui sont allés vous rencontrer. C'est bien évidemment un dialogue puisque vous avez été aussi, vous de votre côté, par vos **réseaux**, vous avez été informé, donc vous avez aussi pris contact avec ces agents de la DRAC qui sont dans votre proximité et à partir de là, une fois que les projets sont repérés, se pose la question du critère d'éligibilité du 1 pour 1. Donc dans ces cas-là, on regarde si c'est possible, on regarde si on peut aller dialoguer avec la collectivité. Nous-mêmes au niveau de la direction, on l'a fait avec certaines collectivités. Donc voilà, on est vraiment dans un dialogue entre les équipes et les collectivités pour faire remonter de la façon la plus exhaustive possible les projets qu'on va trouver sur le territoire.

Sur la répartition territoriale ce n'est pas sur ces neuf millions d'euros qu'on va travailler mais sur d'autres moyens pour faire en sorte d'avoir une présence artistique sur des temps longs dans ce territoire d'ailleurs c'est ce qui est déjà développé actuellement. Après sur comment est-ce qu'on peut **travailler sur de la diffusion concertée sur les territoires**. J'évoque simplement le travail qui est mené sur des contractualisations avec les intercommunalités qui aujourd'hui s'orientent vers des **projets culturels de territoire** dans lesquels on essaie d'avancer avec les intercommunalités sur la mise à niveau de lieux de pratique pour les amateurs et d'accueil pour des équipes artistiques. Donc voilà, c'est un work in progress, mais ce sont des points d'appui et des points d'ancrage qui vont pouvoir être développés, et on le fait dans chacun des départements.

Florian Auvinet / Grand Bureau

Je vais être court puisque du coup, Sarah, pour le SMA, a déjà bien évoqué les problématiques sur la musique actuelle. Peut-être juste insister sur deux ou trois points sur la dimension **coopération** qui est au cœur du plan et qui correspond à des manières de faire qui sont déjà là depuis longtemps au niveau du secteur des musiques actuelles, ce sont des modes d'action qu'on développe beaucoup. Je peux juste témoigner que ça **demande du temps** pour les structures, du temps en plus, c'est **des compétences aussi particulières** et ça demande des moyens pas uniquement financiers mais aussi de **pouvoir renforcer les équipes** dans ces dimensions-là et du coup c'est important d'avoir une véritable attention dans tous les financements que ce soit pour les lieux et y compris les lieux labellisés, on a parlé de là où on part au niveau des SMACS, où on a souvent des staffs qui sont sous-dimensionnés et donc il faut avoir une attention dans les évaluations aussi y compris pour les équipes artistiques du temps et des moyens dédiés à ces enjeux d'animation territoriale. On est bien placés pour le savoir dans les réseaux évidemment.

Un deuxième point c'est juste insister aussi sur l'**outil contrat de filière sur les territoires** qui nous paraît répondre à pas mal des enjeux du plan par les cofinancements, le cadre de cofinancement qui est déjà là finalement et aussi par cette capacité à **aller soutenir la diversité justement en lien certes avec des équipements structurants**, des festivals, des lieux labellisés, mais aussi en allant du coup identifier toutes les initiatives qui passent un peu plus sous les radars, que ce soit sur la dimension spectacle vivant, mais aussi sur la dimension musique enregistrée, où là on a un enjeu très fort au niveau territorial, notamment par rapport à l'enjeu des publics. On en parle aussi en ce moment avec la Région, suite à la perte d'une enveloppe sur les labels. Je pense que le plan

mieux produire, mieux diffuser peut aussi faire effet de levier sur cet enjeu là, dans ce dialogue-là. Voilà quelques éléments complémentaires et sur le contrat de filière, se dire que c'est un levier aussi intéressant pour 2024, peut-être pour les années futures aussi puisqu'on est en renouvellement, de **voir comment cet effort sur mieux produire, mieux diffuser peut permettre de renforcer aussi cet outil qui est extrêmement intéressant et assez innovant dans la capacité à mettre autour de la table tous les partenaires.**

Camille Chabanon / Profedim

Je rebondis sur ce que vient de dire Grand Bureau et sur effectivement ce dispositif de contrat de filière. Ce serait intéressant de pouvoir dialoguer avec les collègues des musiques actuelles sur ces systèmes partenariaux pour imaginer des coopérations sur les territoires. On sera attentifs à la **question de la diversité**. C'est certain qu'on est comme la Fédération des Arts de la rue, parfois en manque d'interlocuteurs. Certes, les scènes pluridisciplinaires accueillent parfois des concerts mais ce n'est pas la règle générale. Donc cette question aussi de montrer la musique sur d'autres scènes, c'est vrai que le réseau de diffusion historique de nos esthétiques, ce sont les festivals. Et puis je voulais rajouter une chose sur les esthétiques aussi. C'est vrai que la **question de la série et de la diffusion**, sur des esthétiques assez niches comme la musique contemporaine, c'est ultra compliqué. C'est une vraie question qui se pose, la question aussi de la présence des artistes et des compositeurs dans les lieux labellisés, qui nous semblent importantes.

Sophie Zeller / DGCA

Sur les **contrats de filière**, ils sont inscrits noir sur blanc dans le plan, on propose le renforcement des contrats de filière. Et on doit travailler avec le CNM pour articuler les choses un peu mieux. On parle aussi des **schémas pour d'autres disciplines**, donc ça peut tout à fait être intégré pour la musique au sens large.

Ce qu'on a essayé de travailler dans le cadre des groupes de travail, c'est la question suivante : quand on a un orchestre permanent sur un territoire, comment est-ce que cet orchestre permanent peut être mieux pris en compte par les scènes pluridisciplinaires de ce même territoire ? Il y a au minimum une diffusion dans ces lieux-là. Un **orchestre permanent**, c'est un acteur structurant du territoire, il faut qu'il puisse y avoir ses échanges, des interactions. L'intérêt des groupes de travail, ça a été cette pluridisciplinarité qui a été assez intéressante.

Et puis, il y a eu de gros débat dans les groupes de travail sur la **coopération** : permet-elle de gagner du temps ou est-ce qu'elle en fait perdre ? Bon, évidemment, c'est les deux, mais ça a été un gros sujet autour de est-ce que ça prend du temps, est-ce qu'il faut renforcer les équipes pour faire de la coopération, etc. **On en perd au début, on en gagne après.**

On a aussi envisagé, c'est écrit par exemple à un endroit peut-être moins habituel, dans le troisième axe sur les publics, **de renforcer les partenariats locaux entre structures culturelles en termes de médiation**, avec la constitution de chefs de file selon les types de publics par exemple. L'idée c'était de se dire que des structures sur un territoire, elles sont toutes mobilisées en direction des publics et elles vont parfois être obligées de travailler sur les publics spécifiques avec

des réseaux. Donc si vous avez travaillé avec les prisons, avec les hôpitaux, avec les acteurs du champ social, avec bien sûr les publics scolaires. Et sur certains publics spécifiques, certains développent des vraies compétences. Je pense par exemple au travail dans les hôpitaux ou au travail dans les prisons, ce n'est peut-être pas la peine que chaque médiateur de chaque structure d'un même territoire développe son propre réseau. Ça prend énormément de temps et il y a des choses qui peuvent être mutualisées avec un chef de file sur un territoire. C'est-à-dire qu'il y a une des structures qui va être chef de file sur les projets avec la prison. Alors ça ne veut pas du tout dire que les autres structures du territoire ne travailleront pas avec les prisons. Ça veut dire qu'elles vont pouvoir s'appuyer sur les contacts et les réseaux qui ont été noués par l'un des partenaires sur le territoire. C'est vraiment la notion de chef de file.

Donc là, l'idée c'est de se dire comment est-ce que par la coopération on peut alléger le travail des équipes pour pas que ce soit juste on perd du temps à coopérer mais trouver une plus grande efficacité dans l'action publique et aussi une forme de gain de temps et de bien-être pour ceux qui travaillent. Mais on a parfaitement en tête ce que ça implique, ces enjeux de coopération, ça veut peut-être dire aussi qu'il y a des choses qu'il faudra plus faire ou moins faire. C'est se dire qu'à l'échelle d'une équipe, il y a des priorités. C'est vrai que peut-être pour certains projets qu'on fait en coopération, ça veut dire qu'on en fera moins pas en coopération.

Jeanne Guillon / SYNAVI

Le SYNAVI comprend un certain nombre de structures qui fonctionnent dans les lieux labellisés. Et on est tout à fait favorable à ce qu'un plan donne des moyens supplémentaires pour mieux nous programmer. Mais je voulais revenir sur **la place des équipes indépendantes**, des équipes artistiques. On est un certain nombre d'équipes artistiques à avoir un certain degré de structuration sans pour autant être dans ces circuits de scènes conventionnées, de scènes labellisées, des appellations, des réseaux constitués et pour autant qui avons une activité qui dépendant de la possibilité d'avoir un lien direct avec des opérateurs non artistiques. C'est important d'avoir des liens entre le monde de l'art et le monde non artistique dans le champ social, éducatif, dans le champ de l'éducation populaire notamment, dans le champ médical etc.

On a l'impression dans ce plan que les compagnies indépendantes sont considérées comme mineures parce qu'elles n'existent que si elles sont défendues par une autre structure labellisée. Donc si ce plan ne nous aide pas, ok, c'est un plan pour aider selon la logique du ruissellement, ok. Mais le problème que je veux pointer c'est qu'en plus **il ne faudrait pas qu'il nous nuise**. C'est le plus important de ne pas nuire. Et là la difficulté c'est comme il y a des effets de seuil dans certains dans certains dispositifs, c'est qu'il y ait des dommages collatéraux. Par exemple, le fait d'associer les collectivités, de former les élus, c'est crucial et on est les premiers à se réjouir d'être déjà présents ici, d'être présents au Coreps, et qu'il y ait cette possibilité d'un dialogue avec les collectivités. Mais, donner des moyens aux collectivités à raison de ce principe de 1 euro, 1 euro avec les critères cumulatifs des scènes labellisées, ça veut dire priver ceux qui œuvrent déjà sur place.

Jacqueline Broll donnait l'exemple des salles qui devraient être mises à disposition pour la permanence artistique. Moi j'attends la précision sur est-ce que ce sont des équipes artistiques sélectionnées par les lieux labellisés ? Et est-ce qu'il ne faudrait pas **obliger les collectivités à ce que leurs équipements vides servent aussi pour les acteurs structurants que sont les équipes artistiques présentes** ? Alors que l'usage des lieux a tendance à se restreindre toujours plus. C'est à dire que jusqu'à présent on s'est accommodé en quelque sorte d'une autre circulation de la culture qui est différente de celle que vous avez présentée, mais on s'en accomode parce qu'il y a la possibilité de traverser avec ces acteurs de l'éducation populaire, du social, etc. Et parce qu'il y a aussi des dispositifs sur **l'aide à l'autodiffusion**, le Fonpeps, et même dans ces aides, les **critères deviennent plus restrictifs**. J'ai souvent l'impression qu'on travaille dans les interstices des politiques culturelles mais que ça apparemment c'est plus des interstices, c'est plus des trous dans la raquette ça risque d'être le continent des équipes indépendantes, ça risque d'être un continent englouti.

Et il y avait la **question de l'évaluation de ce plan**, est-ce qu'elle pourra être faite dans le COREPS, avec toutes les personnes qui en font partie.

Christophe Jaillet / CGT

Tout à l'heure je parlais des TPE mais il y a aussi deux secteurs qui sont un petit peu inquiet au niveau de la région. C'est le secteur du **lyrique** et le secteur des **ensembles chorégraphiques** qui ont des difficultés structurelles avec des masses très importantes et qui ont du mal à diffuser. Donc en termes d'emploi, les artistes lyriques et chorégraphiques connaissent des inquiétudes. Voilà, et je pense qu'il faut avoir une vigilance aussi pour ces secteurs-là.

Sophie Zeller / DGCA

Pour répondre à Jeanne Guillon, je rappelle que **les 9 millions, ce sont des crédits supplémentaires**. Donc on ne prend rien à personne. Ce sont des crédits supplémentaires avec des crédits supplémentaires des collectivités. Et c'est fait sur le programme 131. Donc j'imagine que quand votre compagnie agit directement avec un opérateur tel que vous avez cité, du champ social ou du champ éducatif, il y a des financements qui sont plutôt sur le programme 361, qui ne sont pas concernés par le plan mieux produire mieux diffuser. Et c'est dans ce sens-là qu'actuellement il y a certaines collectivités qui privilégient des œuvres clés en main, produites avec des financements plus faibles, par rapport aux acteurs qui veulent vendre à un prix normal leur travail artistique. C'est une sorte de concurrence faussée.

Le plan Mieux produire mieux diffuser, évidemment c'est très important, c'est structurant, mais ce n'est pas l'alpha et l'oméga de la politique culturelle du ministère, je pense qu'il faut vraiment l'entendre. C'est un plan sur la création qu'on essaye d'articuler, il y a aussi des enjeux en termes de formation qui se traitent à part, il y a 105 millions d'euros aujourd'hui distribués pour les labels et réseaux, on en rajoute 9, enfin vous voyez, il faut le remettre à sa juste proportion, il y a les crédits du programme 361, et on n'en enlève pas, on en rajoute. Et je ne pense pas que des collectivités enlèvent de l'argent sur les petites équipes pour aller mettre sur des structures. En tout cas, pour l'instant, ce n'est pas ce qu'on a observé. Donc je pense qu'il faut juste essayer de

faire baisser le niveau d'inquiétude et se dire que ça a été juste une opportunité pour avoir des moyens complémentaires et que ces labels, ils peuvent aussi financer des équipes artistiques.

Sur les secteurs lyriques et chorégraphiques, alors oui il y a de la **masse salariale importante**, on l'entend parfaitement. Le secteur chorégraphique ça se discute plus, mais le secteur lyrique est peut-être l'un de ceux qui a le plus d'économies à trouver, le plus d'opportunités à saisir dans le plan Mieux produire mieux diffuser, pour développer les coproductions dans le secteur de l'opéra. Il se trouve que c'est probablement une piste qui permettra de redonner un peu de marge aux marges artistiques, si je peux me permettre. Donc, voilà, les enjeux de coopération, de coproduction, il y a plein de secteurs qui le font déjà beaucoup. Je pense que sur l'opéra, il y a encore une petite marche.

Claire Hébert / Les forces musicales

J'interviens simplement pour dire, qu'il y a beaucoup d'axes de travail dans le plan, à l'endroit notamment des opéras qui mixent la fabrication du décor et le musical. Je pointe simplement un **point de vigilance sur le maintien des compétences rares qui relèvent de l'artisanat d'art**. C'est vraiment très important que ce plan ne se traduise pas par une contraction de tous ces savoir-faire très spécifiques. Cette filière des métiers techniques est fondamentale à observer avec un point de vigilance pour que tous ces enjeux de rallongement de durée, de coproduction, ne viennent pas assécher toutes ces compétences extrêmement précieuses et qui sont très fortes dans la région. Donc oui, il y a des choses à faire. Mais je voulais juste dire qu'il y a déjà beaucoup de choses qui sont faites.

Et peut-être un petit point d'attention, en tout cas, à l'endroit des orchestres et des opéras. Il faut qu'on trouve de l'agilité pour aller dans des lieux, savoir **aller dans des formats beaucoup plus légers**, ce sont des enjeux qui sont déjà en réalité déjà embrassés. L'interrégional est quand même important, je pense, à conserver avec des systèmes vertueux, mais cette notion de coopération que vous avez développée, je pense qu'il faut aussi garder une focale, notamment dans certaines filières où on est très peu d'acteurs sur le territoire national. La coopération, elle va évidemment passer par les coopérations de filières qui a été en place. Il y a beaucoup de choses à faire, on peut évidemment toujours aller plus loin, avec un point de besoin, ce qu'a dit mon collègue Christophe Jaillet, de vigilance sur les conséquences sur l'emploi, l'emploi intermittent notamment.

Sophie Zeller / DGCA

Vous avez dit beaucoup de choses qui sont très justes. La **question des mutualisations**, par exemple, de compétences, d'ateliers de décor, ce qu'on a quand même montré, c'est que les mutualisations, elles existent aujourd'hui, mais souvent au sein d'une discipline. C'est-à-dire que dans le champ du théâtre, on saura qu'il y a l'atelier de décor, du CDN, de la scène nationale, mais par contre on n'aura pas forcément pensé qu'il y a un opéra qui était plus proche et qu'il y a aussi un atelier de décor qu'on peut partager et vice-versa. Les opéras, vous avez raison de le mentionner, ont souvent des métiers d'art qui n'existent plus ailleurs. Vous avez raison de le mentionner, la question d'agilité des formats c'est un enjeu déterminant et c'est aussi ça parfois la condition d'une diffusion, par exemple d'une diffusion d'une production lyrique. Il ne s'agit pas

de faire que ça dans les opéras, mais le faire permet aussi d'ériger d'autres réseaux de diffusion type réseau pluridisciplinaire. Pareil en effet pour les orchestres qui peuvent varier des formes, avec des orchestres qui ont la chance d'avoir des équipes artistiques permanentes sur les territoires déjà et qui ont cette force et qui peuvent être très utiles en irrigation d'un territoire. Tout cela, vous avez parfaitement raison.

Et juste pour finir sur ce que vous avez dit sur la coopération, **on n'a jamais dit que la coopération c'était local ou régional uniquement**, donc ça me permet de le préciser. Pour certaines structures, c'est la coopération nationale qui va être bien plus pertinente. Alors ça ne vous concerne pas ici, mais par exemple les centres d'art pour les expositions, deux centres d'art à une heure de distance, ils ne vont pas faire la même exposition, ce n'est pas super malin. Ça va plutôt se gérer à l'échelle nationale. Et il y a aussi des structures, c'est notamment le cas des opéras, mais ça peut être des grands festivals pour lesquels l'échelle de coopération internationale. Donc vraiment la coopération c'est pas du tout limité à un échelon local, c'est chacun coopère à l'échelon qui est le lieu pour ses projets et bien sûr ça peut être une même structure qui coopère à différentes échelles selon la nature des projets qu'elle souhaite déployer.