

# ÉVALUATION DE QUATRE DISPOSITIFS RESSOURCES D'ARCADI

RAPPORT DE SYNTHÈSE

Ateliers Rebonds

Accompagnement Théâtre de Vanves / Bureau Cassiopée / Arcadi

Tutorat administrateurs de compagnies chorégraphiques

Plateaux Solidaires

**Félix Dupin-Meynard**

Novembre 2012

---

**ARCADI,  
AGENCE CULTURELLE  
D'ÎLE-DE-FRANCE**

---

Rapport de synthèse issu du rapport d'évaluation livré en septembre 2012

Évaluation réalisée par **Félix Dupin-Meynard**, consultant en sociologie, sciences politiques et évaluation des politiques publiques en collaboration avec l'équipe du **pôle Ressources d'Arcadi**.

Enquête réalisée par **Félix Dupin-Meynard** et **Marie Deniau**, consultante et analyste culturelle.

Suivi scientifique par **Emmanuel Négrier**, directeur de recherche au CNRS, chercheur en science politique au CEPEL (Université de Montpellier I).

## Remerciements

L'équipe du pôle Ressources (Françoise Billot, Karen Benarouch, Isabelle Roux, Delphine Martincourt, Stéphanie Molinero); Frédéric Hocquard; Stéphane Gil; l'équipe du pôle Arts de la scène.

Les partenaires des dispositifs: Centre national de la danse, Théâtre de Vanves, Bureau Cassiopée, Réseau des arts vivants en Île-de-France.

Les intervenants des Ateliers Rebonds, les équipes et les lieux bénéficiaires, les membres des institutions et autres personnalités ayant participé à l'enquête.

Emmanuel Négrier, Philippe Henry, Marie Deniau, Marc Roze, Sophie Noyé.

# SOMMAIRE

AVANT-PROPOS, PAR FRÉDÉRIC HOCQUARD → 4

PRÉSENTATION DES DISPOSITIFS, PAR LE PÔLE RESSOURCES → 6

TROIS DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT → 6

UN DISPOSITIF DE MUTUALISATION : LES PLATEAUX SOLIDAIRES → 10

MÉTHODOLOGIE → 12

QUALIFICATION DES BÉNÉFICIAIRES → 15

ÉVALUATION DES DISPOSITIFS → 19

LES ATELIERS REBONDS → 19

Caractéristiques du panel → 19

Principaux impacts recensés → 19

Débats et perspectives → 21

LE TUTORAT ADMINISTRATEURS DE COMPAGNIES CHORÉGRAPHIQUES → 22

Caractéristiques des bénéficiaires → 22

Principaux impacts recensés → 23

Débats et perspectives → 24

L'ACCOMPAGNEMENT THÉÂTRE DE VANVES / BUREAU CASSIOPÉE / ARCADI → 27

Caractéristiques du panel → 27

Principaux impacts recensés → 27

Débats et perspectives → 29

Les impacts globaux des dispositifs d'accompagnement → 31

LES PLATEAUX SOLIDAIRES → 32

Caractéristiques des bénéficiaires → 32

Impacts sur les équipes artistiques → 33

Caractéristiques des lieux participants → 34

Rapports des lieux au dispositif → 34

Effets du dispositif sur les lieux participants → 36

Impacts globaux des Plateaux Solidaires → 38

Débats et perspectives → 38

Des dispositifs sans critères de sélection artistique : un débat récurrent → 42

IMPACTS SUR LES POLITIQUES CULTURELLES → 43

DES RUPTURES RELATIVES → 43

DES EFFETS D'ENTRAÎNEMENT SUR LES POLITIQUES PUBLIQUES → 44

DE NOUVELLES MANIÈRES D'APPRÉHENDER LE SECTEUR → 45

Quelles articulations entre politiques publiques ? → 45

CONCLUSION → 46

PARTAGER L'ÉVALUATION, PAR EMMANUEL NÉGRIER → 48

AU-DELÀ DES DISPOSITIFS ORDINAIRES DE SOUTIEN  
AUX COMPAGNIES DE SPECTACLE VIVANT ?, PAR PHILIPPE HENRY → 50

# AVANT-PROPOS

Par **Frédéric Hocquard**, *Directeur d'Arcadi*

En devenant directeur d'Arcadi, agence culturelle d'Île-de-France, en 2008, un de mes premiers objectifs a été de développer les missions ressources de l'établissement. En effet, même si je considérais qu'il était tout à fait important de maintenir notre travail de soutien à la création et à la diffusion, je souhaitais que nous élargissions notre champ d'action et que nous prenions en compte des besoins nouveaux, lesquels avaient été bien identifiés lors des deux consultations menées par l'établissement auprès d'équipes artistiques franciliennes.

En prenant appui sur l'expérience de l'agence dans le domaine de l'observation, des rencontres professionnelles et de l'accompagnement au sein du service Relais information conseil, ces nouvelles actions ont pu être engagées grâce à une contribution exceptionnelle de quatre cents mille euros de la Région Île-de-France en 2009.

Trois ans après leur mise en place, j'ai souhaité l'évaluation des dispositifs ressources d'Arcadi, parce que je pense nécessaire et souhaitable que l'action publique évalue régulièrement le travail qu'elle réalise et qu'elle tente d'en mesurer les impacts.

Cette évaluation n'est pas une demande des collectivités publiques fondatrices de l'EPCC (Drac et Région Île-de-France) et elle s'inscrit dans une démarche évaluative globale d'Arcadi. Elle en est la première étape; la seconde, en 2013, étant l'évaluation des dispositifs d'aide à la création, à la diffusion et à l'action artistique de l'établissement.

Nous avons donc décidé d'étudier –non pas l'ensemble des missions ressources d'Arcadi– mais les actions et dispositifs qui ont été construits comme des réponses aux besoins exprimés par les acteurs eux-mêmes et qui introduisaient des logiques d'actions nouvelles. Aussi, il nous a semblé nécessaire et évident, à cette étape du parcours, de vérifier que les dispositifs qui étaient au départ expérimentaux répondaient, ou pas, aux besoins du secteur. Cette évaluation devait permettre également d'en mesurer les impacts auprès des bénéficiaires et plus globalement de s'intéresser à la pertinence de leurs objectifs.

La méthode d'évaluation pour laquelle nous avons opté est importante. Nous n'avons pas fait appel à un cabinet extérieur, en passant par un appel d'offre. Nous avons choisi d'en co-construire la méthodologie: le pôle Ressources d'Arcadi a accompagné Félix Dupin-Meynard tout au long de ces neuf mois d'évaluation.

On trouvera dans ce rapport beaucoup d'éléments de natures diverses: des données chiffrées, des réflexions et des interrogations sur des sujets qui dépassent de loin le seul cadre strict de l'objet de l'évaluation mais aussi des propositions très concrètes ainsi que des perspectives d'évolution des dispositifs étudiés.

Si ces dernières n'engagent, à cette étape du rapport, que leur auteur, elles nous seront utiles et précieuses. Elles nous permettront d'envisager des améliorations des dispositifs et plus globalement d'enrichir la réflexion pour une meilleure efficacité de l'action de notre établissement.

Une des grandes lignes de force que vous allez découvrir dans ce document est la réussite de ces dispositifs notamment en termes de nombre de structures et personnes concernées, d'innovation des réponses apportées aux besoins qui avaient été identifiés ou encore en termes de proximité entre les porteurs de projet et Arcadi.

Si la pertinence du travail enclenché il y maintenant plusieurs années au sein de l'établissement Arcadi et de l'équipe qui le porte est attesté, l'évaluation nous engage à poursuivre le choix d'un soutien renforcé et innovant au-delà des dispositifs habituels de soutien aux projets artistiques, des compagnies et des structures culturelles franciliennes.

De plus, cette évaluation tente de situer le travail réalisé par Arcadi dans un contexte plus large, celui de l'évolution des pratiques dans la filière du spectacle vivant. Emmanuel Négrier et Philippe Henry apportent –en fin de rapport– deux points de vue réflexifs. Le premier revient sur les pratiques évaluatives dans le secteur de l'action publique. Le second situe les dispositifs évalués au sein des initiatives publiques de soutien du spectacle vivant.

Nous souhaitons que l'objet de cette évaluation et les réflexions qui en découlent contribuent à une évolution des pratiques dans le domaine des politiques publiques dans le spectacle vivant. Nous sommes déjà et serons attentifs aux initiatives qui relèveraient de la même intentionnalité, en Île-de-France, comme dans d'autres régions.

Pour finir, je tiens à remercier Félix Dupin-Meynard pour son engagement et sa disponibilité, Françoise Billot et l'équipe du pôle Ressources qui se sont pleinement impliquées dans ce travail évaluatif et enfin Stéphane Gil, administrateur, qui a assuré un relais fort utile avec la direction de l'établissement.

# PRÉSENTATION DES DISPOSITIFS

Par le pôle Ressources

## Trois dispositifs d'accompagnement

Les dispositifs étudiés que sont les Rebonds, le Tutorat administrateurs de compagnies chorégraphiques et Vanves/Bureau Cassiopée/Arcadi relèvent de la mission accompagnement d'Arcadi. Aujourd'hui, la mission accompagnement ne recouvre pas le fait d'aider financièrement des équipes et des projets mais relève d'un ensemble d'actions spécifiques. Ces actions sont nées du constat des difficultés qu'ont les équipes à concevoir leurs projets, à structurer leurs activités, à s'orienter dans le paysage des politiques de soutien (publiques ou privées), à se positionner dans un secteur en pleine mutation... Elles ont comme objectifs principaux de contribuer à l'autonomisation de la personne ou de l'équipe, au développement de sa capacité d'agir et de rendre possible des choix stratégiques.

### 1. Les ateliers Rebonds

Les Rebonds sont des ateliers d'accompagnement collectifs, participatifs et thématiques. Ils fonctionnent sur les modalités du partage, du retour et du transfert d'expériences entre les participants : porteurs de projet, responsable accompagnement (Arcadi) et professionnel extérieur aux prises avec les questions abordées.

Dans les Rebonds, il s'agit de s'appuyer sur des expériences de terrain pour offrir des outils méthodologiques, des réponses concrètes aux problèmes rencontrés par les participants dans la pratique de leurs métiers ; de donner des clés, de permettre la compréhension des enjeux pour engager, compléter une démarche personnelle.

Collectifs, ils rassemblent, pendant une journée ou une demi-journée, en petits groupes de travail (de six à huit personnes), artistes, metteurs en scènes, comédiens, danseurs, chorégraphes, administrateurs, chargés de diffusion et autres professionnels de la culture et du spectacle vivant souhaitant partager des connaissances et élaborer, construire des réponses autour de la trame co-construite avec le professionnel extérieur intervenant.

Participatifs, ils s'appuient sur les expériences et les questionnements de chaque participant. Les ateliers ont pour cadre la bienveillance, le respect de la confidentialité et l'écoute. Pour assurer un temps collectif pertinent, plusieurs éléments sont nécessaires : un nombre de participants maximum, des profils complémentaires et hétérogènes, «un bon moment» dans le parcours, une forme de connaissance individuelle des participants. Néanmoins, aucun niveau initial n'est demandé. Une attention particulière est ainsi portée à la constitution des groupes. Chacun est constitué en fonction des besoins, métiers et parcours des demandeurs.

Pour le porteur de projet, la participation à un atelier commence par un échange avec la conseillère en charge de l'accompagnement d'Arcadi afin de cerner ses besoins et l'état d'avancement de son projet. Cet échange se finalise par la rédaction d'un mémo préparatoire que chaque participant rédige en amont du Rebond et qui sera ensuite travaillé avec le professionnel intervenant. Le mémo est un document succinct reprenant parcours, fonction, projet de compagnie, questionnements, difficultés rencontrées, état d'avancement du projet du demandeur. Ce travail en amont permet à la conseillère en charge de l'accompagnement et au professionnel extérieur de connaître, de s'appuyer,

de confronter et de rebondir sur la diversité des parcours individuels durant le temps collectif, mais aussi de structurer / d'ajuster les débats pour être au plus près des demandes. Le mémo permet au participant de faire le point sur une problématique traitée, de préparer un échange à venir, et de travailler à la formulation de son projet.

Thématique, chaque Rebond est construit avec un professionnel aux prises avec la problématique développée et co-animé par lui-même et la conseillère en charge de l'accompagnement. Les ateliers abordent des sujets tels que la diffusion des projets artistiques, l'organisation du travail, le mécénat culturel, le développement du projet artistique dans le cadre d'un projet de compagnie, la communication sur ses projets...

### **Les thématiques des ateliers Rebonds :**

- **Diffusion** / Professionnelle extérieure: Marthe Lemut / Durée : 1 journée
- **Projets artistiques, projet de compagnie : des réalités à la réalité** / Professionnelle extérieure: Catherine Nasser / Durée : 1 journée
- **Communiquer sur son projet** / Professionnel extérieur : François Boudeau / Durée: 1 journée

### **QUELQUES DONNÉES CHIFFRÉES**

---

- **Nombre de participants moyen par Rebond : 7 participants**

---

  - **Participants Rebonds 2010 et 2011 : 262 personnes (89 en 2010, 173 en 2011)**

---

  - **Nombre total d'ateliers 2010 et 2011 : 38**

---

  - **10 Rebonds « Diffusion » en 2010 et 2011 : 71 participants**

---

  - **5 Rebonds « Communiquer sur son projet » (thématique lancée en 2011) : 23 participants**

---

  - **8 Rebonds « Projet(s) artistique(s), projet de compagnie » (thématique lancée fin 2010) : 45 participants**

---

  - **358 participants pour 53 Rebonds fin juin 2012**
- 

### **Suivi**

Après chaque atelier, un questionnaire de retours est adressé aux participants. Le document aborde aussi bien les contenus, la forme que les suites souhaitées par le participant. Ces retours sont précieux et permettent d'affiner ou d'apporter des modifications aux contenus ou à la trame proposés, de mesurer la qualité de circulation de la parole et des modalités d'animation, de proposer de nouveaux thèmes...

Après une participation à un atelier, le suivi peut prendre plusieurs formes : le bénéficiaire peut se voir proposer de participer à d'autres thématiques en fonction des problématiques soulevées dans le mémo qu'il a rédigé ou de discussions pendant un premier atelier. Ainsi plus de 50% des bénéficiaires ont participé à plusieurs Rebonds sur une période allant de 1 mois à 2 ans.

Le suivi prend aussi la forme de demandes de conseil sur des points spécifiques, de documents transmis ultérieurement, de réponses apportées par mail jusqu'à la prise de rendez-vous, la visite au Point doc d'Arcadi... Une présence lors des maquettes, des présentations professionnelles ou spec-

tacles est aussi assurée lorsque c'est possible. Un important travail de mise en lien ou en réseau, de circulation d'informations autour des projets artistiques, en interne ou avec des partenaires, fait également partie de ce suivi.

Le Rebond peut réunir des équipes nouvelles, apporter un complément pour des équipes soutenues par Arcadi en production ou diffusion, permettre d'approfondir des questionnements entrevus au sein d'autres dispositifs (Tutorat, Arcadi/Vanves/Cassiopée, Plateaux Solidaires...).

## 2. Le Tutorat administrateurs de compagnies chorégraphiques

Dans un contexte économique difficile et un secteur en pleine mutation, l'entrée dans la vie professionnelle des administrateurs(trices) de compagnies chorégraphiques est soumise à des enjeux complexes. Souvent isolés, ils rencontrent des difficultés de positionnement dans la relation aux artistes, institutions ou responsables de programmation. Par ailleurs, les métiers de l'administration et de la production nécessitent un éventail de compétences très large, parfois difficiles à réunir.

Le Tutorat a pour objectif d'accompagner des administrateurs(trices) de compagnies chorégraphiques en poste et de leur permettre d'acquérir le recul nécessaire à l'exercice de leur métier. Il est mené par Anne-Cécile Sibué et Léonor Baudoin du Bureau Cassiopée et co-construit par Arcadi, le Centre national de la danse (CND) et le bureau Cassiopée. Le dispositif est financé par Arcadi et le CND. Il est gratuit pour les participants.

Il est piloté par la responsable accompagnement en coordination avec le service danse d'Arcadi. L'équipe du département des ressources professionnelles du CND également à l'animation et l'élaboration des séances collectives de présentation du dispositif, de présentation du rôle et du champ d'action de l'établissement ainsi qu'au bilan collectif de fin de Tutorat.

À la suite d'un appel à candidatures lancé sur les sites d'Arcadi et du CND, les candidatures sont examinées conjointement par Arcadi (le pôle Ressources et le service danse) et le CND (département Ressources professionnelles).

Privilégiant l'axe du binôme artiste / administrateur et le mode participatif, ce dispositif d'accompagnement s'adresse à des professionnels salariés (tous contrats et modalités de collaboration) en tant qu'administrateurs ou chargés de production dans une ou plusieurs compagnies chorégraphiques franciliennes, depuis un an minimum (critères 2011/2012) souhaitant :

- prendre du recul sur l'exercice de leur métier
- partager et échanger avec leurs pairs
- mieux connaître le secteur
- se questionner sur leur positionnement dans la compagnie et dans le secteur professionnel
- approfondir leurs problématiques spécifiques et individuelles
- développer leur outillage méthodologique
- se projeter en se posant les « bonnes questions »

Ses modalités pédagogiques alternent, durant huit mois, séances collectives thématiques entre administrateurs et rendez-vous individuels permettant les études de cas spécifiques. Le cadre proposé est celui de la création d'un espace d'interrogation et de confrontation des expériences professionnelles de chacun. Il privilégie les modes participatifs et proactifs.

## QUELQUES DONNÉES CHIFFRÉES

---

- Deux sessions étudiées : 2009/2010 et 2010/2011

---

- Nombre de participants : 16 administrateurs(trices) et 18 artistes

---

### Suivi

Le dispositif intègre une phase de retours individuels et de bilan collectif. Un questionnaire distinct est remis aux administrateurs et aux chorégraphes. À partir de leurs retours une réunion de bilan collectif regroupant participants et partenaires est organisée.

### 3. L'accompagnement Théâtre de Vanves / Bureau Cassiopée / Arcadi

Prenant la forme d'un accompagnement personnalisé, ce dispositif initié par le Théâtre de Vanves et co-construit par le théâtre, Arcadi et le Bureau Cassiopée, a pour objectif de permettre aux équipes artistiques de mieux appréhender les cadres et contours de leur activité ainsi que les modalités de mise en œuvre des projets et de leur apporter une meilleure connaissance du secteur et de ses protagonistes, en étant au plus près des besoins des participants.

Ce dispositif s'adresse à des artistes ou équipes artistiques émergents avec projet(s) en cours, ou en cours de structuration artistique ou administrative, associés au projet artistique du Théâtre de Vanves. Proposées par le Théâtre de Vanves, les équipes pouvant en bénéficier sont choisies en collaboration avec Arcadi et le Bureau Cassiopée. Les propositions s'appuient sur l'expertise de l'équipe du Théâtre de Vanves, qui connaît les projets et les motivations des équipes artistiques. Est également prise en compte l'implantation administrative et artistique de l'équipe sur le territoire francilien.

Financé par Arcadi et le Théâtre de Vanves, le dispositif est gratuit pour les participants. Le groupe est constitué de quatre artistes / équipes artistiques par saison.

### Déroulement

Les trois partenaires (lieu, institution régionale et bureau de production) s'associent pour proposer concomitamment un accompagnement structurant et une mise en visibilité du projet artistique. Mis en œuvre par Léonor Baudoin et Anne-Cécile Sibué du Bureau Cassiopée, le dispositif propose un espace d'échanges dans un cadre neutre, bienveillant et confidentiel.

Au cours du processus d'échanges et de discussions qui se met en place lors de rendez-vous individuels réguliers, les intervenants du Bureau Cassiopée accompagnent le cheminement des participants : aide à la formulation du projet, conseils pratiques et stratégiques, travail sur la méthodologie et les outils... D'autres séances de travail avec des membres des équipes d'Arcadi et du Théâtre de Vanves, ainsi que des intervenants extérieurs, complètent le dispositif.

Les rendez-vous individuels permettent de suivre les attentes et les besoins des artistes, d'accompagner l'évolution de leurs acquis. Les rendez-vous collectifs, axés sur les relations des compagnies avec, d'une part, les lieux de diffusion et, d'autre part, les institutions, sont l'occasion de rencontrer des programmateurs, les conseillères artistiques danse et théâtre d'Arcadi et des invités de la Drac, de la Région Île-de-France, de départements, l'Onda...

Arcadi (responsable accompagnement) et le Théâtre de Vanves (responsable de la programmation et théâtre) coordonnent le dispositif et sont les opérateurs des journées collectives. Les

services théâtre et danse d’Arcadi sont associés au dispositif et participent notamment à une demi-journée de rencontre autour des projets artistiques des compagnies et des missions et champs d’action de l’établissement.

## Suivi

À la fin de chaque session, un questionnaire est rempli par chaque équipe et une réunion collective de bilan est organisée avec l’ensemble des participants et partenaires pour constater le chemin parcouru, cibler les points d’amélioration, les besoins à venir, la suite de l’accompagnement.

La participation à cet accompagnement marque le début d’une relation qui s’instaure entre ces artistes et Arcadi. Ainsi la plupart des participants ont, par la suite, sollicité et obtenu des Plateaux Solidaires, des rendez-vous avec les services artistiques danse et théâtre d’Arcadi, des aides financières à la production ou à la diffusion ou participé à des ateliers Rebonds.

## QUELQUES DONNÉES CHIFFRÉES

---

• 2 sessions étudiées : 2009/2010 et 2010/2011

---

• Nombre de participants : 8 artistes

---

• 5 sessions depuis le démarrage du dispositif en 2008, soit 20 artistes ou équipes artistiques.

---

## Un dispositif de mutualisation : les Plateaux Solidaires

La mutualisation est une des missions ressources d’Arcadi. Au sein de cette mission, les actions menées visent à explorer les possibilités de repenser les modes de collaboration, de développement et de soutien au sein du secteur artistique et culturel avec pour objectif d’initier des dynamiques collectives et solidaires.

Dans cet objectif de solidarité et de coopération, Arcadi a créé et mis en place le dispositif des Plateaux Solidaires. Il est régi par une charte intitulée « Plateforme expérimentale de mise à disposition de plateaux de répétitions » (téléchargeable sur le site internet d’Arcadi) et est piloté par la responsable mutualisation d’Arcadi.

Les objectifs de Plateaux Solidaires sont de répondre, à leur mesure, au besoin des équipes artistiques en locaux de répétitions en Île-de-France et d’inciter les lieux à répondre à ce besoin dans le cadre d’une action solidaire. C’est une offre d’espace pour du temps de travail, de recherche sur un plateau. Ce n’est en aucun cas une action favorisant la diffusion, une résidence ou une aide indirecte à la production....

## Descriptif

Arcadi joue le rôle d’interface entre les équipes franciliennes (quelle que soit la discipline) et les lieux en recueillant les besoins en espaces de répétition des équipes artistiques et les propositions des lieux souhaitant mettre leur(s) espace(s) à disposition pour les accueillir.

Les lieux qui participent au dispositif reçoivent une compensation financière qui tient compte de leur estimation du coût de leur mise à disposition. Pour les équipes artistiques accueillies, le dispositif est gratuit.

Le dispositif fonctionne en permanence de septembre à juin. Durant la période estivale, un dispositif similaire, porté par Raviv, le Réseau des arts vivants en Île-de-France, est soutenu financièrement par Arcadi.

## **Mise en œuvre**

Les équipes adressent leur demande de Plateau Solidaire par mail, environ trois mois avant le début des répétitions en précisant l'objet de leurs répétitions, la période et la durée souhaitées (5 jours minimum) et leurs besoins impératifs (notamment techniques).

Arcadi rencontre les lieux intéressés par le dispositif. Le lieu communique ensuite un calendrier des créneaux disponibles, une estimation du coût de mise à disposition de leur espace ainsi qu'une fiche technique ; les créneaux proposés par les lieux étant entendus comme des options.

Chaque mois, les demandes sont traitées par ordre d'arrivée sur la base d'une adéquation technique et calendaire entre les besoins d'une équipe et les possibilités offertes par les lieux partenaires du dispositif. Les arbitrages ne reposent pas sur des critères artistiques.

Les réponses sont communiquées environ un mois ou deux avant le début des répétitions. Les Plateaux Solidaires constituent un dispositif de « réponse à court terme » lui conférant un caractère de souplesse et de réactivité. La demande émise par une équipe artistique n'est satisfaite que quand un lieu répondant à ses besoins techniques est disponible sur la période souhaitée. Arcadi ne pouvant garantir de façon systématique cette adéquation, les équipes artistiques sont invitées à poursuivre leurs propres recherches de lieux de répétition. Outre le manque de lieux à proposer, c'est aussi parfois par manque de moyens humains (une seule personne est en charge de la gestion du dispositif) que la demande ne peut être satisfaite.

Quand une offre et une demande coïncident, Arcadi sollicite le lieu pour accueillir l'équipe pressentie. Si le lieu accepte, la proposition est envoyée à l'équipe. Si l'équipe valide à son tour la proposition, Arcadi organise une visite du lieu d'accueil pour l'équipe concernée. Cette visite a plusieurs objets : permettre aux personnes de se rencontrer, vérifier la convenance du lieu in-situ, fixer définitivement le planning et les moyens mis à disposition pendant les répétitions... Ces informations sont ensuite consignées dans un contrat tripartite liant Arcadi, le lieu et la compagnie. Ce contrat stipule le montant de la compensation financière versée au lieu.

**Suivi.** À l'issue des répétitions sont organisées des réunions de bilan collectif en présence des lieux et équipes qui ont bénéficié du dispositif. Ces temps d'échanges et de bilan ont permis d'ajuster le dispositif au fur et à mesure de sa mise en place et de mesurer sa pertinence.

## **QUELQUES DONNÉES CHIFFRÉES**

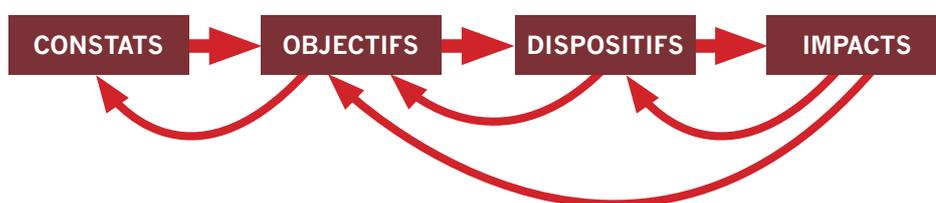
---

**Depuis le démarrage du dispositif fin 2009, 158 Plateaux Solidaires ont eu lieu dans 31 lieux d'accueil.**

---

# MÉTHODOLOGIE

**La démarche évaluative.** Évaluer, c'est d'abord définir ce que l'on cherche à évaluer et sur qui, ce qui implique de clarifier les objectifs, les stratégies et les cibles de la politique évaluée. Les quatre dispositifs évalués ici sont les *instruments d'une politique publique*, censée répondre à un « problème public », c'est-à-dire à des constats considérés, dans leur contexte, comme appelant une intervention publique. Face à ces constats, l'intervention publique définit les objectifs et les cibles particulières sur lesquelles elle souhaite avoir des impacts, à travers la mise en œuvre de dispositifs. Dans ce cadre, la démarche évaluative comprend différents niveaux de questionnement : elle vise, en premier lieu, à analyser quels sont les impacts des instruments sur leurs cibles, *au regard de leurs objectifs* ; mais au-delà, elle cherche aussi à questionner ces impacts *au regard des instruments* mis en œuvre, la pertinence des objectifs *au regard des constats*, et enfin, la pertinence des instruments *au regard des objectifs*.



**Co-construction de la méthodologie.** La définition de la commande évaluative, et la réflexion collective sur les objectifs et les cibles des dispositifs évalués, ont fortement impliqué l'équipe du pôle Ressources, dans un premier temps « collaboratif ». Dans un deuxième temps, la phase d'enquête, d'analyse et de rédaction des résultats a été réalisée par l'évaluateur, de façon autonome.

**Reconstruction collective des objectifs.** Afin de définir le périmètre de l'évaluation, quatre ateliers d'une demi-journée chacun ont été programmés, regroupant l'évaluateur, l'équipe du pôle Ressources et l'administrateur d'Arcadi. Ces ateliers ont eu pour objectif de mettre en débat les finalités des dispositifs et leurs impacts attendus, au-delà des objectifs statutaires. Les ateliers ont débouché sur la construction d'une arborescence provisoire, constituée de chaînes logiques « constats > objectifs > stratégies (dispositifs) > impacts attendus > cibles », qui a permis par la suite de définir la méthodologie d'enquête et les axes de l'analyse.

**Limites des indicateurs quantitatifs.** Les indicateurs quantitatifs sont très limités pour évaluer les impacts propres d'une politique culturelle : d'un côté, les bilans d'activité ne permettent que de quantifier les actions ou les bénéficiaires ; d'un autre, les indicateurs quantitatifs sur le secteur (évolution des budgets, de la diffusion, de l'emploi...) nous renseignent sur l'évolution globale des structures, mais ne nous permettent pas d'en attribuer les transformations aux actions des dispositifs étudiés. Dans un paysage artistique soumis à de très nombreuses variables (contexte économique, effets de notoriété, dimensions subjectives des jugements artistiques, comportement des programmeurs, transformations des politiques culturelles...), isoler les impacts issus d'un dispositif du reste des variables agissant sur l'évolution des équipes artistiques se révèle être une tâche difficile.

**Une analyse qualitative des impacts.** La démarche méthodologique utilisée ici est sensible aux trajectoires des acteurs et à leurs discours : elle interroge les bénéficiaires des dispositifs sur les transformations de leurs représentations, de leurs pratiques, de leurs structures, de leurs parcours ou encore de leurs interactions, qui ont été provoqués directement ou indirectement par les dispositifs évalués, et permet ainsi de mieux isoler les impacts issus des dispositifs du reste des déterminants. Si les axes d'interrogation ont varié selon les dispositifs, l'enjeu global a été d'établir dans quelle mesure le passage par un dispositif a marqué, influencé une équipe artistique (en termes de struc-

turation, d'embauches, de stratégie de diffusion, d'organisation du travail, de formulation du projet...) ou un professionnel (acquisition de compétences, remises en questions, évolution des pratiques, compréhension du secteur, transformation des représentations...). Rappelons ici que l'enquête qualitative, basée sur des éléments déclaratifs, doit être interprétée avec précaution, concernant la subjectivité des acteurs et les limites de la généralisation des résultats : si la généralisation est utilisée pour simplifier le propos, elle ne doit jamais être considérée comme totale.

**Les panels d'enquête.** Les résultats présentés dans ce rapport doivent être interprétés au regard des panels d'enquête, et de leur comparaison avec l'ensemble des bénéficiaires des dispositifs (quand elle est possible) – ces derniers seront présentés, pour chaque dispositif, avant les résultats. La composition des panels permet en effet d'établir dans quelle mesure les résultats sont représentatifs, ou pour le moins, de situer les acteurs interrogés. En termes de représentativité, la comparaison des panels avec les bénéficiaires totaux des quatre dispositifs est satisfaisante, à quelques exceptions près. Mais si l'enquête qualitative tente d'atteindre une représentativité maximale, son objet est d'évaluer des effets sur des trajectoires particulières, des structures, des individus ; elle ne prétend donc ni à l'exhaustivité, ni à une totale représentativité. Ainsi, les « cas limites », situés aux extrémités des panels, sont considérés comme étant tout autant pertinents pour l'analyse que les cas « moyens », car ils nous renseignent sur un type d'impact particulier, sur un type de structure ou d'individu particulier, donc élargissent notre compréhension des effets possibles des dispositifs étudiés.

---

Au total, 92 bénéficiaires ont été interrogés, par questionnaire ou par entretien, sur un total de 233 bénéficiaires des quatre dispositifs étudiés (2010 et 2011), soit une représentativité globale de 40%. La répartition de ces bénéficiaires par dispositif est la suivante (certaines équipes ayant participé à plusieurs dispositifs) :

**3 Ateliers Rebonds :** 27 bénéficiaires (entretiens). *Représentativité : 20%*

**Accompagnement Théâtre de Vanves / Arcadi / Bureau Cassiopée :** 9 bénéficiaires (entretiens). *Représentativité : 60%*

**Tutorat :** 9 administrateurs de compagnies chorégraphiques (entretiens). *Représentativité : 64% (+14 dossiers et trajectoires étudiés)*

**Plateaux Solidaires :** 53 équipes artistiques et 13 lieux participants

- 9 compagnies par entretien et 44 compagnies par questionnaire. *Représentativité : 74%*
- 10 lieux par entretien et 3 lieux par questionnaire. *Représentativité : 50%*

---

**Intégration des acteurs institutionnels et des partenaires.** Au-delà de l'enquête auprès des bénéficiaires, plus de trente entretiens supplémentaires ont été réalisés auprès de salariés d'Arcadi, des partenaires des dispositifs, des institutions membres du conseil d'administration, ou d'autres institutions engagées dans le soutien au spectacle vivant. Leur intégration vise tout d'abord à recueillir des avis et des positions concernant les objectifs et les logiques d'actions étudiés : ces institutions étant situées au sein des débats politiques et stratégiques qui animent les politiques culturelles, leurs différentes positions et prises de positions nous permettent de multiplier les points de vue sur les dispositifs. Par ailleurs, les partenaires et les intervenants, engagés dans la mise en œuvre des dispositifs, ont été interrogés en tant qu'ils possèdent une expertise de terrain, un savoir empirique, au même titre que l'équipe du pôle Ressources. Les acteurs institutionnels ont aussi été intégrés dans la démarche évaluative en tant que « cibles » des dispositifs : en effet, lors du travail de définition des objectifs et des cibles, il est apparu que les dispositifs pouvaient indirectement être dirigés vers les politiques culturelles elles-mêmes, en termes de transformation de l'action publique, dans ses dimensions cognitives et/ou stratégiques.

---

Au total, 31 entretiens ont été réalisés avec des «acteurs institutionnels»:

**Arcadi** (15 entretiens): directeur, administrateur, équipe du pôle Ressources, membres de l'équipe du pôle Arts de la scène

**Membres du conseil d'administration** (5 entretiens): élus et services du Conseil régional d'Île-de-France, Drac d'Île-de-France, Ville de Paris

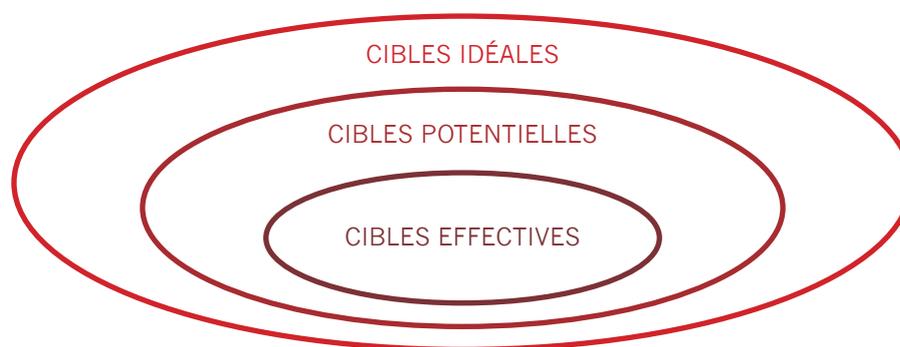
**Partenaires** (6 entretiens): Centre national de la danse, Bureau Cassiopée, Théâtre de Vanves, intervenants Rebonds, Réseau des arts vivants en Île-de-France

**Autres institutions et regards extérieurs** (5 entretiens): Onda (Office national de diffusion artistique), Conseil général de la Seine-Saint-Denis, Agence régionale du spectacle vivant Poitou-Charentes, précédent directeur d'Arcadi, chercheur

---

# QUALIFICATION DES BÉNÉFICIAIRES

Mesurer les impacts d'une politique publique implique de définir les cibles sur lesquelles doivent s'établir ces impacts. Nous pouvons dissocier trois types de cibles : **les cibles idéales**, qui sont définies (explicitement, ou implicitement) par les objectifs de l'action publique (ex : « les équipes artistiques franciliennes ») ; **les cibles potentielles**, potentiellement atteignables dans le périmètre défini par les critères formels d'accès aux dispositifs (ex : « les équipes artistiques correspondant aux critères de sélection du dispositif X ») ; et **les cibles effectives**, réellement impactées (ex : « les équipes artistiques ayant bénéficié du dispositif X »).



**Définir les cibles « idéales » et « potentielles ».** Qui souhaitons-nous impacter ? Quelles cibles potentielles sont déterminées par nos critères ? La réponse à ces questions est cruciale, car les objectifs mêmes des dispositifs en dépendent. Si les débats préalables à l'évaluation ont soulevé cet enjeu, on ne peut se satisfaire d'une définition vague des destinataires de l'action publique, qui dans le cas du soutien au spectacle vivant, s'incarne dans les expressions ayant un sens tacite pour les acteurs, sans que l'on puisse définir précisément les périmètres de ces cibles (« équipes artistiques », « compagnies », « artistes », « porteurs de projets », « professionnels »...).

**Définir les cibles « effectives ».** Les cibles effectives sont les bénéficiaires réels des dispositifs : elles sont donc les entités sur lesquelles nous avons analysé les impacts. S'agit-il des « équipes artistiques franciliennes » ? Quelles sont leurs caractéristiques ? Afin de mieux caractériser ces bénéficiaires au-delà des *cibles idéales*, nous présentons une partie des données existantes, recueillies avec l'aide d'Arcadi, du Conseil régional d'Île-de-France et de la Drac, ainsi que par questionnaire. Insistons cependant sur le manque de données systématiques sur les bénéficiaires de ces dispositifs, et sur les difficultés de croisements des données entre institutions et services.

---

Les données présentées ci-dessous proviennent de différentes sources :

«**Total bénéficiaires pôle Ressources**» : total des bénéficiaires des quatre dispositifs étudiés, en 2010 et 2011

«**Total bénéficiaires Plateaux Solidaires**» : total des bénéficiaires des Plateaux Solidaires, en 2010 et 2011

«**Panel Plateaux Solidaires**» : données issues des questionnaires et entretiens (74% des bénéficiaires)

«**Cies France 2012**» : *Territoires et ressources des compagnies en France*, Daniel Urrutiaguer, Philippe Henry et Cyril Duchêne. Collection Culture études, Paris, DEPS – ministère de la Culture et de la Communication, 2012

«**Danse IDF 2007**» : *Consultation des compagnies chorégraphiques d'Île-de-France*, Arcadi/Opale, 2007

«**Théâtre IDF 2006**» : *Consultation pour mieux répondre aux attentes des compagnies de théâtre d'Île-de-France*, Arcadi/Opale, 2006.

---

**Nombre de bénéficiaires par dispositif** : en 2010 et 2011, les bénéficiaires des dispositifs étudiés ont constitué un groupe de 233 équipes artistiques, tous dispositifs confondus.

Dispositifs	Nombre de bénéficiaires	%
Rebonds	139	60%
Plateaux Solidaires	106	44%
Tutorat administrateurs	14	6%
Vanves / Arcadi / Cassiopée	15	6%

NB : les pourcentages ne sont pas additionnables, car des compagnies ont bénéficié de plusieurs dispositifs.

Les Rebonds et les Plateaux Solidaires représentent donc la très grande majorité des bénéficiaires de ces quatre dispositifs, les deux autres dispositifs d'accompagnement étant réservés à un nombre plus limité de bénéficiaires. On notera en outre que 18% des bénéficiaires ont participé à plusieurs dispositifs parmi les quatre évalués.

#### Localisation des équipes artistiques bénéficiaires :

Siège social	Total bénéficiaires	Danse IDF 2007	Théâtre IDF 2006
Paris	58%	62%	51%
Première couronne	27%	26%	20%
Grande couronne	8%	12%	29%
Hors Île-de-France	7%	X	X

NB : le siège social de la structure ne correspond pas nécessairement à ses lieux d'activités réels.

La répartition des bénéficiaires laisse apparaître de forts déséquilibres : la majorité d'entre eux est domiciliée à Paris (58%) ; un tiers dans la première couronne (27%) et le restant, de manière marginale, provient des départements périphériques ou de l'extérieur de la région. La différence entre l'affirmation des « cibles idéales » (« les équipes franciliennes ») et la composition des cibles effectives, qui sont très majoritairement domiciliées à proximité de Paris, peut donc interroger. Cependant, par comparaison à la répartition des compagnies en Île-de-France, on constate que les proportions de compagnies parisiennes et domiciliées en première couronne sont presque équivalentes. Mais l'écart reste important concernant la grande couronne : seuls 8% des bénéficiaires en proviennent, alors que le tiers des compagnies théâtrales franciliennes y est domicilié. Une partie de cet écart s'explique sans doute par la proportion importante des bénéficiaires des Plateaux Solidaires.

res dans le total des bénéficiaires (44 %), les besoins en lieux de travail étant moindres en grande couronne (davantage de lieux sont disponibles, pour une moindre densité de compagnies).

### Disciplines des équipes artistiques bénéficiaires :

Discipline	Nombre de compagnies	% du total des bénéficiaires	Cies France 2012 (hors musique)
<b>Théâtre</b>	158	67,8%	47,7%
<b>Danse</b>	43	18,5%	19,1%
<b>Musique</b>	11	4,7%	X
<b>Pluridisciplinaire</b>	10	4,3%	10,3%
<b>Cirque</b>	7	3,0%	6,1%
<b>Autres</b>	7	3,0%	8,9%

Parmi les bénéficiaires, les compagnies théâtrales sont largement majoritaires (plus des deux tiers), et sont sur-représentées en comparaison avec les données nationales. Cumulées, les compagnies de danse et de théâtre représentent plus de 86% des bénéficiaires ; les autres disciplines étant faiblement représentées. Le fait qu'elles soient peu présentes parmi les bénéficiaires est lié à l'histoire des champs disciplinaires couverts historiquement par Arcadi, à la présence d'autres dispositifs spécialisés par ailleurs, ou bien au manque de correspondance des dispositifs évalués (de leurs contenus, de leurs cibles, des réseaux qu'ils touchent) avec les problématiques de certains secteurs. Si les dispositifs sont destinés aux « équipes artistiques franciliennes » (cible idéale), dans les faits, ils sont principalement utilisés par les compagnies de théâtre et de danse (cible effective).

### Fonctions des personnes (total des bénéficiaires des trois dispositifs d'accompagnement) :

Fonctions	Nombre	%
<b>TOTAL Artistique</b> (directeur artistique, metteur en scène, chorégraphe...)	<b>87</b>	<b>61%</b>
Dont : « double casquette » Artiste/administrateur	9	6%
<b>TOTAL Administratives</b>	<b>56</b>	<b>39%</b>
Dont : Administrateur	39	27%
Dont : Chargé de communication	8	6%
Dont : Chargé de diffusion	9	6%

Les trois dispositifs d'accompagnement, dirigés vers des personnes (ou des métiers) plutôt que des structures, touchent un public diversifié en termes de fonctions professionnelles : 61% sont des artistes (dont une partie assure aussi sa propre administration) et 39% assurent des fonctions administratives (dont la grande majorité se dit « administrateur »). Contrairement à ce que l'on aurait pu supposer au sujet de dispositifs axés sur la structuration, l'administration, la diffusion ou l'organisation du travail, les artistes sont donc majoritaires parmi les bénéficiaires de ces trois dispositifs. Cela peut nous renseigner sur leur investissement dans la structuration et l'administration de leurs équipes artistiques – ou bien, sur la précarité des structures dont sont issus les bénéficiaires, qui sont majoritairement sans employé permanent affecté à l'administration.

## Part des bénéficiaires aidés financièrement par la Drac, le Conseil régional et Arcadi :

Financeur	Type d'aide	Rebonds	Tutorat	Vanves	Plateaux Solidaires	Bénéficiaires des 4 dispositifs
<b>Arcadi</b>	Toutes aides confondues	<b>9%</b>	<b>8%</b>	<b>27%</b>	<b>15%</b>	<b>10%</b>
	Aide à la production	8%	8%	0%	11%	7%
	Aide à la diffusion	3%	8%	0%	2%	1%
	Aide à la reprise	2%	0%	27%	4%	3%
<b>Drac et DGCA</b>	Toutes aides confondues	<b>21%</b>	<b>31%</b>	<b>27%</b>	<b>25%</b>	<b>22%</b>
	Aide au projet	16%	31%	27%	20%	17,5%
	Aide à la compagnie	1%	0%	0%	1%	0,5%
	Conventionnement	3%	0%	0%	2%	3%
	DGCA	1%	0%	0%	2%	1%
<b>Conseil régional</b>	Permanence artistique et culturelle (PAC)	<b>10%</b>	<b>15%</b>	<b>0%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>

NB : Les pourcentages ne sont pas additionnables pour les aides d'Arcadi, car 12% des compagnies aidées par Arcadi ont bénéficié de deux aides différentes. Ces données concernent des aides accordées sur des années différentes (Drac : 2012 ; PAC : 2004/2012 ; Arcadi : 2009/2011)

Sur le total des bénéficiaires des quatre dispositifs, 10% des compagnies sont aidées par le Conseil régional, 10% par Arcadi, et plus de 20% par la Drac (très majoritairement composées d'aides au projet). La proportion de structures aidées financièrement par Arcadi est la plus forte parmi les bénéficiaires de l'accompagnement Théâtre de Vanves (plus de 25%), et de manière moins significative pour les trois autres dispositifs (moins de 15%) ; la proportion d'équipes aidées par la Drac est la plus élevée parmi les bénéficiaires du Tutorat (plus de 30%), mais tous dispositifs confondus, plus de 20% des compagnies sont aidées par la Drac ; enfin, concernant la PAC, les quatre dispositifs se situent en dessous de 15% de compagnies aidées. La convergence est donc relative selon les dispositifs et les institutions ; elle est globalement plus grande avec la Drac qu'avec les aides financières d'Arcadi ou du Conseil régional. La grande majorité des bénéficiaires (80%) ne bénéficie pas de ces aides financières : ces dispositifs élargissent donc le périmètre des bénéficiaires du soutien au spectacle vivant.

# ÉVALUATION DES DISPOSITIFS

La synthèse des résultats de l'évaluation restitue les principaux impacts recensés, mais aussi les débats soulevés par les principes et les objectifs de chaque dispositif. Pour chacun des dispositifs, le déroulé sera le suivant : présentation du panel d'enquête ou des bénéficiaires ; résumé des principaux impacts recensés (sur la base des enquêtes par entretiens et par questionnaires auprès des panels de bénéficiaires) ; débats et perspectives d'évolution (sur la base des résultats d'évaluation, et des entretiens avec les institutions et partenaires). Pour les Plateaux Solidaires, la synthèse sera complétée par une analyse des rapports des lieux au dispositif.

## Les ateliers Rebonds

### Caractéristiques du panel

	Budget annuel	% d'aides publiques	Date de création	Nb de spectacles
<b>Moyenne</b>	64 739 €	25 %	2005	5
<b>Minimum</b>	0 €	0 %	1991	1
<b>Maximum</b>	150 000 €	55 %	2011	14

Les équipes interrogées ont des budgets annuels relativement peu élevés (64 000€), comparés à la moyenne nationale (130 000€ environ) ou régionale (100 000€ environ) ; la moitié d'entre elles a un budget annuel inférieur à 50 000€. Cependant, les écarts sont importants (de 0 à 150 000€), ce qui témoigne de la diversité des types de structures. Les financements publics représentent en moyenne le quart de leurs budgets, taux légèrement moindre que les moyennes habituelles. Enfin, la plupart des structures sont relativement jeunes (7 ans d'existence en moyenne) – avec, ici aussi, une diversité importante représentée (de 1 an à 21 ans d'existence).

Fonction des participants	Nombre	%
<b>Artistique</b>	11	41%
<b>Administrative</b>	16	59%
dont : administrateurs	12	44%
dont : chargés de diffusion	4	15%

### Principaux impacts recensés

Les ateliers Rebonds sont très appréciés par leurs bénéficiaires, ne serait-ce que pour profiter d'un partage d'expériences, et rencontrer d'autres professionnels dans un secteur qui manque d'espaces d'expression et d'échange ouverts à tous. Les principaux impacts ont été identifiés en termes d'apprentissages réciproques, de réflexion sur les stratégies et d'acquisition d'outils ; plusieurs impacts indirects ont aussi été recensés, sur l'élargissement des réseaux, les relations de travail, la confiance

en soi, la motivation... Les bénéficiaires y découvrent de nouveaux types d'expériences, de projets, de solutions ; dans la plupart des cas, ils apprennent à questionner leurs projets et leurs stratégies, et prennent conscience de leurs forces et/ou de leurs faiblesses. En outre, la participation à plusieurs ateliers Rebonds permet aux bénéficiaires de mieux en tirer profit, par les apprentissages cumulés et la compréhension des principes d'animation et de fonctionnement. Le climat de confiance et de bienveillance recherché pour favoriser l'expression fonctionne bien dans la plupart des cas. Cependant, certaines personnes n'arrivent pas à intégrer la distance entre les Rebonds et leurs demandes d'aides financières à Arcadi, ce qui révèle la difficulté, pour les bénéficiaires, à sortir des relations habituelles de demandes d'aides, impliquant d'être crédible, donc de cacher ses lacunes, par peur d'être jugé.

**Intérêts des transferts d'expériences.** Plus de la moitié des personnes interrogées affirme avoir découvert d'autres problématiques, d'autres manières de faire ou de nouvelles idées. Pour un certain nombre d'entre elles, c'est au contraire la similitude des expériences, des difficultés ou des solutions qui a constitué un intérêt : soit parce qu'elles pensaient « mal faire » et ont été rassurées, soit parce qu'elles étaient isolées face à des difficultés et ont constaté que leurs problèmes étaient inhérents à leurs fonctions, ou du moins partagés par d'autres.

**Diagnostic et prises de conscience.** La quasi-totalité des personnes rencontrées a affirmé avoir pu formuler leurs problèmes, prendre conscience des forces ou des faiblesses (de sa structure, de son projet, de sa fonction...) ; la confrontation au collectif a parfois aidé les participants à imaginer de nouvelles stratégies.

**Conséquences sur l'organisation du travail.** Une majorité de participants affirme que les ateliers ont eu des conséquences positives sur leur travail. Plusieurs types de transformation sont évoqués : davantage de confiance (dans leurs fonctions ou dans leurs pratiques), prises de conscience sur l'organisation du travail ou sur la nécessité d'embaucher (et conséquences qui en découlent), réorganisation, meilleures conditions de travail... Cependant, ces réflexions ne peuvent pas toujours se réaliser, pour cause de problèmes financiers ou de désaccords au sein de l'équipe.

**Nouvelles stratégies.** Les ateliers ont parfois fait émerger l'idée ou la nécessité d'une « stratégie » (de structuration, de diffusion...). Suite aux Rebonds, plusieurs compagnies ont commencé à organiser des réunions collectives pour faire des choix de développement. Les apports mentionnés concernent notamment la présentation de la compagnie (trouver une cohérence entre ses différentes activités) et le développement des partenariats stratégiques. Par ailleurs, on constate des apports concernant les stratégies individuelles, pour les fonctions administratives (pourquoi quitter ou rejoindre une structure, comment établir les relations artiste / administrateur, comment renégocier son contrat ou ses conditions de travail...).

**Nouvelles méthodologies, nouveaux outils.** Les deux tiers des bénéficiaires ont acquis et mis en application de nouvelles méthodologies ou de nouveaux outils, concernant le montage de dossiers, la communication, l'organisation du travail, la gestion des contacts... Certains insistent cependant sur les travers de l'hétérogénéité des groupes, qui rend parfois certains outils inutiles pour les plus expérimentés, les moins expérimentés, ou encore en fonction des différences de champs d'action, disciplines, types de réseaux, niveaux de structuration...

**Impacts sur la motivation des participants.** Les Rebonds agissent sur la motivation des participants, grâce à l'acquisition d'une meilleure confiance en soi ou dans sa structure, une prise de conscience d'une possible solidarité entre compagnies, une moindre solitude, ou encore, en révélant de nouvelles pistes de travail ou de développement,

**Élargissement des réseaux.** Les dispositifs d'accompagnement collectifs cherchent aussi à favoriser les rencontres et les partenariats. Malgré leur courte durée, les Rebonds jouent ce rôle, puisque les deux-tiers des participants ont élargi leur réseau grâce au dispositif, et plus de la moitié garde contact avec d'autres participants.

**Impacts spécifiques des Rebonds « diffusion ».** Les participants comprennent mieux la fonction d'un « chargé de diffusion » au sein d'une structure, qu'ils le soient ou non. Leur compréhension des enjeux et des stratégies de diffusion est renforcée et ils affirment avoir une meilleure capacité à cibler les programmeurs pertinents et à les contacter. Le travail sur la formulation de leur projet les rend plus compétents pour présenter leur structure ou leurs spectacles –et dans le même temps, implique une réflexion sur la cohérence de leurs activités. On constate aussi, dans une moindre mesure, une évolution de la compréhension du métier des programmeurs et de ses spécificités (contraintes, cahiers des charges, projets artistiques), qui contribue à faciliter leur identification, à faire évoluer les perceptions parfois déifiantes et à améliorer les relations compagnies/diffuseurs.

**Impacts spécifiques des Rebonds « Projets artistiques, projet de compagnie ».** Les impacts les plus partagés concernent la réflexion sur l'adaptation de la structure au projet, la construction d'une structure plus pérenne: penser en termes stratégiques, réfléchir à un développement des structures à long terme (une prise de recul qui permet de sortir de la « gestion de l'urgence » quotidienne). Les participants diagnostiquent leurs structures et réfléchissent davantage à leurs objectifs, à la formulation de leur projet et à sa cohérence (réflexion qui a aussi lieu en amont de l'atelier, lors de la rédaction des « mémos »). Les impacts en termes d'organisation du travail et de structuration sont moindres, mais existent tout de même, notamment en termes de distribution des tâches, de communication interne, d'embauches, ou encore de réflexion sur le rôle et la place d'un « chef d'équipe » / « chef de projet » et sur la gestion des rapports hiérarchiques.

**Impacts spécifiques des Rebonds « Communiquer sur son projet ».** C'est principalement en termes de formulation et de présentation du projet artistique que les bénéficiaires évoluent: une communication plus en lien avec le projet artistique, une présentation plus claire, une capacité à saisir ce qui est valorisable dans un projet, une diversification des supports. La majorité d'entre eux met en pratique les apprentissages et raisonne davantage en termes de « stratégies » de communication. En outre, le tiers des participants interrogés indique avoir constaté des retombées positives de l'évolution de sa communication (retours positifs des programmeurs, capacité à faire venir un public de professionnels...).

## Débats et perspectives

**Un dispositif légitimé.** Les objectifs du dispositif sont largement valorisés: lutter contre l'isolement, créer des rencontres, faire se poser les bonnes questions, aider à structurer, à se repérer dans le paysage institutionnel, à comprendre les logiques des programmeurs... Les Rebonds touchent un nombre très large de bénéficiaires, et sont considérés comme nécessaires en tant que tels, notamment pour répondre aux demandes et aux besoins de compagnies qui ne sont pas soutenues financièrement par Arcadi au moment de leur participation au dispositif. Dans cette conception, l'existence d'un « guichet ouvert à tous » favorise un accès plus démocratique aux propositions publiques, et apporte des réponses aux demandes qui n'en trouvent pas par ailleurs. L'ouverture large des Rebonds est aussi un moyen d'élargir les bénéficiaires d'Arcadi, quantitativement, et sur des segments du secteur non touchés par ailleurs. La valeur de ces ateliers est aussi d'être une « première réponse », un « premier accueil » qui permet de réorienter les compagnies vers d'autres dispositifs, structures ou formations.

**« Régulation artistique » ?** La participation aux Rebonds n'implique pas de sélection des projets artistiques, ce qui pourrait donner lieu à des critiques dénonçant le manque de « régulation artistique du secteur » opéré par ce type de dispositif ; pourtant, cette ouverture large des ateliers est acceptée, considérant qu'ils permettent justement de « réguler a priori », par l'accompagnement. Par exemple, en renforçant leurs capacités professionnelles, les Rebonds permettent aux acteurs d'être plus efficaces ; en informant sur le droit du travail, ils peuvent contribuer à le faire respecter ; en explicitant les attentes des institutions, ils peuvent améliorer la qualité et la pertinence des dossiers de demandes d'aides ; en informant sur les spécificités des programmeurs et sur l'opportunité de les contacter, ils orientent les équipes vers les interlocuteurs pertinents...

**Les frontières du «commun».** La forme collective des ateliers cherche à décloisonner, à faire apparaître les enjeux communs et à stimuler les coopérations, dans un secteur où les rapports aux institutions sont habituellement individualisés et où les singularités sont valorisées. L'hétérogénéité des groupes qui en découle est saluée pour sa valeur en termes de transferts d'expériences, de rencontres et de découvertes (disciplines, niveaux d'expérience, solutions, réseaux), ou encore, d'acculturations réciproques (métiers, activités, pratiques). Cependant, certains participants ont des difficultés à l'accepter, en termes d'expériences ou de disciplines : les problématiques peuvent être similaires, mais jusqu'où? Dans le même sens, si la rencontre entre différents corps de métiers est saluée (notamment pour la confrontation artistes/administratifs, renforçant leur compréhension mutuelle), leurs enjeux ne sont pas toujours communs. L'équilibre à atteindre est subtil, pour que l'hétérogénéité des groupes puisse être intégrée par les bénéficiaires, au service d'une conscience collective.

**Quelques perspectives.** *Une suite?* Réclamée par les participants, la perspective d'une suite à donner aux ateliers Rebonds est en réflexion à Arcadi. Il pourrait s'agir de réunir un même groupe une seconde fois, après une période donnée, pour faire le bilan de la confrontation des apprentissages à la réalité; ou bien de constituer des groupes «niveau 2», autour d'une problématique; ou encore, d'initier des «cycles» d'ateliers. Cela pourrait permettre d'approfondir les contenus et de renforcer la mise en réseau. Un développement des thématiques? De nouvelles thématiques pourraient compléter les ateliers existants; elles sont actuellement étudiées par le pôle Ressources. *Une intégration des programmeurs?* Pour les thématiques liées à la diffusion, des programmeurs pourraient être associés. Ainsi la confrontation irait au-delà du transfert d'expériences entre compagnies et permettrait d'avancer sur la voie d'une compréhension réciproque entre équipes artistiques et lieux de diffusion – la compréhension des logiques d'actions des programmeurs étant l'un des impacts les plus valorisés des deux autres dispositifs d'accompagnement (cf. parties suivantes). Une intégration transversale des Rebonds? Une plus grande convergence pourrait éventuellement être recherchée entre les bénéficiaires des aides financières et ceux des Rebonds; les principes méthodologiques des Rebonds pourraient aussi être importés dans d'autres dispositifs d'Arcadi (principe du «cadre de bienveillance» notamment).

## Le Tutorat administrateurs de compagnies chorégraphiques

### Caractéristiques des bénéficiaires

**Les administrateurs** (14 personnes, bénéficiaires des promotions 2009/2010 et 2010/2011): la grande majorité des bénéficiaires occupe son premier poste dans une compagnie au moment du Tutorat. Plus de la moitié d'entre eux possède une formation supérieure dans le domaine culturel, mais n'étant pas toujours dirigée vers des fonctions d'administration de compagnies.

Expérience professionnelle	
1ere expérience en compagnie	10 / 14
2eme expérience en compagnie	2 / 14
3eme expérience en compagnie	2 / 14
Formation	
Aucune formation en administration culturelle	4 / 14
Master et autres formations supérieures en administration culturelle	6 / 14
Master en politiques culturelles, médiation culturelle	4 / 14
<b>Age moyen</b>	<b>26 ans</b>

**Les compagnies** (9 structures, panel d'enquête uniquement) : avec un budget moyen de 102 000€, les compagnies interrogées sont comparables aux moyennes des compagnies de danse ou de théâtre en Île-de-France, mais moins dotées que la moyenne nationale (131 500€). Comparées aux bénéficiaires des Plateaux Solidaires, ces compagnies ont des budgets supérieurs de 40 000€ en moyenne ; il s'agit en effet de compagnies relativement structurées, puisque pouvant financer au moins un emploi administratif – et, pour le tiers d'entre elles, deux emplois affectés à l'administration. Notons cependant qu'au moment de l'enquête (un ou deux ans après le Tutorat), certaines ont des budgets très faibles.

	Budget annuel	% d'aides publiques	Date de création	Nb de spectacles
<b>Moyenne</b>	102 000 €	29%	2003	7
<b>Minimum</b>	25 000 €	0%	1990	2
<b>Maximum</b>	180 000 €	70%	2007	20
<b>Nombre d'emplois administratifs</b> (administrateurs, chargés de diffusion, de communication, de production)				
1 emploi administratif				6 / 9
2 emplois administratifs				3 / 9

## Principaux impacts recensés

**Acquisition de compétences professionnelles.** Pour l'intégralité des personnes interrogées, le Tutorat a permis d'améliorer leurs compétences et capacités professionnelles (principalement en diffusion et en organisation du travail). Les participants ont pu réfléchir à leur métier ou à leur positionnement, et prendre du recul par rapport à leurs pratiques professionnelles. Trouver un espace d'écoute, de partage, de confrontation des expériences, a permis à plusieurs personnes de reprendre confiance dans leur métier et d'être rassurées sur leurs pratiques. Pour ceux qui ont bénéficié de plusieurs dispositifs, la conjonction et la complémentarité Rebonds / Tutorat est citée en exemple d'un apport quasi-exhaustif en compétences professionnelles, sur certains sujets.

**Meilleure compréhension du rôle d'un administrateur.** La majorité des participants a une meilleure vision de ce qu'est (ou de ce que peut être) un administrateur (la portée de son rôle, de ses responsabilités). Les structures des bénéficiaires du Tutorat étant souvent de petites structures (les deux tiers n'ont qu'un seul poste administratif), l'administrateur de ces compagnies est la plupart du temps « multi-casquettes » – certains considèrent que le contenu du Tutorat est plus adapté aux compagnies plus structurées ; pour d'autres, au contraire, le dispositif les a aidés à appréhender et à réaliser cette polyvalence – ou bien à la refuser, donc à renégocier leur contrat, embaucher ou quitter la structure.

**Meilleure compréhension des fonctions et responsabilités.** L'intégralité des bénéficiaires rencontrés affirme avoir mieux compris les différentes fonctions et responsabilités au sein d'une équipe artistique (direction artistique, diffusion, production, administration, communication...). Certains ont aussi réfléchi à ce qui pouvait être délégué (en interne ou en externe) et à ce qu'ils pouvaient attendre d'un chargé de diffusion, par exemple, en cas de possibilité d'embauche – ou bien ce qu'ils pouvaient légitimement refuser de faire car étant de la responsabilité d'un directeur artistique.

**Acquisition et mobilisation de nouveaux outils et méthodologies.** La quasi-totalité des personnes rencontrées affirme avoir acquis de nouvelles méthodes de travail ou de nouveaux outils (gestion des budgets, organisation du travail, optimisation du temps, calculs de prix de vente, devis, négociation, suivi des contacts, communication, présentation du projet, dossiers de demandes de subvention...) – les autres parlent plutôt de « professionnalisation » ou d'amélioration des outils existants. Un certain nombre de bénéficiaires dit toujours se référer à des outils ou méthodes acquises pendant le Tutorat un ou deux ans après.

**Amélioration de l'organisation du travail.** Concrètement, ces apprentissages s'incarnent dans la clarification des responsabilités et des procédures décisionnelles, une meilleure répartition des tâches (au sein du binôme, ou de la compagnie), une évolution des conditions de travail, ou parfois des embauches. Si les relations de travail s'améliorent, c'est souvent en raison d'une plus grande confiance en soi et/ou de l'artiste en l'administrateur, une plus grande reconnaissance et une plus grande légitimité pour intervenir dans les décisions. Le positionnement des administrateurs au sein de la compagnie se stabilise souvent à la sortie du Tutorat (ou bien l'administrateur quitte la structure) : le dispositif a un effet de « dévoilement » des problèmes relationnels au travail.

**Amélioration des conditions de travail.** Les évolutions relationnelles sont aussi rendues possibles, dans plusieurs cas, par l'amélioration des conditions matérielles de travail (paie, temps de travail, bureau...), dans un secteur précaire, dans lequel les contraintes économiques poussent un certain nombre de structures à ne pas respecter le droit du travail, aux dépens des administrateurs (qui travaillent parfois à domicile, ne déclarent pas leurs heures supplémentaires, sont souvent sous-payés...).

**Emergence de choix stratégiques et projets communs.** Pour plus de la moitié des participants, le Tutorat a des impacts en termes de choix stratégiques, concernant le binôme (dialogue et objectifs communs) aussi bien que le développement de la compagnie (explicitation et appropriation du projet par les membres de la compagnie). Les bénéficiaires sont amenés à travailler sur l'identité artistique de la compagnie, ou sur la cohérence globale du projet. On constate l'émergence d'une stratégie commune, d'un vocabulaire commun, d'une compréhension mutuelle des administrateurs et des directeurs artistiques. Ce dialogue sur les objectifs de la structure et les choix stratégiques a parfois été à l'origine des ruptures de binômes, en faisant apparaître des dissonances entre l'artiste et l'administrateur. Le Tutorat a les inconvénients de ses avantages : en poussant les bénéficiaires à expliciter leurs démarches, il permet de trouver des accords, mais peut aussi mettre à jour des désaccords.

**Meilleure connaissance et compréhension des acteurs.** Le Tutorat contribue à la compréhension des institutions, de leurs règles, leurs fonctionnements, leurs objectifs –et plus particulièrement d'Arcadi. Les participants progressent aussi, mais dans une moindre mesure, dans leur compréhension des programmeurs.

**Devenir des bénéficiaires et influence du Tutorat sur les trajectoires.** Le devenir des participants, un ou deux ans après avoir suivi le dispositif, est variable : sur 14 personnes, 9 sont toujours administratrices (mais la moitié a changé de compagnie) et 5 personnes ont changé de métier (dont 4 travaillent toujours dans le secteur culturel). Une majorité des participants reste donc au service d'équipes artistiques, même si la moitié d'entre eux quitte le binôme sur lequel portait le Tutorat. Pour ceux qui ont quitté ce métier, les apports du Tutorat ne continuent pas à servir directement les compagnies, mais ils sont souvent transférés dans d'autres institutions culturelles. Quant aux personnes qui ont changé de compagnie, elles indiquent que le Tutorat les a aidées ou confortées dans leur démission (comme élément déclencheur, ou comme confirmation), que ce soit concernant leurs conditions de travail ou des divergences sur le projet de la structure. Pour d'autres, à l'inverse, le Tutorat leur a donné les outils pour rester en poste –en renforçant le binôme et en les aidants à redéfinir leur place dans la compagnie. Gardons-nous cependant d'attribuer au Tutorat une influence trop grande sur ces évolutions de parcours, qui sont dues à des causes préexistantes, dont il renforce parfois la perception, en amenant les administrateurs à prendre de l'avance sur leur réflexion. Il y a une responsabilité du Tutorat dans les séparations de binômes (et dans les renforcements de binômes), mais le dispositif ne joue qu'un rôle de dévoilement.

## Débats et perspectives

**Le binôme en question.** Le Tutorat s'adresse aux administrateurs en poste dans une compagnie, avec une approche focalisée sur le renforcement du binôme artiste/administrateur, au service du développement des compagnies. Ce double objectif questionne les finalités du dispositif : cherche-t-il à soutenir les administrateurs, les binômes, les compagnies, les premiers au service des secondes ? Si

les cibles du dispositif font débat, c'est notamment en vertu du devenir de ses bénéficiaires: un ou deux ans après avoir suivi le dispositif, seul un tiers des binômes perdure et les deux tiers des participants restent administrateurs d'une compagnie. Ces chiffres doivent cependant être relativisés au regard du taux de *turn-over* habituel dans le secteur; mais dans ce cas, c'est la pertinence même de l'objectif de renforcement des binômes qui peut être interrogée, au regard du contexte de faible stabilité des emplois administratifs sur lequel il intervient. Tout dépend donc des finalités: si l'objectif est de renforcer les compétences des administrateurs, le taux de séparation ne pose pas de problème; mais s'il est de renforcer des binômes au service des compagnies bénéficiant du Tutorat, le taux de *turn-over* peut questionner.

**Un transfert des impacts?** Dans les cas de changement de compagnie, on peut cependant noter que les apports du Tutorat sont transférés dans d'autres équipes, qui y gagneront en structuration, en organisation du travail, en compétences administratives. La finalité du Tutorat pourrait donc être d'accompagner «un corps de métier» au service des compagnies, quelles qu'elles soient. Dans les cas de changement de métier, en revanche, il est plus difficile de justifier l'investissement public –mais les apports du Tutorat sont aussi transférés dans des institutions culturelles, et participent à une acculturation de ces institutions aux problématiques des compagnies.

**Un dispositif destiné aux compagnies?** Certains observateurs affirment que de plus en plus d'artistes émergents sont impliqués dans les fonctions administratives –par choix (autonomie, pratiques de mutualisation), ou plus souvent, par nécessité (précarité économique). Par ailleurs, d'autres acteurs sont en faveur d'un ciblage du dispositif sur les compagnies car cela permettrait d'intégrer des critères artistiques dans le processus de sélection, donc «d'investir» dans des compagnies qu'ils considèrent «de qualité». Enfin, la diversité des formes de structuration fait apparaître que le binôme n'est pas nécessairement la forme la plus commune; certains reprochent donc au Tutorat de ne répondre qu'à un type de problème, d'un type de compagnie –ce que la philosophie du dispositif assume en partie. Dans le cas d'un ciblage sur les compagnies, les contenus de l'accompagnement pourraient alors s'adapter aux problématiques d'une plus grande diversité de structures, au-delà du binôme (artistes assurant leur propre administration, délégation externe des tâches administratives...).

**Un dispositif destiné aux administrateurs?** D'autres acteurs prônent la réorientation du dispositif sur une filière, un corps de métier, de façon assumée. Il s'agirait alors de construire un corps d'administrateurs performants, au service de la création artistique. Cette position pourrait apporter une réponse claire à la question du devenir des administrateurs (peu importe s'ils restent dans la même structure) et répondre aux critiques sur la faible proportion de compagnies structurées en binômes, ou pour lesquelles les binômes sont stables dans le temps. Elle permettrait aussi d'adresser le Tutorat à des compagnies moins structurées, si le dispositif est élargi à des administrateurs qui travaillent pour plusieurs compagnies en même temps.

**Diversifier les cibles?** Enfin, on peut évoquer l'opportunité d'accompagner les bureaux de production, acteurs intermédiaires qui seraient eux-mêmes les acteurs de l'accompagnement des compagnies. Cette option a le mérite de viser des organisations plus stables, mais ne concernerait qu'un type de compagnie. Au-delà d'une réflexion sur des options qui seraient exclusives, on peut imaginer un dédoublement du dispositif sur différentes cibles: un dispositif ciblé «binôme»; un dispositif ciblé «compagnies»; un dispositif ciblé «métier». Mais le jugement de ces options dépend, ici encore, des finalités: soutenir la création? Des métiers? Des structures?

**Vers un élargissement des bénéficiaires?** Certains acteurs considèrent que le Tutorat ne touche pas suffisamment de bénéficiaires. Le faible nombre de demandes recensées, alors même que l'appel à participation est envoyé à plus de 450 compagnies, peut poser question; ce questionnement rejoint en partie les propositions d'ouverture du Tutorat à des compagnies moins structurées, à des administrateurs «multi-compagnies», ou à des artistes «multi-casquettes». Nous attribuons ce faible taux de demandes à plusieurs facteurs:

→ Les critères de sélection, qui ne permettent pas aux administrateurs non régulièrement salariés de participer (définition d'un « professionnel salarié »), ou qui peuvent être perçus comme étant

plus restrictifs qu'ils ne le sont (définition du « binôme », définition du métier d'administrateur), et laisser penser à certains bénéficiaires potentiels que le Tutorat ne correspond pas à leur situation.

- L'autocensure des compagnies peu structurées, qui peuvent penser que le dispositif est réservé aux compagnies structurées ; et à l'inverse, des compagnies très structurées, qui peuvent penser que le dispositif est réservé aux « jeunes » administrateurs et/ou compagnies ;
- Le niveau d'engagement demandé, pour l'administrateur autant que pour l'artiste, peut représenter une difficulté dans des périodes de forte activité, pour des compagnies étant souvent en sous-effectif ;
- La nécessaire implication de l'artiste : certains administrateurs sont donc exclus si le directeur artistique ne souhaite pas s'investir dans la démarche ;
- La peur de certains administrateurs d'être jugés sur leurs pratiques par Arcadi et/ou le CND, qui sont par ailleurs pourvoyeurs de subventions ou d'aides.

L'ensemble de ces éléments peut nourrir la réflexion sur la définition des cibles du Tutorat. Si celui-ci ne vise qu'un seul type de compagnies, les demandes resteront peu nombreuses ; mais il pourrait élargir ses cibles, pour mieux s'adapter à la diversité des types de structuration ; ou encore, se subdiviser, en termes de niveaux de structuration, d'expérience, ou de types d'activités.

**La « création » et la « médiation » : un contenu à transformer ?** Le contenu du Tutorat est davantage adapté aux compagnies qui diffusent des spectacles dans les réseaux institutionnels (compagnies dites de « création ») qu'aux compagnies dont la majeure partie de l'activité est constituée par la médiation, le développement territorial, le travail socioculturel (compagnies dites « d'action artistique »). Cela pose question, car ces dernières sont parmi les plus nombreuses à avoir des salariés (car leur activité leur procure des ressources propres supplémentaires), donc les plus nombreuses à correspondre aux critères de sélection. Pour s'adapter à ces compagnies, le contenu des interventions pourrait être élargi au-delà des problématiques de production et de diffusion ; ou bien divisé en deux (création d'un Tutorat « chargé de projets », pour les compagnies qui font principalement de l'action artistique) – la première option ayant l'avantage de permettre une confrontation de ces deux types de compagnies, qui pourrait être profitable à toutes.

**Accompagnement ou formation ?** Les dispositifs d'accompagnement sont présentés comme différenciés des formations en vertu de leur forme (dispositifs participatifs, intégrant des mises en situation, basés sur le transfert d'expériences, gratuits...) et de leur contenu, adapté aux problématiques spécifiques et individuelles des projets de chaque participant. Ces derniers agissent à une échelle très fine, en complément des formations généralistes ; ils ne sont pas superposés aux offres de formation existantes. Certains proposent néanmoins que le Tutorat s'en dissocie plus clairement, en renforçant la personnalisation de l'accompagnement, voire en intégrant une aide au développement des projets artistiques (conseils sur les réseaux de diffusion, expertise artistique...).

**Vers une convergence des aides publiques ?** Certains acteurs prônent une convergence des aides, ou pour le moins, une circulation des compagnies bénéficiant d'aides publiques entre les différents dispositifs existants. Une réflexion serait donc à mener sur les possibilités de combinaison du Tutorat avec d'autres dispositifs d'aide. Pour ce faire, il semble important de communiquer davantage sur ce dispositif auprès des autres institutions, qui se sont parfois avérées être peu renseignées sur ses règles de fonctionnement, ses principes et ses destinataires.

## L'accompagnement

### Théâtre de Vanves / Bureau Cassiopée / Arcadi

#### Caractéristiques du panel

Cet accompagnement étant destiné, en priorité, à de jeunes artistes (ou « artistes émergents »), peu ou pas structurés, le panel de compagnies interrogées comprend majoritairement de jeunes équipes (la majorité des compagnies n'a pas plus de quatre ans d'existence au moment de l'enquête), peu dotées financièrement (comparés à ceux des compagnies régionales, leurs budgets sont en moyenne cinq fois moins grands). Si le taux moyen d'aide publique est similaire à ceux des autres panels, ici la moitié des bénéficiaires interrogés n'a accès à aucune aide publique au moment de sa participation au dispositif.

	Budget annuel	% d'aides publiques	Date de création	Nbe de spectacles
<b>Moyenne</b>	19 667 €	26%	2008	3
<b>Minimum</b>	0 €	0%	2003	1
<b>Maximum</b>	45 000 €	100%	2011	6

#### Principaux impacts recensés

**Impacts sur la structuration.** Le dispositif fait réfléchir les artistes accompagnés sur leur structuration : opportunité de choisir une structure juridique adaptée au projet artistique, éventualité d'une embauche ou d'un conseil extérieur, réflexion sur l'organisation du travail... Les niveaux de structuration des participants étant différents, certains ont pu mobiliser ces apports immédiatement (en créant ou en développant une structure), d'autres l'ont fait plus tard, quand la structuration était devenue nécessaire, ou le financement d'un emploi rendu possible. Le dispositif a permis, pour la plupart d'entre eux, de prendre conscience de la nécessité de passer de « l'artiste isolé » à une structuration pour assurer le développement de leur activité. Au-delà, c'est en termes de positionnement des directeurs artistiques que des réflexions ont émergé : gestion d'une équipe, optimisation de la répartition des tâches et des responsabilités... Pour la totalité des personnes interrogées, le dispositif a amélioré leur compréhension de l'organisation d'une compagnie et des fonctions qui la composent. Les participants n'ont pas toujours eu l'opportunité d'embaucher, mais si l'opportunité se présente, ils seront plus compétents pour l'envisager, définir les postes, organiser le travail et choisir la bonne personne.

**Impacts sur la diffusion.** Les bénéficiaires mettent à profit la programmation au Théâtre de Vanves pendant l'accompagnement, pour valoriser leur travail, être vus par des programmateurs, promouvoir leur projet ; le dispositif leur permet de s'organiser pour mieux cibler leur diffusion –voire de mettre en œuvre une « stratégie » de diffusion. Certains ont approfondi leur recherche de partenaires, ou ont compris des aspects informels de l'insertion dans les réseaux de diffusion ; pour la moitié des participants, ces évolutions ont eu des impacts concrets, puisqu'ils ont pu mobiliser des professionnels lors de leurs représentations et ainsi trouver de nouvelles dates. On peut parler ici d'un réel « effet levier » de la programmation au Théâtre de Vanves, car plusieurs participants affirment que l'appui de l'équipe du théâtre a permis de mobiliser des réseaux professionnels, donc de déboucher sur des opportunités de production ou de diffusion. Une minorité des compagnies estime cependant ne pas avoir réussi à profiter des opportunités du dispositif, par manque de temps, ou en l'absence d'un chargé de diffusion.

**Effet «tremplin», effet «label»?** On peut parler d'un « effet tremplin » pour les projets des personnes qui ont bénéficié d'un accompagnement soutenu de la part de l'équipe du Théâtre de Vanves, en conjonction avec la réception positive de leur spectacle. Quand le dispositif n'a pas constitué un « tremplin » pour les projets –ou les carrières– il aura permis aux participants, dans la plupart des cas, de gagner en reconnaissance et d'être plus légitimes auprès des institutions publiques, voire d'accéder à des subventions par la suite (« effet label »).

**Compréhension des institutions publiques.** Les trois quarts des personnes rencontrées affirment avoir progressé dans leur connaissance des institutions culturelles grâce au dispositif : meilleure compréhension des acteurs, des types de soutien, des critères d'attribution des aides, des dossiers de demandes de subventions...

**Compréhension du métier de programmateur et ciblage de la diffusion.** L'accompagnement a permis à la plupart des bénéficiaires de changer de démarche par rapport aux lieux de diffusion, en cherchant à comprendre leurs enjeux, leurs contraintes, leurs cahiers des charges, leurs projets... La majorité d'entre eux affirme mieux comprendre les spécificités des différents types de lieux. Les trois quarts des participants disent s'être améliorés dans le ciblage de programmeurs pertinents.

**Rapport aux lieux: présentation du projet et confiance en soi.** La grande majorité des personnes interrogées estime mieux savoir présenter son projet suite au dispositif et être capable de mettre en valeur plus clairement ses spécificités. L'ensemble des éléments cités ci-dessus (meilleure connaissance des programmeurs, capacité de ciblage, meilleure présentation du projet, stratégie de communication...) concourt à renforcer la confiance des personnes dans leur projet; la majorité d'entre elles affirme se sentir plus légitime pour contacter des programmeurs. Plusieurs participants mentionnent aussi des apprentissages dans la négociation avec les lieux.

**Élargissement des réseaux.** Seule une minorité des participants interrogés affirme que le dispositif a élargi son réseau. Cet élargissement des réseaux concerne majoritairement les institutions publiques (Arcadi notamment) ; dans une moindre mesure, les programmeurs et autres compagnies.

**Continuité du soutien d'Arcadi.** Il existe, dans la majorité des cas, une continuation du soutien d'Arcadi aux bénéficiaires du dispositif : chacun d'entre eux a pu accéder par la suite à un type d'aide financière ou d'accompagnement, ou pour le moins, à un rendez-vous avec un conseiller artistique d'Arcadi, en vue d'une demande d'aide.

## RÉCAPITULATIF DES IMPACTS POSITIFS

---

- La mise à profit de la programmation au Théâtre de Vanves pour promouvoir son projet auprès de diffuseurs

---

- La possibilité de mettre en pratique les apprentissages en direct, en termes de structuration ou de diffusion

---

- L'apprentissage de la structuration et/ou de la professionnalisation (selon les moments du parcours), pour faire face au développement de l'activité ou s'insérer dans le secteur professionnel

---

- L'amélioration de l'appréhension du secteur, de l'identification des acteurs, de la compréhension des enjeux et des règles de fonctionnement

---

- L'amélioration de la présentation des projets (savoir parler de son travail, « se vendre », monter des dossiers, formuler son projet artistique...)

---

- Davantage de confiance en soi, de maîtrise du vocabulaire, de sentiment de légitimité face aux institutions ou aux diffuseurs

---

→ La maîtrise de la négociation, des relations économiques, des partenariats

→ L'élargissement du réseau, la visibilité, les rencontres informelles

En conclusion, un dispositif sur mesure pour chaque projet, adaptable aux situations, qui peut être salvateur pour le lancement d'un projet par un artiste émergent, pour le départ d'une « carrière ».

## Débats et perspectives

### Variabilité des impacts

**Le moment du dispositif.** Les impacts sur la structuration sont réels, pour ceux qui ont pu se saisir des contenus et qui ont eu la possibilité de les mobiliser : plusieurs structures ont été créées avec l'aide du dispositif et les effets sont nombreux sur l'organisation du travail, la diffusion, le renforcement global des capacités. Cependant, le manque de moyens (16 000€ de budget moyen pour les compagnies interrogées), ou la jeunesse des artistes ou de leur structure ne permet pas toujours aux participants de mobiliser ces apprentissages. Tous les bénéficiaires ne peuvent bénéficier du « tremplin » – parfois, ils découvrent qu'il est trop tôt pour se structurer, ou se confrontent à une réalité économique plus complexe. Par ailleurs, la chronologie du programme de travail n'est pas toujours adaptée à leurs enjeux spécifiques (périodes de diffusion et/ou structuration). Le « moment » de l'intervention du dispositif dans la trajectoire d'un artiste influe donc sur la portée des impacts.

**L'engagement du théâtre.** L'engagement du Théâtre de Vanves dans un tel dispositif d'accompagnement d'artistes émergents est suffisamment rare et intense pour être salué. Dans le cadre de ce partenariat, il est cependant variable, car il dépend en partie de la relation et/ou des affinités artistiques de l'équipe du théâtre avec les bénéficiaires. S'il ne s'agit pas d'attendre un engagement homogène de la part du lieu, on constate qu'en l'absence de formalisation, tous les bénéficiaires ne profitent pas de la même manière de « l'effet levier » attendu de l'appui sur un choix artistique et une programmation (différences de mobilisation dans les échanges artistiques, la promotion des artistes, leur intégration dans un réseau...). Cela étant dit, pour la grande majorité des bénéficiaires, la mobilisation des programmeurs par le théâtre est une réalité (et une opportunité aux conséquences parfois importantes), tout comme l'utilisation de la programmation comme d'un terrain d'entraînement en temps réel. Tous bénéficient d'un suivi par la suite, soit par l'équipe du théâtre (soutien artistique, conseils, apports en production), soit par Arcadi (rendez-vous, aides financières, dispositifs d'accompagnement) – mais ici encore, la nature du suivi est diverse, et parfois informelle.

**La posture des participants.** Les apports des intervenants sont relativement bien mobilisés par les bénéficiaires et suffisamment individualisés et adaptés à leurs enjeux propres. Dans certains cas, cependant, un décalage existe entre le contenu des interventions et le projet des bénéficiaires (divergence artistique, ou de « secteur ») ou leurs attentes (certains recherchent des solutions concrètes immédiates plutôt que des méthodes de travail). La posture de l'artiste influe fortement sur ses capacités de mobilisation de l'accompagnement : sans réelle « mise au travail », les apports du dispositif sont moins importants. En l'absence de formalisation des engagements des trois partenaires envers les bénéficiaires, et réciproquement, ces derniers ne savent pas toujours à quoi s'attendre : jusqu'à quel degré d'adaptation individuelle et d'investissement temporel peut aller l'intervention du Bureau Cassiopée ? Dans quelle mesure le Théâtre de Vanves s'engage à promouvoir les artistes, à donner des retours artistiques ? Dans quelle mesure Arcadi s'engage à un suivi, à un accompagnement complémentaire ?

### Objectifs et formalisation du partenariat

**La structuration à tout prix ?** Face à la situation concrète des jeunes artistes accompagnés lors de leur entrée dans le dispositif, l'objectif affirmé de « passer de l'artiste isolé à la structuration » peut parfois poser question. D'une part, il ne s'adapte pas à toutes les trajectoires, à tous les « moments »,

ni à toutes les ambitions ; d'autre part, on pourrait questionner la pertinence même de l'objectif : la création d'une structure juridique et/ou collective est-elle toujours souhaitable ? Est-elle toujours une volonté des artistes ? La philosophie de ce dispositif (et plus largement, des politiques culturelles) repose sur le présupposé d'une structuration « nécessaire », pour tout artiste en devenir. Le risque est d'influencer certains artistes accompagnés sur cette voie, alors même qu'ils n'ont pas toujours défini leur posture, ni même parfois leur métier.

**Formaliser la nature de l'accompagnement ?** On parle souvent « d'accompagnement » concernant les interventions et les engagements des lieux, sans que ce terme soit clairement défini. Cette question se pose dans le cas du partenariat existant, et devra se poser en cas d'élargissement du dispositif, pour des raisons d'équité et de fléchage des financements. La nécessité d'une formalisation ne fait cependant pas l'unanimité : pour certains, elle déposséderait le lieu de sa liberté – qui serait la condition de son investissement au service des artistes. Cependant, pour la majorité des acteurs rencontrés, cette formalisation est considérée comme étant nécessaire, pour justifier de l'usage de l'argent public, mais aussi car certains n'ont pas une vision claire du rôle du lieu dans le dispositif. Les propositions recensées qui pourraient définir cet accompagnement par un lieu sont de différentes natures (ces dernières pouvant être hiérarchisées de différentes manières) :

- Un engagement dans la durée avec un artiste (une saison minimum, voire davantage)
- Des conditions matérielles : temps de plateau, temps de création, conditions d'accueil
- Une programmation, voire un seuil de dates minimum
- Une valorisation forte de cette diffusion (promotion auprès des programmateurs, place du spectacle dans la programmation, efforts sur la couverture médiatique...)
- Un nombre d'heures de présence, d'échange avec l'artiste, des rendez-vous artistiques formalisés
- Une promotion de l'artiste dans les réseaux de lieux de diffusion
- La mise en place de « travaux pratiques » (occasions de présenter leur travail, de monter un dossier...)
- Un engagement financier en coproduction
- Un accueil en résidence

### **Du partenariat singulier au dispositif ?**

Les impacts positifs de ce partenariat étant clairement établis, l'opportunité d'étendre cette forme de partenariat à d'autres lieux semble pertinente. De surcroît, certains souhaiteraient diversifier les types de lieux (et de lignes artistiques) bénéficiant d'un soutien public à l'accompagnement, car au-delà des impacts sur les artistes accompagnés, un effet levier pourrait être atteint sur les lieux eux-mêmes, à travers la mise en place d'une « prime aux initiatives d'accompagnement ». Dans la perspective d'une mise en place de partenariat avec d'autres lieux, les acteurs rencontrés insistent sur les caractéristiques du lieu et/ou de son engagement auxquelles serait conditionné le financement. Au-delà de l'investissement attendu de la part du lieu, décrit précédemment, plusieurs principes ont été mentionnés et réaffirmés :

- Les caractéristiques du lieu : une confiance des institutions dans la sélection artistique du lieu, un projet artistique reconnu ; un investissement dans l'accueil ou l'accompagnement de compagnies émergentes
- La sélection des compagnies : le lieu doit être partie prenante dans le choix des compagnies
- Le financement par le lieu d'une partie du dispositif, pour garantir son investissement

En l'absence d'initiatives cohérentes des lieux, il pourrait s'agir d'un ensemble de propositions d'accompagnement lié à un recensement de besoins spécifiques, dans lequel les lieux pourraient choisir dans un panel de propositions d'intervention les contenus qui leur semblent les plus adéquats, au regard des besoins des compagnies qu'ils accueillent. Mais certains estiment que ce type d'accompagnement ne peut pas être offert « clés en mains » : il s'agirait alors d'un appel à proposition pour les lieux, qui définiraient eux-mêmes leurs besoins spécifiques (Arcadi s'adapterait aux demandes, par la mise en place d'un programme d'accompagnement ad hoc pour chaque lieu). Cependant, ce type de proposition a déjà été exposé par Arcadi à un ensemble de lieux (sans pour autant constituer un réel « appel à projets »), mais aucun d'entre eux n'a fait de proposition concrète : certains affirment avoir ces capacités en interne, d'autres ne sont pas en mesure d'exprimer des besoins particuliers. Il ne faudrait pas abandonner ces perspectives pour autant, car une telle proposition pourrait constituer un réel levier sur les lieux. L'idée d'un co-financement par les tutelles des lieux a aussi été évoquée : le dispositif pourrait être intégré aux cahiers des charges des lieux financés au titre de l'accompagnement.

## Les impacts globaux des dispositifs d'accompagnement

*Nous restituons ci-dessous les résultats globaux de l'évaluation des trois dispositifs d'accompagnement, au regard des « impacts attendus », tels qu'ils avaient été définis lors des ateliers préalables à l'enquête.*

### **« Apprendre à se questionner : savoir diagnostiquer ses besoins, être critique sur son travail ».**

Les trois dispositifs d'accompagnement permettent aux bénéficiaires de prendre du recul sur leur activité, d'identifier leurs lacunes, d'effectuer une autocritique sur leur travail ou leur stratégie. Le contenu des interventions amène généralement les participants à impulser une démarche de remise en question sur les différents volets de leurs pratiques et de leurs représentations, démarche qui se perpétue à la suite du dispositif.

### **« Savoir structurer sa compagnie, améliorer l'organisation du travail ».**

Les différents apprentissages recensés prouvent que la majorité des bénéficiaires a évolué en termes de savoirs et de savoir-faire, tant concernant la structuration que les différentes compétences mobilisables au sein d'une équipe artistique et la manière de les organiser. Pour autant, la mise en œuvre de ces apprentissages, notamment en termes de structuration ou d'embauches, n'est pas toujours rendue possible par la situation économique des équipes.

### **« Faire des choix stratégiques, pérenniser sa structure ».**

Les bénéficiaires des dispositifs d'accompagnement acquièrent une pensée en termes de « stratégie » (de diffusion, de structuration), c'est-à-dire une recherche de cohérence, une manière de penser à long terme. Mais ici encore, la pérennité des structures ne dépend

pas que des capacités individuelles : les choix sont conditionnés par les contraintes contextuelles – même si dans tous les cas, les bénéficiaires sont mieux armés pour construire des choix stratégiques, au présent ou au futur.

### **« Savoir se positionner dans le milieu, élargir son réseau, coopérer ».**

Des impacts ont été recensés concernant le positionnement des équipes artistiques au sein du secteur. Plusieurs effets induits sont aussi apparus sur l'élargissement des réseaux (rencontres, découvertes), mais pas nécessairement suivis par de réelles coopérations ou mutualisations. Si le travail collectif fait découvrir la valeur du transfert d'expériences et l'intérêt de la coopération, les effets d'entraînement sont difficiles à atteindre, dans le cadre d'une « économie des biens singuliers<sup>1</sup> » qui reste largement dominée par une logique concurrentielle.

### **« Savoir formuler et présenter son projet ».**

Les équipes affirment très majoritairement avoir questionné et travaillé la formulation et la présentation de leur projet artistique, ou bien recherché une cohérence globale aux différents projets et activités de leur structure. La clarification et l'amélioration de la présentation des projets permettent aux équipes de se sentir plus légitimes pour contacter des programmeurs ou des institutions.

### **« Comprendre la diffusion, cibler les programmeurs pertinents, élaborer une stratégie de diffusion ».**

La plupart des bénéficiaires a amélioré ses connaissances des différents types de programmeurs, de leurs cahiers des charges, de leurs contraintes ou de leurs projets artistiques,

<sup>1</sup>. Lucien Karpik, *L'économie des singularités*, Ed. Gallimard, 2007.

et a pu passer du « mailing tous azimuts » au ciblage de programmateurs en fonction du projet ou à la recherche de partenariats sur le long terme.

**« Se repérer dans le secteur institutionnel et les systèmes d'aide ».** De manière globale, la plupart des dispositifs a permis une meilleure compréhension des institutions publiques de soutien au spectacle vivant. Des effets leviers ont parfois été constatés sur l'accès aux subventions (« effet label » ou apprentissages).

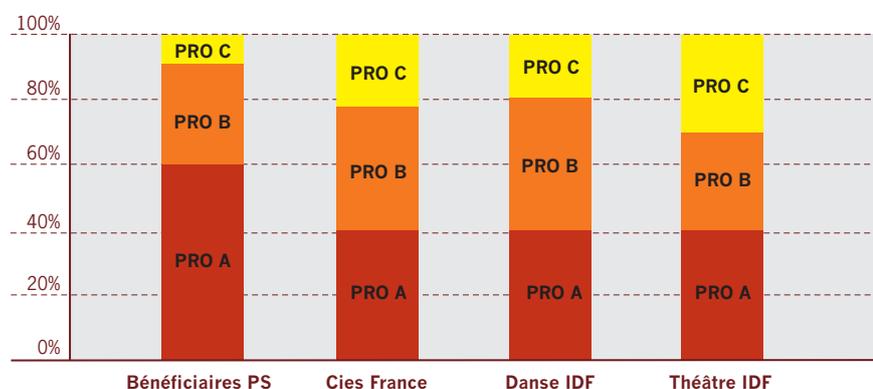
**« Faire évoluer les représentations des compagnies sur les institutions et les programmateurs ».** Si les équipes bénéficiaires affirment avoir mieux compris les programmateurs et les institutions, cela n'a pas toujours impliqué une réduction de leur méfiance ou appréhension. Celles qui ont pu s'inscrire dans des réseaux institutionnels ont une meilleure image des institutions et des programmateurs, mais la perception de la majorité des équipes reste soumise aux conséquences des déséquilibres de l'offre et de la demande.

## Les Plateaux Solidaires

### Caractéristiques des bénéficiaires

**Budgets des équipes.** Les bénéficiaires des Plateaux Solidaires sont peu dotés financièrement : la moitié des équipes artistiques interrogées a un budget de moins de 40 000€ et seules 10% d'entre elles déclarent un budget supérieur à 150 000€ (contre plus de 20% au niveau national). Les budgets moyens des équipes sont deux fois moins élevés qu'au niveau national, alors que les compagnies aux budgets inférieurs à 50 000€ sont sur-représentées comparées aux moyennes régionales et nationales.

	Panel Plateaux Solidaires	Cies France 2012	Danse IDF 2007	Théâtre IDF 2006
<b>Budget moyen</b>	62 509 €	131 553 €	100 000 €	105 363 €



Pro A : équipes artistiques ayant un budget inférieur à 50 000€ / Pro B : équipes artistiques ayant un budget compris entre 50 000 et 150 000€ / Pro C : équipes artistiques ayant un budget supérieur à 150 000€.

**Parts d'aides publiques.** Si le quart d'entre elles ne bénéficie d'aucun financement public, les équipes artistiques interrogées ont en moyenne presque un tiers de financements publics (et pour un quart d'entre elles, les subventions représentent plus de la moitié de leur budget) : il ne s'agit donc pas de structures inconnues des institutions. Si l'on compare ces pourcentages aux données nationales (36% d'aide publique en moyenne), on constate que les bénéficiaires des Plateaux Solidaires sont 10% moins aidés ; en revanche, les pourcentages sont similaires à ceux des compagnies de danse en Île-de-France (26% d'aide publique en moyenne).

**Emploi administratif.** La moitié des équipes bénéficiaires déclare moins de trois emplois contractuels par an. Près de la moitié ne déclare aucun emploi contractuel dévolu à l'administration. Au total, seules 13% des compagnies déclarent plus d'un emploi administratif : il s'agit donc d'équipes peu structurées.

**Âge des structures.** Les bénéficiaires des Plateaux Solidaires sont majoritairement de « jeunes » équipes, puisque presque les trois quarts d'entre elles ont moins de 10 ans. En comparaison avec les compagnies de danse au niveau régional, on constate qu'elles sont 15% moins nombreuses à avoir dépassé les 5 ans d'existence.

## Impacts sur les équipes artistiques

**Accès à des lieux de travail professionnels.** Les Plateaux Solidaires répondent à un besoin depuis longtemps formulé par les équipes artistiques franciliennes : un accès gratuit à des plateaux professionnels. Les demandes sont nombreuses, et le dispositif est victime de son succès – il « tourne à plein régime », au regard des moyens humains affectés à sa gestion. Ainsi en 2011, 73 équipes en ont bénéficié, pour un total de 609 jours, répartis dans 26 lieux. Les deux tiers des compagnies font appel au dispositif pour des répétitions, le tiers restant pour de la recherche et/ou de la création. Les Plateaux Solidaires leur permettent d'économiser le prix d'une location, de trouver des lieux équipés techniquement pour répondre aux besoins de leurs projets, mais surtout, de prendre du temps dans un même espace et dans des conditions professionnelles. Au-delà des aspects matériels, certaines équipes motivent aussi leur choix par les principes du dispositif : la possibilité de circuler dans de nouveaux réseaux, ou le fait de pouvoir disposer d'un lieu sans obligation de résultats.

**Impacts sur les structures.** La majorité des compagnies mentionne des impacts financiers (économies budgétaires) et une visibilité accrue de l'équipe artistique auprès du lieu d'accueil, d'Arcadi, ou d'autres acteurs par la suite. Une grande majorité des compagnies a mentionné les Plateaux Solidaires dans sa communication, s'en servant comme d'une reconnaissance institutionnelle.

**Impacts sur la réalisation des projets.** Les Plateaux Solidaires ont permis de continuer, de mener à bien ou d'améliorer des projets – de « faciliter » leur réalisation. L'influence du dispositif sur les projets est probante en termes de conditions de travail (temps, espace, moyens techniques...), ou de bénéfices immatériels : visibilité du projet auprès des lieux et/ou des institutions, soutien « moral » de la part d'Arcadi et des lieux d'accueil.

**Impacts sur les conditions de travail.** Les Plateaux Solidaires ont permis d'améliorer les conditions de travail (ou d'éviter leur dégradation) pour la très grande majorité des compagnies. Le dispositif permet d'élargir le temps de travail, et d'accéder à des moyens techniques professionnels ; cependant, ces impacts sont moindres lorsque les lieux et/ou les moyens techniques ne sont pas adaptés aux projets. Le rapport aux lieux, dépourvu d'instrumentalisation, est aussi mentionné comme bénéfique aux conditions de travail. En outre, certaines compagnies affirment que l'apport du dispositif aux conditions de travail est financier : sans le dispositif, elles auraient investi dans la location et n'auraient pas pu rémunérer le personnel lors des répétitions.

**Impacts sur les relations de travail.** La majorité des compagnies note des bénéfices en termes de relations de travail et de cohésion du groupe, notamment grâce aux meilleures conditions de travail. Le dispositif permet de gagner du temps de travail collectif et la localisation des lieux est un élément facilitateur pour mobiliser des membres du projet.

**Effets induits sur la diffusion.** Le dispositif n'est pas pensé pour permettre aux compagnies de trouver de nouvelles opportunités de diffusion – et certaines n'en sont pas encore à cette étape au moment de leur participation ; cependant, il peut avoir des effets indirects sur leur diffusion. Ainsi, le tiers des équipes estime que les Plateaux Solidaires ont permis une plus grande visibilité auprès des programmateurs, pouvant favoriser leurs chances de diffusion. Dans certains cas, le dispositif a

eu des impacts directs sur leur diffusion: certaines équipes ont trouvé un lieu de diffusion ou un partenaire de production grâce aux Plateaux Solidaires, ou ont pu présenter une étape de leur travail à des professionnels (programmateurs, producteurs).

**Élargissement des réseaux.** Pour les trois quarts des compagnies, les Plateaux Solidaires ont permis de nouvelles rencontres avec des lieux ou d'autres équipes artistiques, qui ont parfois eu un « effet boule de neige » sur l'entrée dans de nouveaux réseaux.

## Caractéristiques des lieux participants

### Ensemble des lieux participants au dispositif en 2011 :

	Nombre de jours par lieu	Nombre de PS par lieu	Coût / jour	Coût / équipe	Part des lieux dans le budget total PS	Part des lieux dans les jours totaux PS	Proportion des PS dans l'occupation du lieu (en nombre de jours)
<b>Moyenne</b>	24	3	193 €	1495 €	3,8%	3,8%	8%
<b>Médiane</b>	14	2	152 €	1354 €	2,1%	2,3%	5%
<b>Maximum</b>	88	10	507 €	4306 €	18,8%	14,3%	29%
<b>Minimum</b>	3	1	39 €	233 €	0,2%	0,5%	1%

Il existe des écarts importants en termes d'usage des Plateaux Solidaires (de 3 à 88 jours, de 1 à 10 Plateaux Solidaires) ; de coûts (de 39 à 507€ par jour, de 233 à 4306€ par équipe); de proportion d'usage des Plateaux Solidaires en budget (de 0,2% à 18,8%) et en jours (de 0,5% à 14,3%). Si les Plateaux Solidaires occupent en moyenne une part faible dans l'occupation des lieux (8%), celle-ci peut constituer jusqu'au tiers du temps disponible.

### Part des différents types de lieux dans le dispositif :

Types de lieux		Nombre de lieux	Moyenne nombre de jours PS	Moyenne nombre de PS	Part du type de lieu / jours totaux	Part du type de lieu / budget total
<b>Lieux sans diffusion</b>	Cie avec lieu	5	42	4,8	<b>33,7%</b>	<b>31,5%</b>
	Lieu école	3	12	1,7	5,8%	3,7%
	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>31</b>	<b>3,6</b>	<b>39,5%</b>	<b>35,2%</b>
<b>Lieux avec diffusion</b>	Cie + lieu intermédiaire	7	29	3,7	<b>33%</b>	<b>32,3%</b>
	Lieu intermédiaire	6	7	1,2	6,3%	6,3%
	Théâtre de ville	4	28	3,25	<b>18,4%</b>	<b>19,3%</b>
	Scène nationale	1	17	2	2,8%	6,9%
	<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>21</b>	<b>2,6</b>	<b>60,5%</b>	<b>64,8%</b>

Plus des deux tiers des lieux participants ont une activité de diffusion. Un peu moins de la moitié des lieux participants est constituée par des compagnies avec lieu (plus de la moitié de ces structures ayant aussi une activité de diffusion). Quant à leur place dans le dispositif, les lieux sans diffusion représentent 40% du nombre de jours et 35% du budget des Plateaux Solidaires; les compagnies avec lieu, cumulées, représentent les deux tiers du nombre de jours et du budget; viennent ensuite les théâtres de ville (presque 20%). Globalement, la moitié des lieux fournit 85% des jours.

## Rapports des lieux au dispositif

Les lieux interrogés invoquent différentes raisons, parfois combinées, justifiant leur participation aux Plateaux Solidaires. Les dichotomies exclusives (« volonté/besoin », « choix/ nécessité »), ne permettent

pas toujours d'en rendre compte : la nécessité ou le besoin peuvent devenir un choix, et ne constituent pas toujours un obstacle à la réalisation d'effets leviers ; par ailleurs, la participation des lieux peut aussi persévérer lorsque les contraintes qui en étaient à l'origine ont disparu.

**Dans la grande majorité des cas, le dispositif constitue une réponse à des besoins financiers.** La quasi-totalité des lieux rencontrés est (du moins se dit) en difficulté économique. Dans ce contexte, le dispositif peut permettre aux lieux de garder un équipement en amoindrissant son coût, ou de pallier une perte de subventions ; dans d'autres cas, les besoins financiers sont liés aux nécessités d'amortissement de projets de développement : nouveaux équipements, rénovation, achat de matériel... C'est notamment le cas des lieux qui ont des surcapacités au regard de leurs financements et/ou de leur activité.

**Nous pouvons identifier cinq grands types de justification (non exclusifs) de la participation au dispositif :**

**Une nécessité financière, comme alternative à la location.** Dans ce cas de figure, les lieux choisissent de privilégier les Plateaux Solidaires pour éviter la location : si le dispositif n'existait pas, ils loueraient davantage, mais face à ces deux options, ils préfèrent s'investir dans la mutualisation. S'ils préfèrent les Plateaux Solidaires, c'est pour différentes raisons : la cohérence avec le projet de l'établissement, en tant que lieu public ou lieu subventionné (la conscience de leur participation à une mission de service public) ; la cohérence avec leur projet en termes de contenus artistiques, de soutien au spectacle vivant (le dispositif est exclusivement destiné au spectacle vivant, alors que la location peut parfois être destinée à d'autres secteurs) ; la volonté de « démocratiser » l'accès à leur lieu, en l'ouvrant à des compagnies moins fortunées que celles qui ont accès à la location ; ou encore, la volonté de ne pas faire payer les compagnies professionnelles, pour ceux qui réservent la location à des compagnies amateurs ou à d'autres activités.

**Une nécessité financière, comme substitution à la location.** Pour des lieux qui n'arrivent pas à trouver suffisamment de locataires, ou sur des périodes suffisamment longues pour rentrer dans leurs frais, les Plateaux Solidaires peuvent être considérés comme un moyen d'élargir les possibilités de location. La majorité de ces lieux est en difficulté financière : la location ne leur permet pas de dégager une marge, mais constitue une possibilité pour conserver l'équipement sans pertes. Considérer les Plateaux Solidaires comme un moyen d'élargir la location n'est pas toujours contradictoire avec un investissement des lieux dans l'accompagnement des équipes accueillies : le dispositif peut changer leur rapport aux compagnies et leur comportement peut différer des pratiques locatives. Cependant, c'est dans ce type de rapport au dispositif que l'on retrouve le plus souvent les lieux qui se comportent en simples loueurs, dans un rapport de clientèle avec les compagnies accueillies : dans ce cas, on peut effectivement parler d'un « effet d'aubaine ».

**Une nécessité pour répondre à un cahier des charges ou à l'injonction d'une tutelle.** Certains lieux sont incités et/ou contraints à participer au dispositif par leurs financeurs : soit pour respecter un cahier des charges (qui impose l'accueil d'un certain nombre de compagnies) ; soit car un financeur les incite à participer au dispositif pour augmenter leurs ressources propres. Ici encore, si ces contraintes ou incitations sont à l'origine de la participation au dispositif, certains lieux y adhèrent et s'y investissent après avoir l'avoir découvert.

**Une nécessité pour continuer les pratiques de prêt.** Certains lieux participants prêtent leur équipement à des compagnies faisant partie de leur réseau, parfois au-delà. Quand ces lieux se retrouvent en difficulté financière et recherchent des ressources pour amortir le coût de leur équipement, ils s'adressent aux Plateaux Solidaires pour continuer le prêt par d'autres moyens. Certains d'entre eux affirment que le dispositif a pu être un moyen d'acquérir une reconnaissance institutionnelle de ces pratiques informelles de prêt.

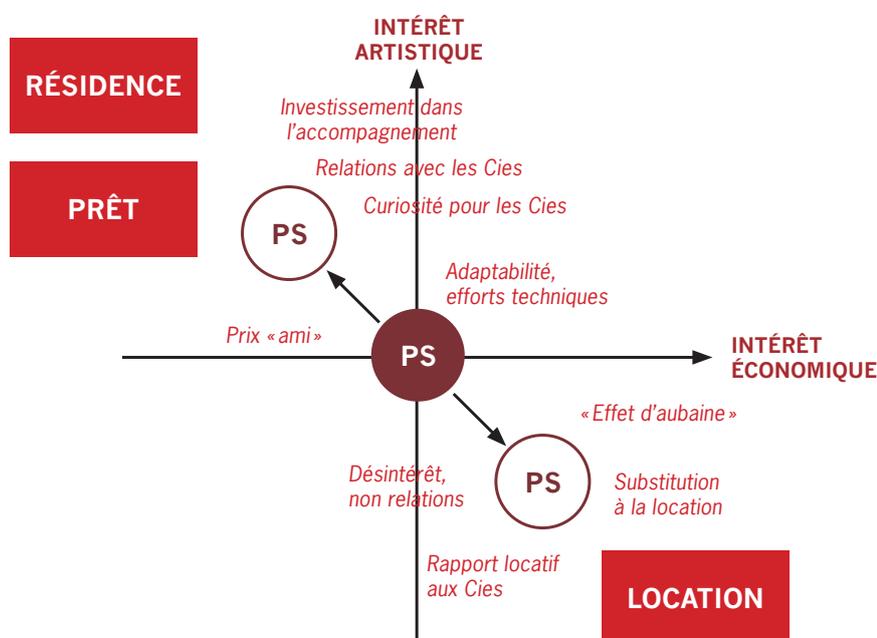
**Un choix pour soutenir les compagnies émergentes ou pour diversifier les bénéficiaires.** Le dernier cas de figure est celui d'une participation « volontariste » aux Plateaux Solidaires en tant que dispositif de soutien aux compagnies émergentes et/ou peu financées, peu soutenues. Certains lieux affirment leur volonté d'ouvrir leurs équipements à des compagnies qui ne pourraient pas les louer

(ce qu'ils ne pourraient pas toujours faire sans le dispositif, étant donnés les coûts de ces équipements). Pour d'autres, le dispositif peut aussi être un moyen de découvrir et repérer de nouvelles compagnies, notamment pour développer des résidences ultérieures. Ainsi certains affirment qu'ils souhaitent élargir leur réseau, être en contact avec la « jeune création », ou encore, faire profiter de leur lieu à d'autres compagnies que celles avec lesquelles ils ont des affinités.

## Différents types de rapports aux Plateaux Solidaires

L'analyse des pratiques des lieux nous a permis d'identifier différents types de rapports au dispositif, selon la façon dont les lieux situent les Plateaux Solidaires, par comparaison aux autres formes d'accueil de compagnies, en termes d'intérêts artistique et économique. Le schéma ci-dessous resitue certains exemples de types de relations aux compagnies qui découlent de ces positionnements (par exemple, situer les Plateaux Solidaires plus proches de la résidence impliquera souvent un investissement plus grand

du lieu dans l'accompagnement). Si les Plateaux Solidaires se situent souvent à mi-chemin entre les idéaux types de la location et de la résidence, certains lieux en ont une vision différente (comme en témoignent les trois positions types «PS»), qui correspond à des modifications de leurs pratiques : schématiquement, un plus ou moins grand intérêt pour les compagnies, selon que les Plateaux Solidaires sont plutôt assimilés à de la résidence ou à de la location.



## Effets du dispositif sur les lieux participants

*Rappel : si certains effets sont attendus sur les lieux, les objectifs du dispositif ne sont pas principalement dirigés vers les lieux, mais vers les compagnies – les impacts présentés ici dépassent donc les objectifs initiaux.*

**Une modification des conditions d'accueil des compagnies ?** Pour la majorité des lieux, la participation aux Plateaux Solidaires ne modifie pas leur comportement d'accueil des compagnies ; mais le dispositif a amené le tiers d'entre eux à améliorer ou repenser ces conditions (notamment pour ceux qui n'avaient pas l'habitude d'accueillir des compagnies autrement qu'en résidence).

**Une prise de conscience sur les responsabilités en termes d'accompagnement ?** La majorité des lieux affirme que le dispositif ne transforme pas leur conception de leurs relations avec les compa-

gnies ni de leurs responsabilités envers elles : ils revendiquent une forte conscience de leurs responsabilités dans l'accueil et l'accompagnement des compagnies, service qui n'est pas toujours rendu possible par leurs financements. Ici encore, la notion d'«accompagnement» recouvre des réalités différentes selon les acteurs. Du côté des lieux comme des compagnies, on considère que les Plateaux Solidaires ne sont pas une forme d'accompagnement, mais simplement une aide matérielle. Certains lieux se disent disposés à renforcer leur présence, leurs conseils, voire à soutenir administrativement les compagnies, mais cela serait conditionné par le choix des compagnies, et/ou par des financements correspondants.

**Des rencontres et découvertes artistiques ?** L'un des objectifs secondaires du dispositif est de favoriser la rencontre et la découverte par les lieux de nouvelles compagnies – autrement dit, le «brassage des réseaux constitués», dans un secteur fortement structuré par un rapport «offre / demande» déséquilibré en défaveur des compagnies. Plus de la moitié des lieux a découvert des compagnies grâce au dispositif ; au-delà, ces rencontres ont parfois débouché sur des collaborations ou des diffusions, des rapports informels, des conseils artistiques, des aides pour la promotion des compagnies auprès d'autres lieux... Certains lieux assistent à des présentations de projets, d'autres n'ont pas ou peu de contact avec les équipes accueillies, par manque de volonté, ou plus souvent, par manque de temps. Ce sont parfois les équipes artistiques elles-mêmes qui ne souhaitent pas que les lieux assistent à leur travail : le fait qu'elles ne soient pas redevables aux lieux permet l'instauration d'un rapport égalitaire, mais peut parfois décourager l'échange ou la curiosité.

**Une incidence sur les choix de programmation ?** La participation aux Plateaux Solidaires fait-elle réfléchir les lieux sur leurs habitudes de diffusion, sur les critères qu'ils utilisent dans leurs choix de programmation ? Le dispositif pourrait-il, à travers de nouvelles rencontres, transformer le rapport des lieux à la création émergente, les ouvrir à des types de compagnies ou d'esthétiques qu'ils n'ont pas l'habitude de programmer ? Pour la quasi-totalité des lieux, les Plateaux Solidaires ne transforment pas leur regard artistique ; mais ce discours s'interprète avec précaution, car les lieux ont tendance à valoriser la valeur et l'indépendance de leur programmation. Outre le fait que les lieux revendiquent une connaissance déjà large du secteur et un choix artistique affiné, d'autres éléments ont été évoqués : le fait qu'ils n'assistent pas au travail des compagnies, ou le fait que les compagnies ne soient pas choisies (ce qui serait défavorable à la rencontre). Dans certains cas, pourtant, des lieux ont décrit les Plateaux Solidaires comme un point de vue intéressant sur la «jeune création», une évolution de leur regard, une ouverture sur de nouvelles formes ou démarches artistiques.

**Des impacts économiques ?** Le dispositif n'est pas censé être une aide au fonctionnement des lieux ; mais pour les trois-quarts des lieux, les Plateaux Solidaires sont considérés comme une source de revenu qui permet, pour le moins de réduire les pertes, pour le mieux de permettre l'équilibre financier. Si la moyenne de la part représentée par les Plateaux Solidaires dans le budget des lieux s'établit à 1,1 % (soit un impact quasi nul), ce chiffre masque des situations très différentes, puisque le pourcentage varie de 0,1 % à 13,1 %. Ces impacts financiers du dispositif sont perçus de différentes manières : une recette propre supplémentaire, une substitution à une baisse de subventions, ou bien un moyen d'investir dans l'amélioration des équipements, de conserver l'outil de travail en lien avec sa mission de soutien au spectacle vivant, ou encore, de diminuer les pertes liées aux coûts de mise à disposition.

**Des effets leviers sur les pratiques «solidaires» des lieux ?** Dans l'esprit du dispositif, l'expérience des Plateaux Solidaires est une invitation à la «solidarité» des lieux envers les équipes artistiques, qui pourrait ne pas se restreindre au «moment» du dispositif, et impulser des logiques d'action nouvelles. Mais cette solidarité ne peut exister sans le financement d'Arcadi : il s'agit donc d'une «solidarité sous perfusion», à l'image de la plupart des dispositifs publics. Dans son contexte économique, le dispositif ne peut pas être un déclencheur ; il est plutôt un «palliatif». Le seul élément qui aille dans le sens d'une évolution des pratiques des lieux vers davantage de solidarité tient dans la valeur d'exemple du dispositif : plusieurs lieux affirment que les Plateaux Solidaires leur donnent des idées ou des souhaits de développement au service des compagnies – dont la mise en pratique est conditionnée par leurs financements.

## Impacts globaux des Plateaux Solidaires

**Des impacts matériels aux effets leviers?** Au-delà des apports matériels (accès à des lieux de travail, meilleures conditions de travail, temps et moyens techniques...), plusieurs effets leviers ont été recensés. Pour les lieux, les Plateaux Solidaires permettent de pérenniser les pratiques de prêt, ou de réduire la part de la location dans l'occupation du lieu, c'est-à-dire, de les rentabiliser au service du spectacle vivant. C'est aussi une opportunité pour découvrir des compagnies émergentes, voire enclencher des collaborations. Pour les compagnies, les Plateaux Solidaires peuvent représenter bien plus que des lieux de travail : une liberté, des rencontres, l'accès à de nouveaux réseaux, une visibilité, des possibilités accrues de diffusion. Le dispositif permet de créer de nouvelles relations entre lieux et compagnies, sans obligations réciproques ; ces conditions de travail sont considérées comme optimales par ceux qui désirent faire de la recherche et qui n'ont pas la chance d'avoir accès à des lieux. Ainsi, les Plateaux Solidaires sont un moyen de sortir de « l'instrumentalisation » des compagnies par les lieux ; ils constituent un espace de liberté permettant de respecter les temps et les conditions de création, en dehors des modalités habituelles,

voire contractuelles, de rapports entre lieux et compagnies.

### **Des effets leviers aux effets d'entraînement?**

Cependant, les effets d'entraînement sur le comportement des lieux sont plus difficiles à atteindre, car les évolutions comportementales restent conditionnées par les financements. Le dispositif ne déclenche pas de transformations au-delà de sa présence : s'il cesse, ne subsisteront que des effets induits. En termes d'accueil de compagnies, la disparition des Plateaux Solidaires amènerait les lieux à revenir sur des pratiques locatives, s'ils le peuvent ; ou bien, ils resteraient vides, faute de moyens. Dans tous les cas, l'absence du dispositif mettrait fin à l'élargissement de l'accès aux lieux à une plus grande diversité de compagnies. Le jugement dépend donc de l'objectif fixé : si les Plateaux Solidaires ne sont qu'une réponse au problème de l'accès aux lieux de travail, leur objectif est atteint, et les effets induits peuvent être considérés comme des plus-values ; mais on ne peut pas attribuer au dispositif une fonction de « déclencheur » de logiques qui pourraient continuer au-delà du financement.

## Débats et perspectives

### **Les enjeux de l'intervention du dispositif sur les lieux participants**

Plusieurs enjeux apparaissent au sujet du comportement à adopter face à la diversité des lieux participants, qui dépendent des objectifs et des principes que l'on assigne aux Plateaux Solidaires. Comme pour tout dispositif impliquant un financement, c'est d'abord la répartition du budget qui fait débat, tant concernant sa transparence que le calcul des dédommagements. Mais plus globalement, l'intervention du dispositif dans la socio-économie complexe de la diffusion du spectacle vivant (diversité des acteurs et des financements, fortes contraintes économiques, disparités, interventions publiques...) soulève de nombreuses questions.

**Un calcul transparent?** L'absence d'un budget type pour effectuer le calcul du coût de mise à disposition du plateau est problématique, car certains lieux soupçonnent un traitement différencié. En outre, l'aller-retour entre le lieu et la responsable mutualisation d'Arcadi chargée du dispositif peut donner lieu à des négociations dans lesquelles Arcadi n'est pas en position de force, dans un contexte de rareté des plateaux disponibles. Un travail est en cours sur la construction d'un budget type, qui devrait permettre une analyse plus juste et plus formalisée des différents coûts et favoriser la transparence.

**Une répartition inégale?** Les critiques sur la répartition des périodes et du budget des Plateaux Solidaires entre les différents lieux participants sont souvent basées sur des suppositions ou des informations erronées. Si ces remarques sont parfois exagérées, elles ne sont pas toujours infondées, au vu des écarts constatés (cf. tableau p. 34). La répartition en nombre de jours par lieu (de 3 à 88) et en part du budget global par lieu (de 0,2% à 18,8%) révèle des écarts importants, mais ils dépendent des disponibilités proposées par chacun des lieux. Quant aux coûts de mise à disposition (de 39 à 507€ par jour), les écarts sont liés au coût réel des équipements (matériel et loyer notamment), et à la présence d'une Scène nationale parmi les lieux participants.

**Une limitation de l'usage du dispositif?** Une première option évoquée pour pallier ces inégalités serait un respect plus strict et affirmé de la limitation de l'usage des Plateaux Solidaires par les lieux; un quota maximum de jours par lieu et par an pourrait être fixé pour favoriser une répartition plus équitable. Cette solution pourrait aussi permettre de répondre au risque d'intégration des Plateaux Solidaires en tant que financement permanent par les lieux – Arcadi souhaite en effet que le dispositif reste « exceptionnel », ce dernier n'étant pas considéré comme un moyen de financement des lieux. Cependant, le nombre de lieux participant aux Plateaux Solidaires est inférieur aux demandes reçues par Arcadi; en l'absence d'un élargissement du dispositif à de nouveaux lieux, cette option risque de diminuer le nombre de jours de plateaux disponibles pour les équipes artistiques.

**Une prise en compte de l'économie des lieux?** Les éléments à prendre en compte pour le calcul du coût de mise à disposition font débat: certains croient percevoir un « favoritisme » en faveur des lieux institutionnalisés; d'autres revendiquent une prise en compte de l'économie des lieux précaires. Les lieux les plus institutionnalisés ont, le plus souvent, des équipements aux surfaces et aux moyens techniques importants, ce qui justifie le coût élevé du dédommagement. À l'inverse, certains lieux ne payent pas de loyer et ont des équipements peu coûteux. Les différences de coût de mise à disposition ne sont donc pas reliées à des pratiques de favoritisme – mais la formalisation du calcul et la publicisation des budgets alloués permettrait de mettre fin aux suppositions. Par ailleurs, au vu des conditions diverses dans lesquelles ils assurent la mise à disposition de leur plateau (loyers coûteux ou espaces gratuits; forts taux de subventions ou ressources propres), certains lieux revendiquent un calcul qui prendrait en compte leurs situations budgétaires et leurs relations aux institutions publiques.

**Une participation au financement des lieux?** Les Plateaux Solidaires permettent à un certain nombre de lieux d'éviter la location, en offrant un dédommagement – moins élevé que les rentes d'une location – mais un dédommagement tout de même. Les lieux affirment en grande majorité que sans ce dédommagement, ils ne pourraient pas maintenir cet accueil gratuit pour les équipes artistiques (la plupart aurait alors recours à davantage de location). Pourquoi donc ne pas assumer que le dispositif constitue à la fois une réponse aux besoins des compagnies *et un financement des lieux à cette fin?* Pour certains acteurs, un financement assumé des lieux pourrait renforcer l'influence du dispositif, qui atteindrait plus facilement des effets leviers. Cela pourrait se concrétiser par la mise en place de contractualisation avec les lieux, qui assureraient ensuite la gestion du service eux-mêmes. Par ailleurs, certains lieux souhaiteraient que les Plateaux Solidaires soient une source stable de financement, pour pouvoir intégrer cette ressource dans leur budget prévisionnel, ce qui leur permettrait de bloquer des périodes dévolues exclusivement au dispositif, donc d'élargir les possibilités pour les compagnies. Là encore, cette proposition se heurte à l'esprit actuel du dispositif, qui est censé « combler les vides » sans devenir une rente. Tout dépend donc du statut du dispositif: est-il appelé à devenir une nouvelle forme d'accueil des compagnies par les lieux, financée par la puissance publique? Ou bien doit-il rester un moyen exceptionnel, dévolu à répondre aux besoins des compagnies, de façon provisoire ou palliative?

**Une superposition des financements?** Certains lieux participants sont financés et soumis à des cahiers des charges, comprenant des missions d'accueil et/ou d'accompagnement des équipes artistiques, ce qui peut poser question quant à une potentielle superposition des financements publics. Ce débat concerne peu de lieux, et l'enquête a relevé que certains de ces lieux accusés par leurs tutelles de bénéficier d'un double financement sont incités par ces mêmes tutelles à développer leurs ressources propres, et à participer aux Plateaux Solidaires. La participation de ces quelques lieux davantage institutionnalisés et subventionnés au dispositif répond à plusieurs justifications: cela permet d'assurer l'accès des équipes artistiques à une diversité de lieux, dont les plus grands et/ou les plus reconnus d'entre eux (donc de fournir un accès à des moyens techniques de meilleure qualité et d'élargir le « brassage des réseaux » au-delà des lieux intermédiaires); leur présence peut être considérée comme nécessaire au respect de leurs obligations d'accueil, car certains n'arrivent pas à les respecter avec les moyens dont ils disposent; enfin, leur participation évite que ces lieux soient vides, donc « rentabilise » les fonds qui leur ont été alloués (en investissements notamment).

Par ailleurs, la responsabilité du respect des cahiers des charges incombe aux tutelles des lieux. Si les obligations ne sont pas respectées, les Plateaux Solidaires pourraient être l'opportunité d'ouvrir

le débat sur le rôle de ces lieux et sur les moyens dont ils disposent pour réaliser leurs missions : qu'attend-on d'eux en termes d'accueil des compagnies, de mise à disposition d'espaces de travail ? Ainsi les tutelles de ces lieux pourraient exprimer leurs attentes, et les lieux faire état de leur capacité ou non à respecter leurs cahiers des charges avec les moyens affectés à leur réalisation. Travailler en amont, dans la gouvernance des lieux, sur les exigences d'ouverture aux équipes artistiques semble donc être une réponse à ces interrogations.

**Le « non-choix » des compagnies.** L'un des principes fondamentaux du dispositif réside dans l'absence d'intervention des lieux dans le choix des compagnies qu'ils accueillent – et dans la non-sélection par Arcadi des compagnies bénéficiaires du dispositif. Ce principe se justifie par une volonté d'élargissement des bénéficiaires des soutiens publics, mais aussi par une recherche d'effets leviers (en termes de brassages des réseaux, de rencontres, d'ouverture des lieux à de nouvelles compagnies ; et en termes de rapports d'égalité entre lieux et compagnies). Ces effets leviers fonctionnent en grande partie, et les lieux rencontrés lors de l'enquête acceptent (voire valorisent ou revendiquent) cette règle dans leur grande majorité. Mais le principe du « non-choix » des compagnies par les lieux ne fait pas l'unanimité, pour deux raisons : l'une, commune à tous les dispositifs, concerne la « régulation du secteur » par la sélection artistique (nous y reviendrons) ; l'autre, l'investissement des lieux dans l'accompagnement. En effet, si l'on attendait d'eux davantage qu'une simple mise à disposition, alors les lieux revendiqueraient le choix des compagnies accueillies. Pour certains acteurs, ce principe provoquerait des effets pervers en « déresponsabilisant » les lieux, ce qui rendrait les Plateaux Solidaires similaires à de la location. On pourrait alors imaginer des solutions à mi-chemin, qui permettraient aux lieux d'être associés à une sélection des compagnies.

**« Éviter les résidences déguisées » ?** Il arrive que le dispositif soit « détourné » pour financer une résidence ou un prêt (demande d'un plateau après accord préalable d'un lieu et d'une compagnie). Cette situation pose question quant aux effets d'aubaine permis par les Plateaux Solidaires ; mais cela reste-t-il un problème si ces lieux pérennisent leurs pratiques de prêt ou d'accueil d'artistes à travers le dispositif, ne pouvant plus les financer par eux-mêmes ? Cependant, si le dispositif est détourné, alors les lieux ne sont pas également soumis à la règle du non-choix des compagnies accueillies, règle qui a un sens (ouverture de l'accès à des lieux de travail pour des compagnies peu intégrées dans des réseaux) et qui vise des effets leviers (la rencontre, les découvertes artistiques). Plus globalement, une définition stable de la « souplesse » du dispositif dans le traitement de ce type de demandes devrait s'appliquer également à tous, afin d'éviter les suppositions de favoritisme.

## Perspectives d'évolution

**Un élargissement quantitatif ?** Si les équipes bénéficiaires sont nombreuses, les demandes reçues ne trouvent « pas de proposition adéquate » dans 15% des cas, et sont classées « sans suite » dans 18% des cas (projets reportés et/ou annulés par les compagnies). Des marges d'amélioration sont donc possibles dans la réduction du taux de demandes non satisfaites, aussi bien que dans l'adéquation des propositions aux besoins spécifiques des équipes. Cependant, cela implique un élargissement quantitatif de l'offre de lieux, en termes de périodes ou de moyens techniques spécifiques, qui paraît difficile sans la participation de nouveaux lieux (or, à l'heure actuelle, nombreux sont ceux qui ne souhaitent pas participer), mais aussi et surtout, sans l'affectation de moyens humains et financiers supplémentaires.

**Une articulation avec les dispositifs existants ?** Une mise en débat des possibilités d'articulation des Plateaux Solidaires avec d'autres dispositifs existants pourrait s'avérer utile. Ont notamment été évoqués les dispositifs du Conseil régional (la Permanence artistique et culturelle, le futur dispositif des « Fabriques »), ou ceux de la Drac Île-de-France (aides aux lieux, dispositif « appel à projets résidences »).

**Une plus grande ouverture du dialogue avec les lieux ?** Un certain nombre de lieux désirent s'investir plus fortement dans la gestion du dispositif, ou pour le moins, pouvoir s'exprimer collectivement sur ses principes et son fonctionnement. Ils revendiquent la mise en débat des objectifs et des modalités du dispositif, une ouverture « participative » des Plateaux Solidaires. Des bilans collectifs sont organisés régulièrement par Arcadi, rassemblant les lieux et les équipes bénéficiaires – mais jusqu'à présent, ces derniers n'ont jamais rassemblé l'ensemble des lieux participants. Arcadi souhaite réunir les lieux partenaires, afin de leur présenter les nouveaux outils et discuter avec eux de leur implication et des perspectives d'évolution du dispositif.

**Un portage autonome par les lieux ?** Les Plateaux Solidaires sont gérés directement par la puissance publique; ils ne sont pas une délégation, ni un «soutien aux initiatives» (objectif revendiqué par ailleurs, par Arcadi, dans sa mission «mutualisation»). Cette logique «*top down*» peut être questionnée si l'objectif du dispositif est d'atteindre un effet d'entraînement sur le secteur, en impulsant des dynamiques autonomes: cela impliquerait que le secteur s'en saisisse et s'auto-organise. L'appui sur des réseaux tels que Raviv ou d'autres opérateurs serait donc une option de développement envisageable pour le portage du dispositif à l'année, qui permettrait de sortir de la gestion directe pour passer au «soutien aux initiatives», ou à la délégation à des opérateurs de terrain conventionnés à ce titre. Certains acteurs sont plus sceptiques sur les possibilités d'un tel développement, affirmant que les lieux n'ont pas la capacité et/ou la volonté de porter et de coordonner une démarche d'une telle envergure. Des questions se posent aussi quant à la neutralité d'une telle délégation: des groupements de lieux et/ou de compagnies seraient-ils à même de garantir un égal accès au dispositif? Pourrait-on se passer de la fonction d'intermédiaire garant des relations entre lieux et compagnies, assurée par Arcadi et valorisée par de nombreux acteurs?

**Quelle complémentarité avec le dispositif de mutualisation porté par Raviv ?** Les deux dispositifs se relaient périodiquement, mais ne sont pas basés sur les mêmes principes, ce qui peut poser question en termes de continuité de l'action publique. Le dispositif porté par Raviv pourrait-il s'élargir sur une plus longue période? Faudrait-il fusionner les deux dispositifs? Raviv doit-il rester l'unique opérateur bénéficiant de ce financement?

## RÉCAPITULATIF DES PERSPECTIVES D'AMÉNAGEMENT ET DE DÉVELOPPEMENT DES PLATEAUX SOLIDAIRES

---

### Propositions évoquées pour favoriser la transparence et la mise en débat du dispositif, à court terme :

---

- Formalisation du calcul du coût de mise à disposition (en projet)
  - Formalisation des critères de traitement prioritaire des compagnies (en projet)
  - Publicisation de la répartition des Plateaux Solidaires par lieu, en jours et en budgets
  - Clarification des responsabilités attendues de la part des lieux
  - Ouverture d'une concertation avec les lieux participants (en projet)
  - Ouverture d'une discussion avec les autres institutions engagées dans le financement des lieux
- 

### Perspectives de développement et/ou de transformation du dispositif, à long terme :

---

- Élargissement quantitatif du dispositif ou recentrage qualitatif du dispositif sur certains types de projets
  - Travail sur les impacts différenciés du dispositif selon les types de lieux
    - Différencier le traitement financier des lieux ?
    - Recentrer le dispositif sur certains lieux ?
  - Mise en place d'une interface de réservation autogérée
  - Prise en charge directe du dispositif par le secteur ou constitution d'un réseau de lieux partenaires
  - Intégration dans le dispositif de partenaires et acteurs territoriaux
-

## Des dispositifs sans critères de sélection artistique : un débat récurrent

Dans la perspective d'une «régulation du secteur» basée sur une sélection artistique, certains acteurs développent une critique commune à la plupart des dispositifs : dans cette conception des politiques culturelles, investir de l'argent public pour accompagner des compagnies, en l'absence de sélection artistique, «perturbe le secteur». Ce type de discours est très présent pour ceux qui considèrent que les actions d'accompagnement doivent être convergentes avec les aides financières, donc fléchées sur les compagnies repérées et soutenues par les autres institutions, afin de concentrer les aides publiques sur un nombre restreint de compagnies jugées «de qualité», voire «d'excellence» – termes questionnables quant à la subjectivité qui leur est inhérente.

Les défenseurs de la non-sélection artistique prônent au contraire une nécessaire ouverture des dispositifs publics à de nouvelles compagnies. Ces derniers insistent sur la rareté des propositions publiques de soutien n'étant pas soumises à une sélection artistique, et voient dans la non-sélection un moyen de «démocratiser» les financements publics. Complémentaires des aides financières sélectives d'Arcadi, les dispositifs évalués prétendent donc offrir «une chance à tous», en se situant en dehors de la sélection artistique.

Les critiques sur l'absence de sélection s'étendent aussi aux types d'activités pratiquées par les compagnies, en termes de «création» ou «d'action artistique». Nous retrouvons ici cette dichotomie exclusive, qui décrit la réalité d'une façon restrictive (puisque de nombreuses compa-

gnies agissent dans ces deux champs), et qui est basée sur un présupposé : il serait souhaitable de favoriser «la création» (sans que «la création» ne soit clairement définie). Ajoutons ici que ces critiques supposent souvent que les compagnies qui sont plus investies dans le développement territorial que dans la création et la diffusion de spectacles aient «moins d'avenir», sont démenties par certaines études<sup>2</sup> : ces compagnies sont au moins autant durables que les autres, souvent davantage. Le débat ne porte donc pas sur le potentiel «avenir» des compagnies, qui permettrait de juger d'un «retour sur investissement», mais dépend bien des finalités que l'on assigne à l'action publique.

La réponse à ces critiques se trouve dans l'affirmation des finalités des dispositifs : soit leur action se situe explicitement dans la logique traditionnelle de la sélection artistique, en favorisant les projets repérés par les financeurs et en mettant en place des comités de sélection sur critères artistiques ; soit l'institution refuse de juger du contenu artistique et des activités des compagnies, en revendiquant d'être hors de la sélection artistique, et en situant les dispositifs dans un élargissement des bénéficiaires du soutien public au spectacle vivant. Un troisième type de réponse considère que l'un des objectifs de l'accompagnement sans sélection artistique est de donner des chances égales à toutes les compagnies, mais qu'elles seront confrontées, dans un second temps, et mieux préparées, à une sélection artistique pour l'accès aux aides financières et aux coproductions.

---

2. On peut notamment trouver des informations actualisées sur l'activité et les ressources des différents types de compagnies dans *Territoires et ressources des compagnies en France*, Daniel Urrutiaguer, Philippe Henry et Cyril Duchêne. Collection Culture études, Paris, DEPS – ministère de la Culture et de la Communication, 2012.

# IMPACTS SUR LES POLITIQUES CULTURELLES

Les dispositifs évalués, en revendiquant certaines finalités, principes d'actions, stratégies, conceptions du secteur et de la nature de l'intervention publique, peuvent avoir des impacts indirects sur les politiques culturelles, ou du moins les questionner. Au-delà des impacts sur les bénéficiaires, nous avons donc analysé les « ruptures » stratégiques ou politiques impliquées par ces dispositifs, et leurs effets – nécessairement indirects – sur le secteur institutionnel. Il ne s'agit pas d'attribuer à ces dispositifs des « révolutions » (qui n'ont pas lieu), ou de sur-interpréter leur influence, mais d'observer la façon dont ils contribuent à donner des idées, à positionner les acteurs, à mettre en débat les politiques culturelles.

## Des ruptures relatives

De par leur relative indépendance, le développement des agences régionales du spectacle vivant constitue une opportunité de rupture avec les logiques traditionnelles des politiques culturelles. Pourtant, la grande majorité d'entre elles reste similaire au modèle étatique<sup>3</sup> (notamment en termes d'organisation disciplinaire, d'aides aux projets, de choix artistiques par des comités d'experts...) – et ce, malgré le poids des collectivités dans leur financement. Les agences focalisent leur action sur le secteur professionnel (celles qui dirigeaient des actions vers les pratiques amateurs s'en dessaisissent), et sur une « politique des œuvres » ou de la « création », dont les finalités sont en grande partie au service de la « production » ou de la « diffusion », donc toujours du côté de l'offre. Dans ce contexte, les dispositifs évalués apparaissent sur plusieurs points comme une réelle tentative de sortir du modèle traditionnel.

**L'absence de sélection artistique.** Trois des quatre dispositifs évalués sont en rupture avec les critères habituels de sélection, en ciblant les « professionnels », hors de tout jugement artistique préalable à la participation. Cela induit une transformation du regard sur le secteur et sur les finalités de l'action publique, qui permet de sortir de l'impasse subjective constituée par le jugement de la « valeur artistique » et de démocratiser (relativement) l'accès aux dispositifs publics. « Relativement », car cette rupture n'implique pas une redéfinition complète de la sélection, qui reste restreinte aux « professionnels » ou aux « équipes artistiques » – notions qui peuvent aussi être interrogées, étant basées sur des définitions implicites et excluantes. On pourrait ne pas se satisfaire de l'ampleur de cette démocratisation de la sélection et chercher, au-delà, à dépasser les divisions « amateurs / professionnels » ou encore « spectacle vivant / hors spectacle vivant », qui structurent l'action d'Arcadi, comme celle d'autres institutions publiques.

**L'accompagnement au-delà de la subvention.** Les dispositifs sont en rupture avec les financements ponctuels des projets artistiques (subventions, aides à la production ou à la diffusion), car leur intervention est focalisée sur le renforcement des capacités des structures et/ou des individus, dans une perspective de long terme, plutôt que sur les « œuvres » elles-mêmes, au moment de leur création ou de leur diffusion. On peut penser que cette logique est plus efficiente en termes d'investissement public, puisque l'intervention agit sur des conditions structurelles, dont les effets se déploient dans le futur. En outre, cette rupture permet de sortir des logiques parfois « clientélistes » de la subvention, qui créent une dépendance des acteurs culturels aux institutions et perpétuent une forme de « mécénat public », par la sélection « à huis-clos » des œuvres légitimes.

<sup>3</sup>. *Les agences régionales : un atout pour le spectacle vivant*, Rapport de l'Inspection générale des affaires culturelles, Anne Chiffert, Gilles Butaud, mai 2012.

**Le collectif plutôt que l'individuel.** Dans un secteur très individualisé, tant dans ses logiques économiques (singularisation des propositions, manque de coopérations et de mutualisations), que dans les relations des institutions aux porteurs de projets (rapports individuels de « guichet »), les dispositifs évalués cherchent à créer du « commun », en mettant en place des cadres de travail collectifs. La rencontre et la confrontation d'une diversité importante de structures et d'individus (en termes de métiers, de disciplines, de secteurs, de niveaux de structuration...) permettront de rassembler plutôt que de dissocier, et de rendre apparents les enjeux partagés. Ces cadres incarnent aussi les valeurs du collectif par ce qu'ils produisent sur leurs participants (compréhension réciproque, transferts d'expériences, élargissement des réseaux...) et donnent parfois lieu à des effets d'entraînement sur la coopération ou la mutualisation.

**L'absence de division disciplinaire.** Plusieurs dispositifs évalués sont en rupture avec la division disciplinaire des interventions publiques. Dans un contexte d'hybridation de plus en plus forte des disciplines entre elles, et devant des constats et des besoins communs à l'ensemble du secteur, ils permettent de décloisonner l'action publique. Cependant, il faudrait s'interroger sur le fait qu'ils touchent très majoritairement des compagnies théâtrales et chorégraphiques. Si leur prétention est de soutenir l'ensemble du secteur, le fait que d'autres disciplines soient minoritaires parmi les bénéficiaires peut poser question (le secteur musical, par exemple, est relativement absent). On peut donc réfléchir aux limites du « commun » dans le spectacle vivant (certaines disciplines ayant des caractéristiques socio-économiques spécifiques) et, éventuellement, réadapter les dispositifs aux équipes artistiques qui n'y ont pas accès en raison de ces inadéquations.

## Des effets d'entraînement sur les politiques publiques

Les principes et les logiques d'actions de ces dispositifs suscitent la curiosité ou l'intérêt des acteurs institutionnels – en tant que dispositifs expérimentaux, ils « défrichent », ils sont en avance sur certaines réflexions, ils « testent » certains principes d'action. La place d'Arcadi, en tant qu'agence, est privilégiée pour mener ce type d'expérimentations, de par son organisation (réactivité, capacité à inventer de nouvelles formes d'intervention pour répondre à de nouveaux problèmes...).

Plusieurs institutions ont témoigné de leur intérêt pour les stratégies mises en œuvre par le pôle Ressources, et s'en sont parfois inspiré (on peut alors parler d'un « effet d'entraînement »). Ainsi, depuis la création du Pôle, ce dernier reçoit fréquemment des sollicitations de ses homologues régionaux, qui cherchent à se renseigner sur les dispositifs pour étudier l'opportunité et la faisabilité de leur mise en place dans d'autres régions. Le pôle Ressources est reconnu comme ayant une vision fine des problématiques et des évolutions du secteur, et les autres agences s'intéressent à son expertise et à ses expérimentations.

D'autres institutions sont allées jusqu'à mettre en œuvre des dispositifs similaires : c'est notamment le cas pour les Plateaux Solidaires ou pour le Tutorat (parfois mis en place sous des formes différentes, en tant que principes d'action intégrés à d'autres dispositifs d'accompagnement ou d'aides financières). Cependant, certaines institutions semblent mal informées sur les dispositifs évalués : leur existence pourrait être mieux connue, et leur fonctionnement mieux compris (principes, sélection, contenu, mise en œuvre...).

## De nouvelles manières d'appréhender le secteur

Au-delà de ces «effets d'entraînement», on pourrait parler «d'effets de positionnement», tant les dispositifs évalués sont basés sur des principes qui font débat au sein du secteur institutionnel. Par leur existence même, ces dispositifs relancent les débats sur la sélection artistique, sur l'appui aux filières et à la structuration, sur la mutualisation, ou encore sur la subvention et les aides au projet. En rupture relative avec les logiques d'État, ces dispositifs participent à la mise en débat des principes politiques des politiques culturelles.

En premier lieu, la logique des dispositifs évalués introduit de nouvelles manières d'appréhender le secteur, en termes de structuration et en termes socio-économiques. Leurs finalités sont moins tournées vers la «création» que vers les conditions de cette création: structuration des compagnies, problématiques d'emploi, isolement des individus, manque de lieux de travail... La mise en œuvre d'outils pour répondre à ces enjeux les met en lumière aux yeux des institutions, amenées à ne plus réfléchir qu'en termes de «résultats» («l'œuvre»), et à prendre en compte les conditions sociales et économiques de la création. Ces dispositifs introduisent donc de nouvelles dimensions dans la manière de penser les compagnies, qui ont notamment des impacts sur les éléments étudiés dans la sélection des projets aidés: «la valeur artistique» n'est plus le seul critère pris en compte.

Par ailleurs, ces dispositifs introduisent de nouvelles méthodes, notamment en ce qui concerne le travail collectif ou les «cadres de bienveillance», qui impliquent un nouveau type de rapport entre l'institution et ses bénéficiaires. Sur ce terrain aussi, ils inspirent ou questionnent des acteurs institutionnels quant à leurs rapports aux porteurs de projets, qui restent souvent ceux d'un subventionneur face à des compagnies en situation de demande, donc d'infériorité, voire de défiance. De manière générale, ce regard différent permet d'introduire de nouvelles dimensions dans les politiques de soutien au spectacle vivant; des effets d'apprentissage et d'acculturation amènent les acteurs publics à penser le secteur différemment, ou pour le moins, à prendre du recul sur leurs propres dispositifs.

## Quelles articulations entre politiques publiques?

Plusieurs enjeux d'articulation des dispositifs dans le champ du soutien au spectacle vivant sont apparus:

**La circulation des équipes artistiques entre institutions:** quels seraient les parcours envisageables? Comment faire pour que chacune des institutions puisse orienter les équipes sur les dispositifs les plus adaptés à leur situation? Ces réflexions pourraient aussi permettre de clarifier les cibles de chacune des institutions (qu'elles soient communes ou différenciées) et/ou de canaliser les équipes artistiques sur les dispositifs qui leur sont plus spécifiquement destinés à tel moment de leur parcours ou face à tel type de problématiques.

**La mise en place de cadres de réflexion entre lieux et/ou institutions:** la nécessité d'un tel dialogue est apparue, par exemple, concernant les responsabilités des lieux dans l'accompagnement des équipes artistiques, ou encore concernant les réponses à apporter aux problématiques de structuration. Ces cadres de réflexion pourraient permettre de croiser les informations, et de faire converger les actions des différentes institutions.

**La connaissance et la mise en débat des dispositifs et de leurs évolutions:** la plupart des débats sur l'évolution des dispositifs mentionnés dans

ce rapport gagneraient à être approfondis par de réelles confrontations des positions institutionnelles. Plusieurs acteurs souhaiteraient que les dispositifs «expérimentaux» puissent être davantage discutés, et certains se disent peu informés sur les dispositifs, ce qui soulève un enjeu de communication inter-institutionnelle.

**La complémentarité des dispositifs publics:** les dispositifs d'accompagnement pourraient s'articuler avec d'autres dispositifs existants (Dispositifs Locaux d'Accompagnement, emplois tremplins, aides au secteur de l'économie sociale et solidaire, parcours d'accompagnement multi-acteurs...).

**L'articulation des Plateaux Solidaires avec les politiques de soutien aux lieux:** une réflexion semble indispensable sur leur complémentarité avec d'autres dispositifs du Conseil régional ou de la Drac – ou encore sur les potentiels doublons existant avec les cahiers des charges des lieux aidés par ces institutions.

**La transversalité de l'action d'Arcadi:** l'établissement est caractérisé par la cohabitation de logiques d'actions et de sélection différentes; le chantier de la transversalité de l'action d'Arcadi, déjà amorcé, est donc à développer, pour une mise en œuvre d'une conception cohérente du soutien au secteur.

# CONCLUSION

Les résultats de l'évaluation prouvent que les impacts attendus sont en grande partie réalisés, pour chacun des dispositifs. Cependant, la largeur des impacts potentiels interrogés (bien au-delà des impacts attendus) peut parfois donner l'illusion que les dispositifs visent une transformation à très grande échelle – et qu'ils ont, par conséquent, des impacts très limités ; rappelons que s'ils la visent, elle ne représente qu'un idéal vers lequel tendre. L'interprétation en termes de « réussites » ou « d'échecs » est relative au degré d'ambition que l'on affecte à chacun des objectifs, et à la hiérarchisation de ces mêmes objectifs.

Par ailleurs, l'ouverture d'un espace de débat critique sur les dispositifs élargit et intensifie les attentes. Dans un secteur déjà fortement dépendant des interventions publiques, la mise en place de nouvelles initiatives entraîne souvent une demande exponentielle : les besoins appellent des réponses, qui créent elles-mêmes de nouveaux besoins. Pourtant, on ne peut pas tout attendre d'un dispositif : en raison des capacités réduites de l'intervention publique, en termes de moyens humains et financiers (les missions ressources ne représentent que 14 % du budget d'activité d'Arcadi), mais aussi face aux multiples variables auxquelles sont soumises les équipes artistiques, dans un secteur aux acteurs nombreux et diversifiés, soumis à de fortes contraintes économiques.

## Des effets induits au-delà des impacts attendus

Hormis les impacts attendus, correspondant aux objectifs fixés, une multitude d'autres effets des dispositifs sur leurs bénéficiaires ont été recensés, dont certains peuvent être considérés comme des externalités positives.

On peut mentionner, par exemple, les effets induits des dispositifs sur la stabilisation de l'emploi associatif (ou du moins, sur sa meilleure gestion et sa confortation), ou encore, en termes socio-psychologiques, sur le « bien-être » au travail (impacts relevés sur les relations de travail, le dialogue, la confiance en soi, la gestion des rapports hiérarchiques...). Dans cette perspective, on pourrait presque dire que ces dispositifs participent au « travail social », dans un secteur très précaire et peu régulé.

Une partie des effets induits des dispositifs concerne paradoxalement la « régulation » du secteur : la meilleure compréhension des logiques d'action des institutions publiques et des lieux de programmation permet, *in fine*, de « désengorger » les files d'attente et de clarifier les demandes, en favorisant leur meilleure adéquation avec les critères de recevabilité des acteurs sollicités par les équipes artistiques.

Plus généralement, c'est le « changement de paradigme » du soutien au spectacle vivant auquel contribuent ces dispositifs qui pourrait être relevé : une conception de la « création » non subordonnée à des comités d'experts artistiques, une sortie du système de subventions, une action ciblée sur les conditions structurelles de création plutôt que sur les œuvres... Ou encore, l'élargissement des bénéficiaires des politiques culturelles, en nombre et en diversité (esthétiques, niveaux de structuration, types d'activités), à des équipes qui ne bénéficient pas d'aides publiques.

La liste des effets induits de ces dispositifs est encore longue : ainsi, la reconversion dans d'autres structures ou d'autres secteurs des bénéficiaires peut transférer certains apprentissages dans de nouveaux espaces ; l'amélioration des « conditions de création » peut donner lieu à des œuvres qui elles-mêmes auront des effets sur des représentations ou des interactions ; les formes d'animation des dispositifs peuvent influencer sur les volontés de coopération ou de mutualisation, en incarnant la valeur du « collectif », etc.

## Définir les finalités du soutien public au spectacle vivant

Au-delà de l'analyse des impacts, la démarche évaluative aura permis de soulever certains enjeux de définition des finalités des dispositifs – souvent incomplets, à l'image de toute politique publique. Si leur objectif est, pour n'en citer qu'un, « le développement des équipes artistiques », nous pouvons affirmer que ces quatre dispositifs y contribuent clairement. Il faudrait cependant définir, en amont, *pourquoi* ce développement est souhaitable, *sur qui*, et *pour qui*. « Renforcer les capacités de création »? Qu'est ce que la « création »? Quelles créations? Quels créateurs? Quelles réceptions? Pour quels publics? Pour quelles finalités en termes d'intérêt général?

Il serait donc intéressant de questionner le devenir des œuvres auxquelles ces dispositifs ont participé aux conditions de création, ou de questionner les impacts des processus de création eux-mêmes (qui peuvent constituer une fin en soi). Le statut de « l'œuvre », finalité du soutien public aux processus de création, est rarement défini par les politiques culturelles, qui se contentent souvent d'affirmer qu'aider l'art (et par extension, les artistes) est « nécessaire ». Pourtant, l'art n'est rien *en soi* – et la corrélation entre *art* et *artistes* n'est ni évidente, ni systématique (la définition même de « l'artiste » étant polémique). Cette évaluation ayant été restreinte aux objectifs attribués aux dispositifs, les impacts ont été étudiés au sein d'un « champ professionnel » peu défini, ce qui peut sembler problématique : sans questionnement sur les finalités de la création et des processus de création, comment justifier la nécessité du soutien public aux professionnels du spectacle vivant?

Dans le cadre de ces débats, certains proposent de sortir d'une politique de « l'œuvre », pour penser les politiques culturelles en vertu de leurs finalités sociales – ce qui pourrait s'avérer salvateur, face aux menaces qui pèsent sur les financements publics de la culture (réduction du périmètre de l'intervention publique, justifiée par « l'austérité » ou par la libéralisation des services). Ainsi l'une des résolutions possibles serait de ne plus raisonner en termes de « création », mais de penser les politiques culturelles par leurs effets souhaitables sur les groupes sociaux, en termes de « dignité », de « liberté d'expression », ou encore, de « droits culturels<sup>4</sup> ».

---

4. Voir notamment les travaux de Patrice Meyer-Bisch ou de Jean-Michel Lucas.

# Partager l'évaluation

Par **Emmanuel Négrier**<sup>5</sup>, octobre 2012

Si l'on voulait dresser un état des lieux de l'évaluation de l'action publique en France, on pourrait distinguer les cinq types suivants. Le premier répond au modèle scientifique, par lequel on considère la qualité du travail en proportion de la distance (critique, analytique) que paraît garantir l'expertise et le pédigrée de l'auteur. D'une valeur incontestable, ce modèle n'est pourtant pas sans défaut. À la manière du pilote d'avion, la multiplicité et la technicité des instruments de mesure tendent à s'interposer vis-à-vis de la réalité au point de lui substituer un artefact, où il n'est pas rare de voir le scientifique ne plus parler qu'à lui-même. L'impact de l'évaluation sur l'objet est ici trop souvent de l'ordre du prétexte: prestige de l'évaluateur, effet de miroir sur la politique étudiée, valorisation réservée aux sessions de la Société Française d'Évaluation. C'est un modèle qui reste peu fréquent dans le champ –lui-même limité– des évaluations de politique culturelle.

Le deuxième modèle est l'évaluation apologique. Cousine de la première dans ses dimensions les plus instrumentales, elle est l'aboutissement logique d'un double mouvement. D'un côté, celui d'une économie du consulting qui a ses frais; de l'autre l'impératif de justification des entreprises culturelles et leur souhait de contourner le débat non pas par le silence (des agneaux) mais par la prise de parole (laudative). On en voit parfois poindre dans le secteur culturel, bien que le coût de telles démarches soit encore considéré comme dissuasif pour certains, et hors de propos pour beaucoup d'autres. La culture de l'évaluation, en dépit (ou à cause) de la mise en œuvre des macro-instruments LOLF, RGPP et Chorus<sup>6</sup> dans les politiques ministérielles, soulève encore de nombreuses résistances en milieu culturel.

Le troisième modèle est l'évaluation punitive. Au contraire des précédentes, elle est le fruit d'une longue tradition de contrôle et d'inspection qui demeure dans les esprits à chaque fois qu'un problème soulevé appelle, pour sa résolution, le déclenchement d'une évaluation. Un expert comme Vincent Spenlehauer<sup>7</sup> pouvait affirmer, dans les années 1990, que l'évaluation (des politiques publiques) était l'«arme des faibles». Elle est devenue, bien plus souvent, le glaive des puissants.

Le quatrième modèle a été formalisé dans les années 1990 également. Il s'intéresse davantage au processus et à ses effets, selon la définition d'Éric Monnier: c'est le caractère «endoformatif» de l'évaluation<sup>8</sup>. Plutôt que d'attendre un résultat scientifiquement inattaquable mais sans souci d'appropriation par les protagonistes –les effets indésirables du modèle scientifique– on s'intéresse ici au contraire à ce que le processus, indépendamment du résultat, a pour effet sur les agents. C'est un modèle qui prend le risque d'une intrication avec le terrain, posant donc les enjeux, ensuite, de la distance analytique qui en découle.

Enfin, le cinquième modèle, celui de Patrick Viveret notamment, se réclame d'une évaluation «pluraliste». Partant du constat qu'il est impossible, le plus souvent, de définir des critères d'évaluation qui soient à l'abri de l'instrumentalisation par certaines catégories d'acteurs, il en tire la conséquence qu'il convient d'assumer –d'institutionnaliser– le débat au sein même du dispositif d'évaluation. Dans un domaine comme la Culture –aussi souvent traversé de controverses ou d'incertitudes quant à la justification de la décision publique– on pourrait penser que cette méthode soit idéale. Elle reste cependant complexe à mettre en œuvre, comme l'illustrent les riches débats sur les méthodes participatives, que l'on a vu émerger, notamment, dans les contextes intercommunaux et métropolitains.

Qu'en est-il de cette évaluation? Disons qu'elle épouse en grande partie les contours des deux derniers modèles. Endoformative, cette évaluation l'est par la démarche qui a consisté à ne pas détacher

5. Emmanuel Négrier est directeur de recherche au CNRS en science politique au CEPEL, Université de Montpellier I. Il travaille sur les politiques culturelles, les changements d'échelle territoriale, les dynamiques métropolitaines et les comportements politiques.

6. Emmanuel Négrier, Philippe Teillet, *Le tournant instrumental des politiques culturelles*, Pôle Sud n°39, à paraître en 2013.

7. Vincent Spenlehauer, *L'évaluation de politiques. Usages sociaux*, Paris, L'Harmattan, 1995.

8. Eric Monnier, *Évaluation de l'action des pouvoirs publics: du projet au bilan*, Paris, Economica, 1990.

les outils (mesure quantitative et qualitative des objectifs et de leur atteinte) d'un partage des enjeux associés à la mesure et à sa perception par les agents, bénéficiaires ou partenaires. Pluraliste, elle l'est par le débat qu'elle a su générer au sein même des agents en charge de développer les dispositifs évalués; débats qui ont porté notamment sur le bien-fondé des objectifs, leurs effets potentiellement imprévus, et plus ou moins désirables, etc.

La première conséquence en est que le document de synthèse qui précède est d'une richesse que ne parviennent généralement pas à atteindre les documents d'experts de premier, deuxième et troisième types. Le souci du détail attaché au regard proposé rend justice à une plongée en apnée dans la matière de l'accompagnement, dans les paradoxes de Plateaux Solidaires; les enthousiasmes et les doutes qui surgissent à leur sujet. Au risque d'une certaine redondance, on a dans ce travail la reconstitution fidèle de l'imbrication d'intentionnalités<sup>9</sup> qui constitue la sphère d'action du pôle Ressources d'Arcadi.

La deuxième conséquence est que ce travail n'est pas à l'abri des critiques que nous avons considérées, plus haut, comme propres à ce modèle: difficulté de définir un cap clair; difficile exercice de distanciation analytique. Le ton employé manifeste –et c'est à mettre au crédit d'Arcadi que de rendre la chose possible, là où elle est le plus souvent pudiquement voilée– une intention critique et constructive. Elle manque si souvent dans les évaluations qu'on en perdrait presque de vue que l'inaccomplissement est la marque de fabrique de toute politique culturelle qui se respecte. Ici, au contraire, les nuances et critiques sont au service d'une redéfinition permanente de l'action, même si cette redéfinition reste trop chevillée aux terrains, dispositifs spécifiques, et manquent d'une portée ou d'une vision plus globale.

La troisième conséquence, et non des moindres, est que les fruits de cette évaluation ne sont pas seulement –et peut-être pas essentiellement aujourd'hui– dans l'écrit que nous venons de commenter. Ils sont dans les esprits de tous ces acteurs conviés à l'exercice, et qui auront été les bénéficiaires du processus endoformatif. On peut estimer qu'ils sont aussi dans la mire du lecteur, celui d'Arcadi, et au-delà.

La quatrième conséquence est enfin de montrer clairement que l'on peut, à partir d'un dispositif au plus près du terrain, touchant des acteurs situés pour la plupart en marge de la consécration artistique, aborder et développer de vraies réflexions sur les finalités des politiques culturelles. Marque des temps actuels, ces politiques sont de plus en plus contraintes par ce que les sociologues américains appellent un «over-crowded policy making» (l'encombrement des secteurs de politiques publiques par des acteurs de plus en plus nombreux, à la légitimité croissante et aux logiques de plus en plus hétérogènes). Le travail de Félix Dupin-Meynard nous parle, depuis le terrain, de toutes les conséquences de ce phénomène pour l'action culturelle.

Et c'est ici que nous achèverons notre postface, en nous intéressant à l'une des pistes de réflexion qu'ébauche l'évaluation. Elle fait l'hypothèse qu'une décision culturelle pourrait, selon certaines considérations, s'écarter avec profit du monopole de la critérologie artistique. Les appréciations auxquelles cela donne lieu, au sein d'Arcadi comme avec les différentes tutelles politiques et sectorielles, sont particulièrement éclairantes à ce sujet. Mais il conviendra alors de débattre de l'articulation entre critères sociaux, économiques, territoriaux et ceux de la qualité artistique des œuvres. Car l'option qui consisterait à passer de la critique du tout artistique au rejet de tout critère artistique ne rendrait pas justice au travail entrepris ici. C'est le mérite de Félix Dupin-Meynard de l'avoir relevé, même à son corps défendant!

---

9. Alfred Gell, *L'art et ses agents*, Dijon: Les Presses du Réel, 2009

# Au-delà des dispositifs ordinaires de soutien aux compagnies de spectacle vivant?

Par **Philippe Henry**<sup>10</sup>, octobre 2012

Les quatre dispositifs qui viennent d'être évalués sont dans le prolongement du rôle d'observation et de problématisation de la réalité régionale du spectacle vivant, porté dès son origine par le pôle Ressources d'Arcadi. Ils ont le grand mérite d'expérimenter des formes sans doute partielles, mais réelles, d'accompagnement d'équipes artistiques franciliennes de spectacle vivant, dans leur phase d'émergence ou de première structuration, ainsi que de mutualisation de ressources en rapprochant des compagnies de lieux disposant d'espaces de travail.

Ces expériences opèrent dans un moment historique particulier, où les mondes de l'art sont désormais constitués en de véritables filières socioéconomiques et se trouvent confrontés à des mutations internes et contextuelles de grande ampleur. De plus, s'accroît fortement aujourd'hui la tension structurelle entre la multiplicité des propositions faites par les producteurs à l'amont de ces filières et les incontournables sélections qualitatives et quantitatives tout au long de celles-ci et notamment dans leur aval.

Pour en rester au spectacle vivant, la très petite taille de la plupart des compagnies concernées plaiderait pour le développement de coopérations renforcées entre les différents acteurs concourant à la marche de ce domaine d'activité. Mais la nécessité pour chaque projet et chaque organisation, en particulier productrice, d'avoir à se différencier des autres exacerbe tout au contraire les comportements singularisants. Assez vite, ceux-ci se retrouvent objectivement concurrentiels. Les volontés d'apporter une dimension plus mutualiste au fonctionnement réticulaire du spectacle vivant s'en trouvent fortement découragées et déstructurées.

Le défi des dispositifs d'Arcadi n'est donc pas mince. Pour le moins, toutes les contradictions qu'on vient de rappeler transparaissent aussi bien dans les éléments positifs des bilans qu'on peut établir à leur propos que dans les insatisfactions qui s'y expriment.

Il est en tout cas grand temps de s'interroger sur les spécificités économiques des mondes de l'art qui en font, depuis quelques décennies, des secteurs d'activité professionnelle en forte croissance du point de vue des offres proposées tout en se développant souvent de façon nettement plus mesurée en termes d'appétence de la part de nos concitoyens – ce qui est le cas pour le spectacle vivant.

Les qualifications des propositions artistiques au fil de dispositifs socialisés et foncièrement intersubjectifs génèrent également les plus fortes inégalités qui soient, tant de notoriété que de revenu disponible pour les œuvres comme pour les producteurs. La grande majorité des producteurs n'obtient que des succès modestes ou rencontre vite des échecs, alors qu'une minorité se trouve surexposée et dispose de la majorité des ressources (symboliques, sociales et économiques) disponibles. La question de la mutualisation des moyens renvoie aussi à celle de la répartition sociale des risques pris et des gains obtenus.

Travailler pour mieux armer les équipes artistiques qui débute ou pour rendre un peu moins insupportables les conditions générales de production et d'échange artistiques fait ainsi intégralement partie des urgences contemporaines. Sur ce plan, les dispositifs évoqués expérimentent des voies encore largement inédites du point de vue des politiques culturelles publiques de notre pays. Ils se démarquent en effet de la logique, encore très largement dominante, des aides ponctuelles ou plus pérennes à des projets artistiques singuliers. Ils misent sur la prise en charge des acteurs eux-mêmes

---

<sup>10</sup> Philippe Henry est enseignant-chercheur à la retraite (Université Paris 8 – Saint-Denis). Il travaille actuellement sur la spécificité de l'économie des biens singuliers dans le domaine artistique, sur les tentatives de coopération renforcée qui s'y font jour, ainsi que sur les démarches artistiques partagées.

au sein de démarches d'accompagnement ou de mutualisation qui impliquent nécessairement une dimension collective et l'implication réelle dans une organisation désormais irréductiblement réticulaire. Ils ouvrent à des prises de conscience et au développement de nouvelles capacités en abordant des thèmes et des préoccupations qui traversent et dépassent les enjeux strictement artistiques ou disciplinaires...

Sont-ils pour autant en mesure, à eux seuls, de révolutionner l'organisation artistique professionnelle dans son ensemble et les politiques culturelles publiques associées ? Bien évidemment, non. Mais parce qu'elles sont situées à la croisée conflictuelle d'enjeux portés par l'État, les Conseils régionaux et les milieux professionnels, les agences culturelles régionales telles qu'Arcadi restent plus que jamais des lieux contemporains majeurs où peuvent et doivent s'engager de telles expérimentations.

Ne serait-ce que pour participer à une approche plus systémique des mondes de l'art et à leur reconfiguration dans un sens de plus grande solidarité entre leurs acteurs, qu'ils soient privés ou publics, professionnels ou simplement amateurs. Ne serait-ce également qu'en termes de plus grande justice vis-à-vis des équipes artistiques les moins armées pour se confronter au monde dans lequel elles veulent apparaître et développer leur activité. Ne serait-ce enfin que pour donner bien plus d'importance aux diverses formes de pratique artistique et culturelle que s'inventent nos concitoyens, en composant et sans plus faire désormais le départ entre processus artisanaux et ressources industrielles, relations interpersonnelles physiques ou médiatisées (virtualisées), apports de la part d'hommes ou femmes de l'art et démarches empiriques d'autoproduction individuelle ou communautaire.

Car le monde dans lequel nous sommes déjà ne peut plus rêver et se gouverner aux rythmes et dans les modes de faire et de penser d'hier.

---

## **ARCADI, AGENCE CULTURELLE D'ÎLE-DE-FRANCE**

---

➔ [WWW.ARCADI.FR](http://WWW.ARCADI.FR)

Établissement public de coopération culturelle créé à l'initiative de la Région Île-de-France, en partenariat avec l'État (Drac), Arcadi a pour mission de soutenir la création artistique, de favoriser la diffusion des œuvres et d'aider au développement d'actions artistiques dans les domaines de la chanson, de la danse, de l'opéra, du théâtre et des arts numériques. Il a aussi des missions d'information, d'accompagnement, de mutualisation, d'observation, au bénéfice de tous les acteurs de la vie artistique et culturelle d'Île-de-France. Il organise des temps de visibilité pour les équipes artistiques dont il soutient le travail. Il développe des actions de coopération territoriale. Il coordonne le dispositif *Passeurs d'images* et la mission *Médiateur culturel*.

---

Contact: [ressources@arcadi.fr](mailto:ressources@arcadi.fr)

---

**Arcadi, agence culturelle d'Île-de-France**  
51, rue du Faubourg Saint-Denis  
CS 10106 - 75 468 Paris Cedex 10  
Tél. 01 55 79 00 00 - Fax 01 55 79 97 79  
[www.arcadi.fr](http://www.arcadi.fr) - [info@arcadi.fr](mailto:info@arcadi.fr)

