

Bilan de l'accompagnement collectif culture & diffusion

2021



Sommaire

- 01** Contexte
- 02** Les besoins initiaux
- 03** Les enjeux
- 04** Un plan d'accompagnement en plusieurs phases
- 06** Les grandes étapes du plan d'accompagnement
- 07** Bilan de l'action
 - 1. De l'accueil au diagnostic : un accompagnement inattendu arrivé à point nommé
 - 2. Un accompagnement collectif allant au-delà des impacts espérés
 - 3. La co-construction d'un accompagnement : les composantes essentielles
- 15** Vers un nouveau collectif culture & diffusion : les grandes étapes
- 16** Remerciements

Contexte

Le Dispositif Local d'Accompagnement de la Haute-Garonne accompagne les structures de l'Économie Sociale et Solidaire et a pour objectif la création, la consolidation, le développement de l'emploi et l'amélioration de la qualité de l'emploi par le renforcement du modèle socioéconomique de la structure accompagnée, au service de son projet et du développement du territoire.

En 2018, le DLA est interpellé par le pôle emploi spectacle pour travailler sur les problématiques liées à la pérennisation des emplois de chargés de diffusion dans les compagnies de spectacle vivant. Constat est fait que ces emplois sont souvent difficiles à pourvoir, qu'ils font l'objet d'un fort turn-over dans les compagnies. Le secteur culturel, et plus particulièrement les compagnies du spectacle vivant sont nombreuses à solliciter le DLA pour les accompagner dans la consolidation et structuration de leur projet (2ème secteur accompagné). Le contexte de diminution des emplois aidés et l'impact que cela a sur les postes de chargé de diffusion a conduit à une réflexion plus large sur la stratégie de diffusion.

Afin de mieux cerner les besoins et travailler sur une problématique plus large liée aux modèles économiques des compagnies de spectacle vivant, une diversité d'acteurs a été interrogé pour travailler sur un futur plan d'accompagnement : DRAC, Ville de Toulouse, Conseil Régional, Pôle Emploi, Playtime, CNC, Occitanie en scène, Groupement d'employeur Opep, Opale - Centre de Ressources DLA Culture.

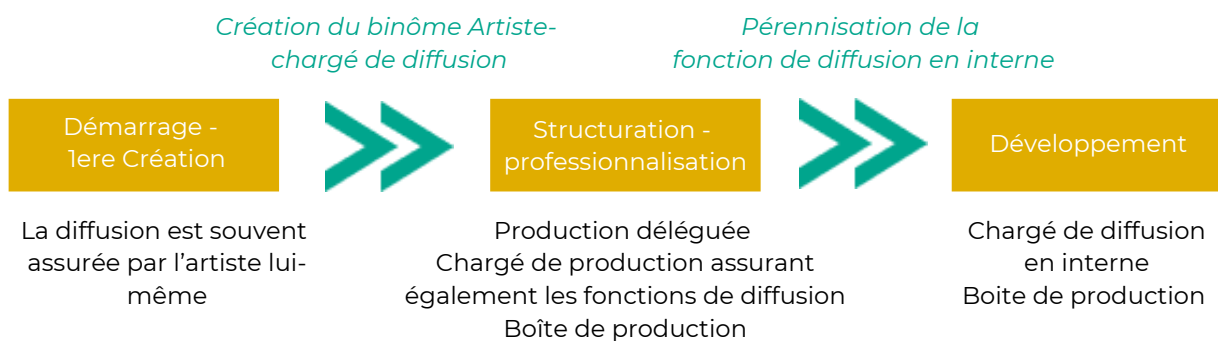


Les besoins initiaux

Lorsque le poste de chargé de diffusion est salarié plusieurs points de blocage existent :

- sur le recrutement qui s'explique à la fois par le fait que le poste est peu attractif (pénibilité de la mission, le manque de reconnaissance et conditions de rémunérations) et la difficulté à trouver des profils qualifiés avec un bon réseau et une expérience suffisante. Ces postes peuvent inclure des missions de communication, production, logistique... ;
- sur la pérennisation du poste du fait d'un fort turn-over, ce qui n'en fait pas une priorité ou est rendue impossible compte tenu de modèles économiques qui intègrent peu la stratégie de diffusion.

Mais le salariat n'est pas le seul levier pour optimiser ses moyens de diffusion, cela dépend aussi de la phase de vie et de développement de la compagnie :



Les phases de vie sont à croiser avec les pratiques de diffusion des structures (tableau 1) et la répartition des ressources des compagnies (tableau 2) :

	Poids	Rayonnement géographique	Reconnaissance institutionnelle	Budget moyen
Régionales	18 %	90 % en région	non labellisés	59 100€
Transrégionales	45 %	Majoritairement en région d'implantation (55 à 75%)	non labellisés (70 à 80%) quelques partenariats	125 000€
Multirégionales	17 %	Activité hors région d'implantation (55 à 80%) et quelques représentations à l'étranger	naissants hors région avec des labellisés (7 à 28%)	205 200€
Excentrées	8 %	Activité hors de la région d'implantation (au moins 70%)	Établissements artistiques labellisés par le ministère sont les principaux partenaires	266 100€

	Ventes de spectacles	Coproduction	Action culturelle, formation	Subventions d'Etat	Subventions des collectivités territoriales
Régionales	21%	1,8%	11,2%	17,3%	35,6%
Transrégionales	28,5%	6,4%	4,1%	16,7%	26,5%
Multirégionales	41,5%	7,1%	5,2%	14,4%	19,1%
Excentrées	54,9%	12,2%	1,2%	15,7%	7,1%

Les enjeux

Ainsi les modèles économiques dépendent des phases de développement et de rayonnement des structures. La part des subventions des collectivités territoriales dans le budget est la plus importante pour les compagnies régionales, tandis que les recettes propres l'emportent largement pour les compagnies excentrées.

Les subventions publiques constituent la première ressource des compagnies régionales et transrégionales. Il faut souligner également la part supérieure des subventions cumulées des collectivités territoriales par rapport à celles de l'État, sauf pour les compagnies excentrées.

Tout miser sur la diffusion des créations peut parfois constituer un faux remède aux difficultés de développement des compagnies. Cependant celles-ci n'ont pas toujours conscience de la nécessité de travailler globalement la diffusion, en structurant d'autres aspects connexes tels que la répartition des fonctions dans l'association, le projet associatif mais aussi la présentation du projet artistique de compagnie, etc. La diffusion est en effet imbriquée dans la filière de production du spectacle vivant et en constitue l'une des étapes : travailler sur la diffusion (source de valorisation monétaire pour toute la filière) nécessite bien souvent d'interroger les autres étapes. : Conception – Production – Distribution – **Diffusion** – Appropriation

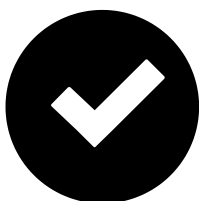
Par ailleurs, on observe une augmentation du nombre d'oeuvres créées, soutenues par les aides publiques, et paradoxalement une baisse de la durée de vie des compagnies. En clair, les spectacles tournent moins longtemps (1 spectacle est représenté 3,2 fois par saison, selon le projet annuel des performances 2015 du Ministère de la Culture) avec des salles qui privilégient une programmation plus courte des spectacles mais à « guichet fermé ».

La faiblesse d'exploitation des spectacles induit une hausse de leurs coûts mais aussi une moindre visibilité. Alors même que certaines représentations sont envisagées comme des temps de communication et ce même si elles sont jouées « à perte ».

**1 spectacle
est
représenté
3,2 fois par
saison**

Un accompagnement en plusieurs phases

Fort de ces constats, c'est autour d'un comité de pilotage composé des partenaires institutionnels qu' a été proposé un programme expérimental d'accompagnement autour de 5 compagnies de spectacles vivant identifiées comme ayant un fort potentiel de diffusion mais qui doivent passer un cap pour le développement de leur projet. Cet accompagnement s'est déroulé en plusieurs phases.



Mise en place du comité de pilotage

Diagnostic sectoriel croisé, élaboration d'un document diagnostic spécifique au secteur, ciblage des compagnies et validation des plans d'accompagnement



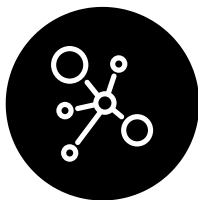
Diagnostic pré-accompagnement individuel

Diagnostic systémique des projets (en binôme avec Occitanie en Scène (RH, situation financière et économique, ancrage territorial/publics, gouvernance), identifier les enjeux et besoins d'accompagnement plus individuels et adapter le projet.



Mise en place d'outils de gestion économique et financiers

Analyser les modèles économiques, identification d'indicateurs d'activité adaptés (coût de la place, marge directe, seuil de rentabilité) et analyse de la situation financière, réflexion sur la stratégie financière. Construction de prévisionnel d'activité avec les outils transférés et une aide à distance en intersession



Stratégie de diffusion

Analyse partagée du projet (triptyque public/cible) et de la stratégie de diffusion actuelle (lieu de diffusion choisi/méthode) et identification des enjeux et besoins au regard de la stratégie de développement/consolidation envisagée. Puis, partant de cet état des lieux, poser des préconisations et revoir la stratégie de diffusion si nécessaire



Accompagnement au projet et à la structuration interne

Aborder les différentes fonctions existantes dans le spectacle vivant : la création, la diffusion, l'exploitation (gestion), leur articulation et les outils permettant les liens et les passerelles entre chaque entité. Outiller les structures pour mettre en œuvre l'organisation (outils RH, outils de diffusion, de communication)

Sélection

des structures

Des compagnies de spectacle vivant, identifiées comme ayant un fort potentiel de diffusion mais qui doivent passer un cap pour le développement de leur projet :

- 2 personnes en charge de la direction artistique et de l'administration et/ou la diffusion
- Groupe test 5 structures maximum

Condition

de mise en oeuvre

- ✓ S'appuyer sur un collectif et éviter des concurrences entre structures qui interviennent sur des champs différents,
- ✓ Interconnaissance et partage pour favoriser des logiques de coopération et partenariat,
- ✓ Des structures impliquées avec des demandes similaires, une équipe mûre, prête à travailler avec d'autres,
- ✓ Evaluation de l'accompagnement à chaud et suivi de la mise en œuvre pour mesurer les évolutions et impacts de l'intervention

Mise à jour

de l'accompagnement

Suite à l'accompagnement comptabilité/outils de gestion et compte-tenu des préconisations faites dans les diagnostics individuels, et par les partenaires, il apparaît un besoin lié à la structuration interne des compagnies.

L'idée de l'accompagnement étant d'aborder les aspects organisationnels d'un projet de sa création à sa diffusion afin d'outiller les compagnies tant sur les aspects RH que sur les aspects diffusion. L'accompagnement a pris la forme de sessions collectives (2 jours en collectif) et d'appui individuel (1/2 journée de suivi par structure).

Les grandes étapes

du plan d'accompagnement

Janvier 2018



Identification du besoin

Rencontre avec Clara Lefebvre – conseillère pôle emploi spectacle :

Problématiques de recrutement des chargé(e)s de diffusion dans le spectacle vivant

2018



Qualification du besoin état des lieux croisé

Rencontres partenariales – DRAC, Acteurs du secteur culturels et professionnels de la diffusion, Mairie, Conseil Régional, centre de chorégraphie, Ge OPEP, Occitanie en scène)
Problématiques liées à la diffusion dans le spectacle vivant

Janvier 2019



Proposer et valider l'accompagnement DLA

Analyse et proposition d'accompagnement structurant pour le secteur

Février 2019



Partager les constats avec les partenaires et valider l'accompagnement

Comité de pilotage

Mars-Juin 2019



Construction des outils d'accompagnement

Mise en place des outils et définition des partenariats pour l'ingénierie financière et l'accompagnement à la diffusion

Juin 2019



Valider le plan d'accompagnement et les outils & Sélectionner les structures pour l'accompagnement

Comité de pilotage

Juin 2019



Adhésion des structures

Identification et contact avec les structures repérées, présentation de la démarche et prise de rendez-vous pour un diagnostic

Juil-Sept 2019



Diagnostics individuels

Rencontres avec 5 structures volontaires et adhérent à la démarche Diagnostic croisé FA MPA Occitanie et Occitanie en Scène

Oct-déc 2019



Intervention DLA: renforcement des modèles économiques et amortissement des créations

6 x 1/2 journées

Déc 2019



Intervention Occitanie en scène : les principes de la diffusion

1/2 journée d'intervention

Avril 2020



Bilan intermédiaire et ajustement du plan d'accompagnement

Comité de pilotage

Juillet 2020



1er comité d'appui culture

Sept 2020



Intervention dila : la stratégie de diffusion

4,5 x 1/2 journées

Déc 2020



2ème comité d'appui culture

Mars 2021



3ème comité d'appui culture

Avril 2021



Formation modèle économique pour les partenaires

2 x 1/2 journées
Présentation d'une approche nouvelle du financement du spectacle vivant permettant d'optimiser tant la création que la diffusion.

Bilan de l'action

Comme convenu dans les conditions de mise en œuvre, les structures nous ont fait des retours sur l'accompagnement lors d'un bilan à chaud. Les cinq entretiens se sont déroulés sur le mois de mai-juin 2021, sur une durée de 1h30 environ. Tous les participants n'ont pas pu se rendre disponibles, il y a donc eu des entretiens avec une personne, en binôme et en trinôme. Nous avons pu nous entretenir avec 8 personnes au total.

La méthodologie sélectionnée est celle d'une analyse qualitative. Nous avons ainsi créé une grille d'entretien qui suit l'ensemble du plan d'accompagnement (accueil, diagnostic, ateliers collectifs, temps individuels, suivi) pour ainsi ressortir des thématiques communes lors de l'analyse des verbatims. L'objectif de l'étude étant de mesurer l'impact à l'intérieur des compagnies, connaître les points d'amélioration en vue d'éventuellement dupliquer l'accompagnement et enfin permettre de co-construire un produit financier : l'avance remboursable en cas de succès.

1. De l'accueil au diagnostic : un accompagnement inattendu arrivé à point nommé

Des compagnies disposées à intégrer l'accompagnement : la juste prescription d'un DLA singulier

Globalement, l'ensemble des participants aux entretiens n'avaient pas d'attentes spécifiques au démarrage de l'accompagnement ou du moins des attentes très globales : " J'ai vraiment senti que c'était important pour la compagnie, pour trouver des clés, nous orienter plus justement sur quels étaient les besoins de la compagnie, et comment on pouvait arriver à trouver ce dont on avait besoin ? " ; "On n'avait pas vraiment d'attentes mais la question de la diffusion a toujours été présente dans nos réflexions, à savoir comment l'améliorer".

En revanche, pour l'ensemble des structures, l'accompagnement est arrivé dans une période propice dans le stade de vie des structures. Cela correspondait principalement à des phases de transition, c'est-à-dire à des réflexions sur une embauche, sur leur professionnalisation et sur leur structuration interne : "il est arrivé à un moment de développement où on subissait le succès entre guillemet, c'est-à-dire que les spectacles tournaient" ; "On est en train de développer le projet et on est en constante évolution. "

" On s'attendait à pas grand-chose, juste à apprendre des choses. On savait que ça allait être formateur à bien des endroits."

Les ateliers collectifs ont démarré au début de la crise sanitaire ce qui a allongé la durée initiale de l'accompagnement. Cette temporalité n'a pas été appréciée par tous, ce sont des avis plutôt mitigés que nous avons eu : *"c'est venu progressivement m'enrichir, en tout cas par touche à des moments assez suffisamment séparés pour moi afin de pouvoir intégrer les choses."* ; *"Spontanément, je dirais que c'est un peu long, c'est un peu étiré en fait."* ; *"Ça m'aurait plus convenu d'être sur un temps un peu plus resserré pour ne pas lâcher prise justement."*

" En fait, c'est tombé à un moment où j'avais l'impression que c'était écrit, par rapport à notre situation. C'est-à-dire qu'on était en phase de développement...c'était un moment de transition"

Par ailleurs, aucune des cinq structures n'avaient déjà fait de DLA auparavant, certaines connaissaient de nom notamment par des personnes tierces de l'écosystème culturel. Cette méconnaissance du dispositif est assez surprenante puisqu'il s'agit du 2ème secteur le plus accompagné sur le DLA 31 : *" j'ai entendu parler du DLA, par Paul-Eric Labrousse, qui était administrateur du CDCN de Toulouse, en me disant que ce serait bien pour la compagnie. " ; " c'est toujours un peu mystérieux les DLA, très concrètement on ne sait pas trop où l'on va " ; " au départ, j'ai compris que c'était un peu une forme d'audit de certaines structures "*.

Un diagnostic à 4 mains : une prise de hauteur essentielle pour les compagnies

Le diagnostic de chaque structure s'est réalisé à « 4 mains » avec Christelle Jung et Angèle Picgirard d'Occitanie en Scène ce qui a permis de créer une trame spécifique « culture » et ainsi affiner l'expertise sectorielle. Les compagnies ont ainsi pu identifier leurs forces et leurs faiblesses mais également leurs avancées : *"ça nous a obligés à fournir des choses et à remettre à plat un petit peu notre organisation, car en termes de ressources humaines, c'était assez délicat."* ; *"j'ai relu notre diagnostic et les objectifs et c'était vachement intéressant de se replonger là-dedans. On n'a pas réussi à atteindre tous nos objectifs, mais on a beaucoup avancé depuis octobre 2019, donc je suis vraiment contente."*

Par ailleurs en intégrant ce collectif, les structures ont pu bénéficier d'un suivi et d'interventions adaptées à la crise lors du premier confinement : *" Et puis une chargée de d'accompagnement DLA m'a appelé pendant le confinement et bah voilà, on se sent accompagné. Par exemple Dominique avait des questions et je sais qu'elle pouvait avoir des réponses avec le DLA. C'était vraiment hyper rassurant aussi. " ; " c'était aussi un temps où on se posait des questions et on s'en pose toujours on est toujours perdu".*

"Ça a été très intéressant dans la manière dont ça a été mené. Moi, ça m'a permis de vraiment mieux identifier nos besoins en termes de structuration, d'organisation interne. Et aussi d'identifier nos points forts et nos faiblesses"

2. Un accompagnement collectif allant au-delà des impacts espérés

Des apports réflexifs et concrets pour consolider les projets et reposer la stratégie de diffusion

Sur les ateliers modèle économique, les compagnies ont pu porter un nouveau regard sur leurs comptes en ayant une nouvelle grille de lecture : "ce mécanisme de pensée fait qu'on modifie les chiffres, nous laisse la possibilité de faire parler les chiffres comme on veut. C'est une gymnastique qu'il faut pratiquer, que je pratique peu, parce que j'ai l'impression que j'ai peu de marge de manœuvre" ; "j'ai apprécié sa nouvelle approche d'interprétation des chiffres " ; "c'était une nouvelle manière de parler avec des chiffres. Même si je n'étais pas toujours d'accord avec cette manière de parler là. Et ça a donné lieu à quelques débats qui était intéressant".

Certains ont eu une prise de conscience de leur compétence dans la gestion de structure culturelle : " c'est bien de se rendre compte que c'est quand même une entreprise artistique. " ; " je ne suis pas administrateur comme les compagnies conventionnées, car on n'a pas les mêmes réalités. Mais quand même, on a quelques bases et quelques logiques d'action qui sont communes.". D'autres ont pu reprendre les bases et/ou s'initier à la comptabilité : "c'est bien d'avoir des piquûres de rappel, des choses qu'on a oubliées" ; "Cette année, j'ai surtout tout remis à plat, et j'e n'ai pas fait tant d'amélioration que ça, j'ai repris tout ce qui avait déjà été fait."

Ces ateliers ont mis en lumière la diversité des réalités financières de chaque esthétique et de leur cible " Il y a un aspect assez généraliste et chacun prend ce qui lui semble être bon pour lui." ; " C'est l'occasion de se rendre compte des différents besoins en fonction des réseaux justement. " ; "c'était très intéressant d'avoir différentes esthétiques et des structures de différentes tailles. On n'était pas du tout sur les mêmes gabarits, sur les mêmes avancées ou sur les mêmes historiques ".

Suite à l'assimilation de ces nouvelles connaissances, quelques compagnies ont pu faire évoluer leurs outils et/ou pratiques "pour l'instant, je n'ai pas modifié d'outils. En même temps, je n'ai pas l'impression qu'on ait vu des outils techniques, c'était surtout de la lecture, de la compréhension de ce qu'on utilise déjà." ; "Une vraie bouffée d'oxygène, parce qu'on a une nouvelle façon de se projeter." ; "on va passer sur des trucs plus pros que nos fichiers Excel, même s'ils sont très bien fait. Mais voilà, on va passer sur un logiciel pro de comptabilité. "

"Voilà, ça ne m'a pas fait changer mes outils de boulot. Par contre, je suis attentif à d'autres choses. Par exemple, je débat un peu plus avec mon expert-comptable "

Concernant les ateliers liés à la stratégie de diffusion, l'écosystème des réseaux de diffusion est perçu comme vaste et certains lieux semblent difficilement atteignables : "je suis restée un peu dans le flou, c'est un réseau qui est immense, ça pullule de partout." ; "J'ai senti qu'il y avait quand même un intérêt pour la compagnie, des ouvertures possibles, mais il y en a tellement que je ne savais pas trop où me situer." ; "Voilà, nous on a dans la région un réseau de diffuseurs qui est assez grand, je pense. On pense déjà avoir une vue assez exhaustive ".

Plusieurs compagnies n'ont pas l'impression d'avoir les outils/stratégie pour arriver à les atteindre, notamment à cause de **freins à la diffusion**. Mais cela relève certainement d'une autre problématique qui nous a été remontée concernant les **lieux de diffusion et les écoles sur le territoire** : " *Sur le fait que les spectacles aient une durée faible de diffusion... on n'avait pas forcément les solutions en face.*" ; " *En Occitanie, pour la diffusion des compagnies dites émergentes, il y a une sorte d'entonnoir qui se fait sur très peu de lieu.*" ; " *il faudrait aussi que les lieux collaborent davantage avec les compagnies, s'impliquent davantage pour assurer une meilleure visibilité des spectacles.*" ; " *Aujourd'hui, il y a des lieux sur d'autres territoires qui diffusent en série. Mais en Occitanie, quel lieu fait des séries avec des compagnies régionales ? Pourtant, on est quand même la 4e ville de France à Toulouse.*" ; " *Tous les dispositifs institutionnels valorisent les élèves formés dans la ville et la région, ce qui se comprend, mais pour le coup, à bien des endroits, c'est des très gros freins à la diffusion. Donc, mis à part les pôles cirque où on a encore de la place, même les centres culturels de Toulouse ça devient compliqué qu'on fait du cirque et qu'on n'a pas fait le Lido.*"

Néanmoins, cela a permis de classer et cartographier les différents lieux sur l'Occitanie. Par ailleurs, malgré la situation compliquée de la diffusion en ce temps de crise, quelques compagnies ont tout de même fait évoluer leur réflexion autour de leur stratégie de diffusion : " *ça a déjà cheminé parce que voilà, une connaissance d'Aveyron Culture est venu nous aider, elle a remis à jour les bases de données de la compagnie, avec sa propre technique de rangement. Donc il y a beaucoup de choses qui ont avancé*" ; " *j'ai trouvé ça intéressant après j'ai vraiment du mal à mettre en œuvre ce qu'elle nous a transmis avec le contexte j'ai du mal à me projeter.*"

"On essaie de mettre ça en place petit à petit, mais voilà, par manque de temps, on n'a pas encore tout mis en œuvre."

A propos des interventions liées à la structuration des compagnies, quelques compagnies nous ont fait part de leur **amélioration en termes de discours artistique** : " *J'ai beaucoup plus de facilité dans les dialogues aussi, à dire c'est quoi mon projet ? Pour qui, quand ? De qui j'ai besoin ? De quoi j'ai envie et comment je l'exprime.*" ; " *Ce qui est bien vu, c'est de l'entendre, et en plus de leur faire adopter le discours adéquat et la qualité de l'énonciation.*" ; " *il s'est vachement amélioré, orienté, ciblé, posé, enraciné. Et ça, c'est déjà énorme pour avoir de futurs partenaires en fait, même dans l'écriture des dossiers, le recul qu'on a sur ce qu'on fait.*"

En parallèle, l'acquisition de base en termes d'organisation interne permet d'envisager et d'anticiper le **développement de leurs activités** : " *On n'est pas encore dans une structuration qui nous permet d'avoir ces outils, là encore. Par contre, si on a les bases de la structuration dans la tête et bah alors on peut créer du possible.*" ; " *Ca va me demander beaucoup de travail mais bon justement c'est positif, parce que ça a créé des choses à mettre en place et c'est hyper constructif.*" ; " *Le chantier est titanesque et on risque d'avoir le vertige au pied de la montagne, donc en parler, avoir des petites ficelles, c'est quand même pas mal.*"



Cela a été possible grâce aux **qualités intrinsèques des intervenants** et à leur expertise en collectif et en individuel : " *Un des prestataires DLA a entendu nos réticences, nos craintes et il est très ouvert, on est vraiment dans la co-construction.*" ; " *c'était plutôt une bonne chose que finalement, les ateliers s'adaptent aux circonstances. Et forcément, il y a des choses qui ont été survolées ou pas vu.*" ; " *J'ai vraiment apprécié la manière d'animer, de meneuse de jeu de la 2ème prestataire DLA.*"
Egalement, ils ont su à la fois conforter les choix des compagnies et être en soutien face à la crise " *C'était en fait un espace pour se libérer un peu de tout ça. On en avait tous gros sur la patate.*" ; " *Sur la partie diffusion, on a beaucoup parlé de la crise sanitaire, plus que les sujets qui devaient être abordés de base.*"

"On a été conforté dans nos choix, sur le fait qu'une bonne diffusion se fait grâce à une bonne production. On continue toujours à se questionner mais on a la base au moins. "

Un accompagnement en temps de crise : des impacts indirects déjà tangibles

Malgré la crise qui touche de plein fouet le spectacle vivant, nous avons pu constater plusieurs impacts indirects. D'une part, il y a ceux liés au développement des activités, aux nouveaux projets et l'adhésion à de nouveaux réseaux : " *il va y avoir une performance cet été dans le cadre du Festival instantanée de Toulouse, il y a des ateliers avec l'université de Toulouse qui se créent, des ateliers qui se créent avec Aveyron culture, il y a des contacts en Aveyron pour diffuser cette création*" ; " *une première scène nationale a été signée en 2020 et la seconde en 2021, voilà, il y a eu des petites évolutions.*" ; " *grâce au réseau « chaînon manquant », on va être diffusé sur une scène nationale.*" ; " *On a écrit un livre qui est édité chez les éditions Poisson soluble, une maison d'édition historique pour la jeunesse, il y a la création d'un 3e spectacle, la création d'une exposition qui est actuellement au quai des arts à Cugnaux, plus l'écriture d'une encyclopédie du cirque qui va sortir l'année prochaine, plus un 4e spectacle en 2023*"

D'autre part, il y a eu des évolutions en termes de ressources humaines : " *elle nous a annoncé qu'elle allait quitter la compagnie, donc on va devoir recruter et se retrouver dans une autre configuration. On va réfléchir à quel type de profil*" ; " *Maintenant, elle a l'équivalent de plus d'une intermittence en termes de volume d'heure par an, et ça nous fait un bien fou. Cela nous a permis de développer certaines actions qu'on ne pouvait pas développer avant.*"

"Et je pense que la racine de tout ça, c'est le fait d'avoir moins peur de parler de mes projets en 4 phrases."

La dimension collective de cet accompagnement a été très appréciée et bénéfique pour les structures. Cela leur a permis d'une part de s'ouvrir à d'autres réseaux " *je trouve ça toujours intéressant de rentrer un peu dans le concret des autres domaines artistiques qu'on ne connaît pas*" ; " *Je pense que le fait que ça a été collectif ça a permis de connaître les problématiques différentes de chacun*" ; " *Les ateliers collectifs étaient très utiles parce que je me suis permis d'appeler une des administratrice du collectif et d'en parler beaucoup avec elle.*" et de générer une dynamique de groupe favorisant le partage d'expérience : " *on n'a pas forcément la même configuration donc c'est intéressant de voir les réactions des autres*" ; " *ça permet d'envisager un futur possible et de voir comment les autres sont organisés quand ils sont plus grands.*"

D'autre part, cet effet de groupe a entraîné un sentiment de dédramatisation : " Pour moi, il y a eu un effet de dédramatisation. En fait, j'ai eu cette sensation qu'on vit les mêmes choses à des échelles différentes"; " Certains on pu voir qu'ils étaient un peu à la traîne sur certaines zones de réflexion, par exemple sur le projet artistique ou la gestion. Egalement, cela a favorisé une prise de confiance pour certaines compagnies : "ça m'a permis de me positionner et d'une certaine manière, de prendre confiance aussi. Oui voilà, prendre confiance dans mon travail, il a besoin d'être vu autant qu'un autre. "

"C'est bien de voir qu'on a les mêmes difficultés entre compagnies et qu'on a aussi des facilités par rapport aux autres. C'est assez réconfortant"

3. La co-construction d'un accompagnement : les composantes essentielles

La co-construction de l'accompagnement : l'implication des partenaires et leurs apports d'expertise

Comme énoncé précédemment, cette dynamique collective a été possible grâce à l'expertise fine du comité de pilotage qui a su sélectionner les compagnies adéquates en termes d'esthétique et de phase de vie : " Sur les bases de données, la diffusion ça peut être tendue entre compagnie. Après, c'est malin d'avoir mélangé des disciplines pour qu'il n'ait pas de compétition " ; "On se demande comment on est sorti du chapeau du comité de pilotage, ça nous a fait plaisir de voir qu'on était considéré comme une compagnie émergente. La question de la professionnalisation est importante aussi, c'est-à-dire ceux qui sont dans cette démarche de se dire comment on fait vivre une compagnie dans le temps."

La forte implication du comité de pilotage a permis au DLA de bénéficier à la fois de son esprit critique et de son ouverture pour répondre au plus près des besoins des compagnies du spectacle vivant, sans quoi nous n'aurions pu créer cette trame spécifique à la culture. Par ailleurs, grâce à cet accompagnement nous avons pu créer un comité d'appui dédié à la culture permettant également de bénéficier des apports d'expertise nécessaires à la fois pour les compagnies mais également pour les chargés d'accompagnement DLA 31.

"La question de la professionnalisation est importante aussi, c'est-à-dire ceux qui sont dans la démarche de se dire comment on fait vivre une compagnie dans le temps."



Des préconisations au plus près des besoins : les retours d'un bilan qualitatif

A la suite de ces riches retours et analyse, nous pouvons à ce stade faire quelques préconisations en vue d'une éventuelle duplication de l'accompagnement.

Concernant les interventions, quelques compagnies nous ont fait part de leur souhait d'avoir des comptes rendus à chaque atelier afin de conserver la matière et faciliter la transmission au sein de la compagnie : " il y a une chose que j'ai regretté, c'est qu'il n'y ait pas de compte rendu, parce que ça nous aurait permis de plus partager en interne, ce qu' on avait appris ou abordé pendant ces ateliers "

En termes de temporalité, l'accompagnement devrait s'étaler sur 1 an maximum, afin que tout le monde ne perde pas le fil. Sur le découpage de l'accompagnement, il serait intéressant de le présenter comme une démarche globale de compagnie pour que les membres de la compagnie aient une vision complète de l'accompagnement. Cela pourra probablement faciliter l'arbitrage dans la participation de chacun dans les ateliers. Également, un suivi individuel par chaque intervenant pourrait être formalisé sur le plan d'accompagnement : " peut être qu'à un moment donné, ça serait bien d'avoir une interaction plus inter-individuelle, pour avoir une analyse un peu plus précise."

" Je trouverais ça intéressant non pas d'être associé mais d'avoir des retours très concrets, de l'existence de cette pensée là et de savoir pourquoi vous mettez ça en route. "

De manière unanime, il a manqué de temps informels puisque presque la totalité de l'accompagnement s'est réalisé en distanciel : "c'était bien de voir comment fonctionnaient les uns les autres. Et oui, ça donne envie d'avoir plus d'interactions entre nous"; " ça serait bien de créer un groupe pour que chaque compagnie puisse donner des infos, des articles, des liens par exemple" Pour répondre à cette attente, nous prévoyons d'organiser une rencontre à l'extérieur entre compagnie fin 2021. Par ailleurs, certaines compagnies sont intéressées pour rencontrer le comité de pilotage et de faire partie de cette réflexion sur l'avance remboursable : "On est plusieurs du secteur à aussi vouloir plus d'horizontalité dans les relations. " ; "Il y a des nouveaux modèles à trouver, ça c'est certain. En fait, faudrait un temps avec toutes les compagnies et qu'on soit intégrés dans la discussion avec les partenaires, parce qu'on a notre point de vue de compagnie mais faudrait qu'on ait aussi le leur."

Comme évoqué précédemment, l'inaccessibilité de certains lieux de diffusion nous questionne, car nous sommes conscients qu'il existe une réelle problématique entraînant des freins à la diffusion Est-ce qu'il serait intéressant de rencontrer des directeurs de lieux ? Comment les intégrer dans cette réflexion ?

"Je suis curieuse de savoir comment va se passer la mise en œuvre de la stratégie pour les autres compagnies, notamment comment les autres admins le feraient. "

La modélisation de l'avance remboursable en cas de succès : un produit s'adaptant aux besoins des compagnies et des institutions

Nous avons pu parler des avancées de la construction de ce produit financier. A ce stade de la réflexion, il s'agirait d'une avance remboursable pour des montants de 5k€ à 30k€, à taux 0%, sur une durée d'amortissement du spectacle de maximum 5 ans avec un différé 2 à 3 ans. Les 50% de remboursement liés au succès du spectacle dépendra du volume de diffusion et de la santé financière globale de la structure. Si elle n'est pas remboursable, elle se transformera en subvention. Une expérimentation sur 2021-2022 sur fonds propres France Active MPA Occitanie est prévue avec la constitution d'un fonds de réserve pour couvrir les sinistres. L'objectif est de limiter l'autofinancement de la création pour éviter de dégrader les fonds propres et préserver la trésorerie.

Les compagnies nous ont fait part de leurs craintes mais aussi des points intéressants de cette avance. Les principales réserves concernent le risque de désengagement des partenaires financeurs "ça peut être dangereux, parce que ça peut sûrement changer les attentes des parties prenantes sur les projets. " ; " on revient dans une logique marchande de la culture même si on doit évoluer avec le contexte des politiques culturelles, je pense qu'on doit défendre aussi le secteur non marchand, l'intérêt général etc. ". Cela est aussi lié au manque de prospective de cet outil qui pourrait avoir des limites sur les pratiques des financeurs à long termes : " Finalement, peut-être que dans 15 ans, les financeurs classiques financeront un peu moins parce qu'il y aura peut-être d'autres intermédiaires qui pourront financer."

"Là où c'est plus compliqué d'avoir des garanties c'est dans 15 ans, lorsqu'il y aura un intermédiaire pour financer ou boucler une production."

Globalement, bien que ce modèle suscite des débats, le principe de l'amortissement des créations a été assez bien accueilli auprès de quelques compagnies : " Je pense qu'on va finir par vraiment en parler dans la compagnie." "on y réfléchit encore dans tout les cas ça a fait germer des réflexions. "

Plusieurs suggestions ont été émises sur le **type de création** : " ça pourrait être une petite avance sur une petite création où il y a pas trop coproducteurs, sachant qu'on a déjà un passif avec des partenaires très fidèles, à des moments très précis." ; "ça peut fonctionner si on a déjà des dates en vue, et donc faire le montage financier adapté" ; "C'est difficile d'avoir une réponse à ça en fait. Est-ce qu'il vaut mieux aider des compagnies qui ont déjà des soutiens à boucler leurs productions, grosso modo ? "

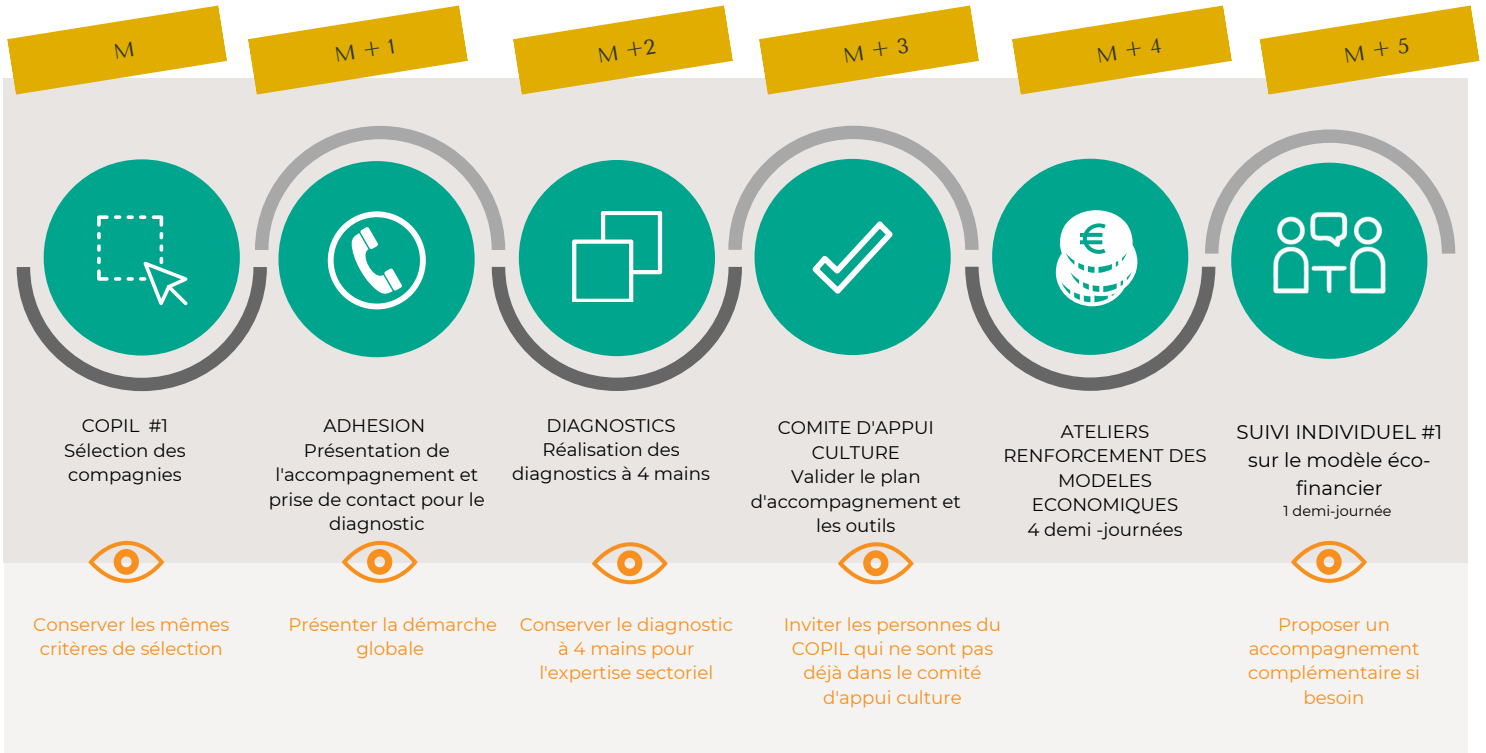
Il y a également des avis sur la **situation économique des compagnies** qui pourraient y prétendre : "j'ai l'impression que ça peut dépendre des projets ça. Et vu notre économie à nous ça ne serait pas possible car on n'est pas accompagné sur le fonctionnement, on n'a pas de convention, donc on fonctionne par nous-mêmes et par les créations en fait" ; "on a accepté d'être « les cobayes » sur le nouvel outil, parce qu'on était dans le cas typique avec un prêt à court termes, un boulet aux pieds lié à des problèmes dans l'équipe." Ainsi, cela nous fait dire que nous pourrions répondre aux évolutions des pratiques financières du secteur culturel.

"L'idée de penser qu'il y avait des tierces personnes qui prenaient le risque avec nous, on s'est dit ok on va essayer, c'est constructif donc tentons-le. "

Vers un nouveau collectif culture & diffusion :

les grandes étapes

Grâce à l'ensemble des retours du bilan, nous pourrions envisager de reproduire cet accompagnement en prenant en comptes les étapes suivantes :



Remerciements

Nous tenons à remercier l'ensemble des membres du comité de pilotage sans qui cet accompagnement n'aurait pas eu lieu.

Lorelou Couëslan, Luc de Larminat – Opale / Centre de ressources DLA Culture
Sandrine Gadet-Ziade - Mouvement Associatif Occitanie
Clara Lefebvre - Pôle Emploi spectacle
Corinne Gaillard – Centre de développement Chorégraphique Toulouse
Julie Giraud - Mairie de Toulouse et Toulouse Métropole – Direction culture
Sylvie Castro, Sylvie Guillemot, Sophie Pauvret, Julie Zaborski – Conseil Départemental 31
Agnès Clausse - DRAC
Claire Comet, Anne Miguet, Marie Bonfill, Carine Eymard – Région Occitanie
Angèle Picgirard, Sandrine Courouble, Christelle Jung - Occitanie en scène
Daniel Lafaye – FA-MPA-Occitanie

Un grand merci aux intervenants qui ont animé et accompagner en direct les cinq compagnies :

Améla Alihodzic - PLAYTIME Production
Jean-Luc Trolliet - CIG Conseil

Un dernier remerciement pour les compagnies qui ont intégré avec joie cet accompagnement collectif :

Marie Reculon, Lou Broquin - CREATURE
Alice Normand, Emilie Labédan - La Canine
Charles Bodin, Marlène Llop - Balle Perdue
Clémence Labatut, Sophie Roy, Dominique Castells - Ah! le destin
Régis Huvelin, Coline Garcia - SCOM



Coordonnées

France Active MPA Occitanie

32 rue de la caravelle, 31500 TOULOUSE

05 62 73 16 53

<https://franceactive-occitanie.org/>