



THE ONDA REPORT
WHAT ROLE FOR PRODUCING
ORGANISATIONS IN THE FIELD OF
PERFORMING ARTS IN EUROPE?

LE CAHIER DE L'ONDA
QUEL RÔLE POUR LES BUREAUX
DE PRODUCTION DANS LE
DOMAINE DU SPECTACLE VIVANT
EN EUROPE ?



RENCONTRES EUROPÉENNES POUR LES PROFESSIONNELS DES ARTS DE LA SCÈNE

Une initiative de **Latitudes contemporaines** et l'**Onda**.

Avec le soutien du Conseil Régional du Nord Pas-de-Calais, de l'Onda, de Lille Métropole Communauté Urbaine, de la Ville de Lille, de Lille 3000, de la Ville de Valenciennes, du Phénix scène nationale de Valenciennes et du Pôle image région Nord Pas-de-Calais.

11-12 juin 2010

Gare Saint-Sauveur, Lille

Le Phénix, Scène nationale, Valenciennes



EUROPEAN ENCOUNTERS FOR PROFESSIONALS IN THE PERFORMING ARTS FIELD

Initiated by **Latitudes contemporaines** and **Onda** - French Office for the Performing Arts Circulation.

With the support of Conseil Régional du Nord Pas-de-Calais, Onda, Lille Métropole Communauté Urbaine, Ville de Lille, Lille 3000, Ville de Valenciennes, Phénix scène nationale de Valenciennes and Pôle image région Nord Pas-de-Calais.

11-12 June 2010

Gare Saint-Sauveur, Lille

Le Phénix, National Stage, Valenciennes



RENCONTRES EUROPÉENNES DES BUREAUX DE PRODUCTION DES ARTS VIVANTS

SYNTHÈSE DES RENCONTRES EUROPÉENNES DES 11 ET 12 JUIN 2010

En dix ans, le paysage des arts vivants a connu bien des bouleversements, esthétiques, autant que socioéconomiques, et vu surgir une floraison de bureaux de production. Nées d'initiatives privées, dans un contexte –en France du moins– solidement charpenté par le service public, ces structures sont venues se loger dans les marges et ont trouvé là le terreau de leur épanouissement.

Telle mutation pourrait certes rester à l'ombre indifférente des habitudes. La multiplication de ces nouveaux acteurs, tant dans l'hexagone qu'ailleurs en Europe, témoigne sans doute d'une évolution des besoins et des modalités de l'accompagnement des artistes. Erigés parfois en modèles alternatifs miraculeux, souvent simplement méconnus dans leurs spécificités, les bureaux de production méritent en tout cas l'observation. L'Office national de diffusion artistique et Latitudes Prod ont donc croisé leurs réflexions et réuni, les 11 et 12 juin 2010, à l'occasion du festival Latitudes contemporaines, artistes, producteurs, programmateurs, universitaires et autres professionnels venus d'Europe partager leurs expériences et questionnements.

Denses et très nourries, ces journées ne visaient pas à tracer les lignes directrices d'un nouveau paradigme, mais bien plus à confronter points de vue et expériences de tous les acteurs du secteur, à dessiner les contours d'une réalité de terrain. En questionnant les approches de ces bureaux, leur fonctionnement, leurs rôles dans la filière du spectacle vivant, leur pérennité économique, elles ont permis en effet de montrer la complexité et la diversité des cas. Loin de clore la question, ce premier rendez-vous appelle à poursuivre les échanges.

UN ENVIRONNEMENT EN MUTATION

Souvent portés par l'engagement passionné et le désir d'œuvrer aux côtés des artistes pour accompagner l'éclosion de leur talent, les bureaux de production sont apparus alors que les processus de création et les conditions de production dans le spectacle vivant connaissaient de profonds changements.

Ainsi en France, bien que maillée par un réseau de lieux culturels tissé par l'aiguillon d'une politique volontariste, la diversification et la multiplication des spectacles tendent à déborder le dispositif institutionnel et bousculent les modèles de production. Le pays compte aujourd'hui 650 compagnies professionnelles de danse, dont 250 reçoivent une subvention du Ministère de la Culture et de la communication, quand elles n'étaient qu'une dizaine au début des années 80. Le théâtre affiche des chiffres encore plus impressionnants. La seule région Ile-de-France concentre 800 compagnies, soit le tiers de l'effectif national. Cet intense bouillonnement a creusé l'écart avec un moindre élargissement des publics et des réseaux de diffusion, accentuant le déséquilibre entre l'offre et la demande de spectacles dans

La diversification et la multiplication des spectacles tendent à déborder le dispositif institutionnel et bousculent les modèles de production

WHAT THE PERFORMING ARTS ORGANISATIONS OF THE FIELDS OF PERFORMING ARTS IN EUROPE

SUMMARY OF THE EUROPEAN MEETING ON 11 AND 12 JUNE 2010

In ten years, the performing arts landscape has undergone many changes, aesthetic as well as socioeconomic, and witnessed a surge in the number of producing organisations. Arising from private initiatives in a context that – in France at least – is strongly framed by the public sector, these structures have taken up residence in the margins where they have found a breeding ground in which they thrive.

A transformation of this kind could be indifferently left in the shade of old habits. The proliferation of these new players, both in France and elsewhere in Europe, no doubt reflects changing needs and conditions in the accompaniment of artists. Sometimes hailed as miraculous alternative models, often simply poorly understood with regard to their specificity, it is clear that producing organisations deserve attention.

Onda and Latitudes Prod therefore pooled their thoughts on the subject and on 11 and 12 June 2010, during the Latitudes Contemporaines festival, held a meeting of artists, producers, programmers, academics and other professionals from Europe to share their experiences and questions.

The purpose of these dense and very lively two days was not to draw up guidelines for a new paradigm, rather it was to compare the views and experiences of all actors in the field, and to trace the outlines of the reality on the ground. In inquiring into the approaches of these companies, their working methods, their roles in the performing arts sector and their economic sustainability, the meeting in fact succeeded in bringing to light the complexity and diversity of cases. Far from closing the question, this first event calls for further exchanges.

A CHANGING ENVIRONMENT

Often driven by passionate commitment and the desire to work alongside artists to assist the blossoming of their talent, producing organisations appeared at a time when processes of artistic creation and conditions of production in the performing arts were undergoing profound changes.

Thus, in France, although connected by a network of cultural venues created as a result of hands-on public policy, the diversification and multiplication of productions tend to go beyond the institutional system and shake up production models. The country now has some 650 professional dance companies, of which 250 receive a grant from the Ministry of Culture and Communication, whereas there were only a dozen in the early 80s. Theatre presents even more impressive numbers. The Ile-de-France region alone accounts for 800 companies, one third of the national total.

The diversification and multiplication of productions tend to go beyond the institutional system and shake up production models

un climat d'austérité budgétaire. Au fil des années, le bouclage des productions et des tournées est devenu de plus en plus acrobatique. À cette pression financière, se sont ajoutés la fiscalisation généralisée des compagnies depuis la fin des années 90, la crise de l'intermittence depuis 2003 et l'alourdissement des charges administratives des employeurs, engendrées par la multiplication du nombre

Le système de production a disjoncté en France

de contrats, de feuilles de paie, etc. Autant de réalités qui enfoncent le coin dans le clivage entre les institutions et les compagnies indépendantes. Fabien Jannelle, directeur de l'Onda, constate sans ambages que « le système de production a disjoncté en France », sous la pression de déséquilibres savamment ignorés durant plus d'une décennie.

Dès lors, la qualité de l'accompagnement des artistes s'avère cruciale pour la production et la diffusion des œuvres dans le contexte actuel, qui rend leur circulation et leur installation dans la durée plus difficiles. Or l'ampleur des variations d'activités d'une année sur l'autre, les économies tendues et les moyens réduits ont entaillé le modèle qui alliait une compagnie et un administrateur salarié en charge d'orchestrer le quotidien.

En Europe, l'apparition des bureaux de production a souvent coïncidé avec l'émergence d'artistes qui ne s'insèrent pas ou mal dans les dispositifs existants, taillés aux mesures de leurs aînés. En 1979, Judith Knight implanta ArtsAdmin dans un panorama britannique dessiné par quelques ensembles

permanents et maisons prestigieuses, des théâtres de répertoire, des lieux ou festivals accueillant des spectacles en tournée... et bien peu pour des créateurs contemporains enjambant les frontières disciplinaires ou les sentiers battus. De même en Flandre dans les années 80, la génération de Jan Lauwers, Jan Fabre, Alain Platel ou Wim Vandekeybus a bazardé les étiquettes mais s'est heurtée au système public de l'époque, conçu pour le théâtre et les troupes permanentes municipales. Des structures collectives, des centres d'art et des compagnies indépendantes s'organisèrent alors pour produire et diffuser ces créations hors normes. Dopé par le Décret des arts de la scène voté en 1993 par la Communauté flamande de Belgique, qui mit en place des subventions, le nombre productions crût de 65% entre 1993 et 2005, tandis que la communauté artistique gonflait de 47% dans les Flandres. Ce dynamisme, poussé par une politique déterminée et l'internationalisation, reconfigura les modes de travail. Entre 2001 et 2005, 30% des artistes ne travaillaient qu'avec une seule organisation, contre 53% entre 1993 et 1995. Cette flexibilisation, qui se traduit par une mutation du statut social de l'artiste, passant de salarié permanent à travailleur indépendant, s'est accompagnée du développement des centres d'art, tels que le Kaaitheater, et d'une évolution du rôle des compagnies, qui, à l'instar des Ballets C. de la B., d'Ultima Vez, de Nee-company ou de Troubleyn, sont devenues des plateformes épaulant plusieurs artistes. Parallèlement à ces imposantes entreprises portant la « vague flamande », ont également percé des laboratoires artistiques et des bureaux de management alternatif, qui, comme Margarita Production fondé en 2003, accompagnent la fleuraison des jeunes pousses¹.

Enfin, dans certains pays d'Europe de l'Est, qui longtemps vécurent sous la houlette de l'art officiel, le modèle des bureaux de production répond à l'effondrement des financements publics autant qu'il résonne comme un manifeste. « Notre statut d'indépendant était une déclaration politique après la chute du mur », raconte Tzvetelina Iossifova, qui codirige la Red House, à Sofia, un centre culturel et sociopolitique où se rencontrent expériences artistiques et débats publics.

S'appuyant sur les analyses de l'économiste Schumpeter, Romaric Daurier, directeur du Phénix, scène nationale de Valenciennes, reformule le constat : « Quand un milieu économique devient restreint, touche les limites de ses moyens, nous rentrons dans un cycle de destruction créatrice, où l'innovation devient indispensable. Est-ce que les bureaux de production ne sont pas le signe de ce temps venu ? »

L'apparition des bureaux de production a souvent coïncidé avec l'émergence d'artistes qui ne s'insèrent pas ou mal dans les dispositifs existants

A gap has opened up between this intense activity and the more modest expansion of audiences and dissemination networks, accentuating the imbalance between supply and demand of productions in a climate of budgetary austerity. Over the years, financing productions and tours has become more

The production system has come off the rails in France

and more of an acrobatic feat. On top of this financial pressure, companies in France have been subjected to generalised taxation since the late 90s, the crisis of the “intermittence” system¹ since 2003 and increased administrative workloads for employers, generated by a multiplication of the number of contracts, pay slips, etc. These are so many realities that are

driving a wedge into the gap between institutions and independent companies. Fabien Jannelle, director of Onda, puts it bluntly: “the production system has come off the rails in France”, under the pressure of imbalances that have been cleverly ignored for over a decade.

This being the case, the quality of the support given to artists is crucial for the production and dissemination of works in the current context, which makes their circulation and long-term development more difficult. Yet the degree of variation in activities from one year to the next, the strained economies and the reductions in funding have eaten away at the model whereby a company was linked to a salaried administrator in charge of running day-to-day affairs.

In Europe, the emergence of producing organisations has often coincided with the emergence of artists who do not fit in with or who fit in badly with existing systems, tailored to suit their predecessors. In 1979, Judith Knight set up ArtsAdmin in a British context that featured some permanent ensembles and prestigious theatres, repertory theatres, venues and festivals hosting touring productions, and very little for contemporary artists spanning disciplinary boundaries or going beyond well-worn formats. Similarly in Flanders in the 80s, the generation of Jan Lauwers, Jan Fabre, Alain Platel and Wim Vandekeybus did away with labels but ran into difficulty with the public system at the time, designed for the theatre and permanent municipal ensembles. Collective structures, art centres and independent companies were then organised to produce and subsequently disseminate these norm-defying productions. Boosted by the Performing Arts Decree voted in 1993 by the Flemish Community of Belgium, which established grants, the number of productions grew 65% between 1993 and 2005, while the artistic community swelled by 47% in Flanders. This dynamic, driven by a determined policy and internationalisation, reconfigured ways of working. Between 2001 and 2005, only 30% of artists worked with a single organisation, compared to 53% between 1993 and 1995. This increased flexibility, which resulted in a shift in the artist’s social status from permanent employee to freelancer, coincided with the development of art centres, such as Kaaaitheater, as well as with an evolution in the role of companies, which, in following the example of Les Ballets C. de la B., Ultima Vez, Needcompany or Troubleyn, became platforms supporting several projects. Alongside these imposing undertakings driving the “Flemish Wave”, art laboratories and alternative management companies such as Margarita Production, founded in 2003, also emerged, assisting the blossoming of young talent².

The emergence of producing organisations has often coincided with the emergence of artists who do not fit in with or who fit in badly with existing systems

Finally, in some eastern European countries, which for a long time lived under the authority of an official art, the producing organisation model is a response to the collapse of public funding as much as it resounds as a manifesto. “Our independent status was a political statement after the wall came down”, says Tzvetelina Iossifova, co-director of Red House, a cultural and socio-political centre in Sofia where artistic experiences meet public debates.

Drawing on the analyses of the economist Schumpeter, Romaric Daurier, artistic director of the Phénix, the national stage of Valenciennes, puts it another way: “When an economic environment becomes restricted and reaches the limits of its resources, we enter a cycle of creative destruction, in which innovation becomes essential. Are the producing organisations not a sign that this time is upon us?”

DES NOUVEAUX OUTILS POUR DE NOUVELLES DÉMARCHES

Ces quelques exemples montrent que le développement des bureaux de production se situe à la croisée de mutations socioéconomiques, politiques et artistiques. « Le monde change, les artistes changent, nos structures devraient changer », résume Ann Olaerts, directrice du Vlaams Theater Instituut à Bruxelles. Nombre de créateurs déboutonnent aujourd'hui le corset des formats imposés pour vaguer à leur aise dans les champs pluridisciplinaires. Telles démarches appellent de nouveaux outils. « Je tiens à définir mon champ d'action sans discipline fixe, et à en reconnaître les doutes et les possibles sans limite, revendique Christophe Huysman ², auteur et metteur en scène, promoteur d'un Laboratoire mobile. Ce sont les rencontres et les associations avec d'autres artistes (venus du théâtre, des arts plastiques et numériques, du cirque, etc.) qui ont déclenché les spectacles que j'ai faits, rien n'était "prévu", et ces rencontres singulières m'ont mené à un réel travail sur les formats, une certaine provocation des formats. »

Le besoin de sortir des périmètres tracés au cordeau s'entend de plus en plus. Latifa Laâbissi, accompagnée par Latitudes Prod, passe de pièces chorégraphiées à des performances, massages-conférences ou expositions de vidéos... autant d'œuvres qui ne relèvent pas des mêmes processus artistiques ni économiques. La Ribot tresse elle aussi son parcours entre spectacles, expositions, installations et créations vidéo. « Il m'a fallu apprendre à travailler avec des partenaires différents selon les projets, ce que j'ai pu faire avec Arts Admin », témoigne-t-elle. S'émanciper du gabarit classique étalonné pour le réseau institutionnel implique en effet de trouver des modes et lieux de production et de diffusion qui s'accordent aux spécificités du projet. Cela suppose également des compétences organisationnelles,

gestionnaires et relationnelles particulièrement aguerries. Le performeur sud-africain Steven Cohen avoue par exemple son difficile négoce avec les choses matérielles et son désir de se dédier totalement à son travail de création.

D'autre part, la création souvent se trame au fil du temps, d'essais en repentirs, jusqu'à l'accomplissement final. Sauf à vouloir usiner toutes les productions en série suivant les archétypes à succès, la recherche et l'expérimentation s'ins-

crivent dans la durée, demandent obstination et humilité. « Le temps devient une nécessité pour l'art contemporain, souligne Sven Age Birkeland, directeur du Teatergarasjen à Bergen. Il est un outil de création en lui-même. »

Le temps devient une nécessité pour l'art contemporain (...). Il est un outil de création en lui-même

Le monde change, les artistes changent, nos structures devraient changer

L'APPROCHE ALTERNATIVE DES BUREAUX DE PRODUCTION

Au regard de ces évolutions, un bureau indépendant propose une alternative aux modèles existants, qu'il s'agisse de la compagnie entourant un artiste, des institutions offrant des financements et des résidences, des cellules de production ou encore de l'organisation en collectif. Entité juri-

NEW TOOLS FOR NEW APPROACHES

These few examples show that the development of producing organisations lies at the intersection of socio-economic, political and artistic changes. “The world is changing, artists are changing, our structures should be changing”, sums up Ann Olaerts, director of the Vlaams Theater Instituut in Brussels. Many artists today are loosening the corset of fixed formats to wander at their ease in multidisciplinary fields. Such approaches call for new tools. “I insist on defining my field of action as being without a set discipline, and on recognising the doubts and unlimited possibilities that go along with it”, affirms Christophe Huysman³, author, director, and promoter of a Laboratoire mobile. “It was meetings and associations with other artists (from the theatre, visual and digital arts, circus, etc.) that inspired the productions that I’ve done, nothing was ‘planned’, and these singular encounters led me to an in-depth work on formats, a certain provocation of formats.”

The need to leave the beaten path is becoming increasingly widespread. Latifa Laâbissi, followed by Latitudes Prod, goes from choreographed plays to performance art, massage-conferences or video exhibitions... works that all stem from different artistic or economic processes. La Ribot also weaves a path between productions, exhibitions, installations and video creations. “I had to learn to work with different partners depending on the project, which is something I could do with ArtsAdmin”, she reflects. Indeed, liberating oneself from the classical template calibrated for the institutional network implies finding ways and places of production and dissemination that match the specificity of the project. It also requires particularly well-honed organisational, managerial and interpersonal skills. The South African performance artist Steven Cohen for example admits his difficulty dealing with material things and his desire to dedicate himself entirely to his creative work.

Moreover, the act of creating takes place over time, in a process of testing and reworking, until it is finally accomplished. Unless one is happy to mass produce all productions by following successful archetypes, research and experimentation require a long-term approach, persistence and humility. “Time is becoming a necessity for contemporary art, says Sven Age Birkeland, artistic director of Teatergarasjen in Bergen. It is a creative tool in itself.”

Time is becoming a necessity for contemporary art (...). It is a creative tool in itself

The world is changing, artists are changing, our structures should be changing

PRODUCING ORGANISATIONS: AN ALTERNATIVE APPROACH

In light of these developments, an independent organisation offers an alternative to existing models, whether the company within which the artist works, institutions providing funding and residencies, production cells or collective organisations. As a separate legal entity to the artist (the company), it also differs from mutualisations and groupings of employers federating peers. Benoît Hennaut, director of the Latitudes Contemporaines festival, lists the factors of differentiation that emerged from the semantic analysis of the presentations of 44 structures from 12 European countries. Among the recurring items was the priority given to the needs of contemporary creation, which is

dique autonome par rapport à celle de l'artiste (la compagnie), il se démarque aussi des mutualisations et des groupements d'employeurs qui rassemblent des pairs. Benoît Hennaut, administrateur du festival Latitudes contemporaines, répertorie les facteurs de différenciation qui ressortent de l'analyse sémantique des présentations de 44 structures de 12 pays européens. Parmi les items récurrents, figurent la priorité donnée aux besoins de la création actuelle, de plus en plus interdisciplinaire, l'apport d'un cadre et des soutiens nécessaires à l'épanouissement d'une démarche, l'accompagnement de parcours sur la durée, les notions d'innovation, de singularité, de pépinière, d'incubateur, le désir d'offrir un espace de liberté, de partage et de communauté, le rôle de plateforme, la flexibilité et l'adaptabilité à chaque projet, ainsi que le professionnalisme.

Face à la complexification de l'environnement, un bureau de production peut en effet mobiliser, pour une somme équivalente à un seul poste administratif, des compétences diversifiées selon les moments et les projets, et assurer une permanence de services - même en cas de variations de l'activité. Sa prestation entrant dans les coûts variables, contrairement au salaire d'un administrateur qui représente une charge fixe, il apporte une salutaire souplesse quand les ressources financières viennent à varier puisqu'il peut opérer une relative péréquation entre les différents projets gérés. Contrebalançant la désirable mobilité des artistes partis sur les routes, il se pose en lieu de permanence et de continuité, tant sur le sinueux chemin d'une carrière que lors des phases d'une production, de l'esquisse à la création puis l'exploitation.

Un des traits distinctifs s'affirme sans doute par cette façon d'envisager et de pratiquer l'accompagnement de l'artiste, « dans un profond dialogue, depuis les premiers frémissements de l'idée jusqu'à sa concrétisation sur le plateau », comme le dit Maria-Carmela Mini, qui a fondé Latitudes Prod en 2006 à Lille. Pour Agnès Quackels, codirectrice de Margarita Productions à Bruxelles, la relation avec des équipes émergentes se déploie forcément sur plusieurs années et exige « d'être au plus près de la démarche artistique, afin de trouver les outils et les partenaires pertinents au bon moment ». Elle suppose aussi un engagement fidèle au long cours, notamment lors de l'« accident de parcours » que peut signifier l'insuccès d'un spectacle et qui appelle alors l'élaboration commune d'une « stratégie de rebond », selon l'expression d'Anne-Cécile Sibué, du Bureau Cassiopée. « À travers l'exercice de notre métier, nous défendons les valeurs qui fondent notre action : la responsabilité, le courage, la continuité et la confiance, pour que surgissent des perspectives originales, des nouveaux gestes », insiste Sven Age Birkeland.

L'expérience des artistes confirme la particularité du lien et des modes de travail qu'engendre ce type de collaboration fondée sur des « affinités électives », comme le relève Pascale Beyaert, inspec-

trice au Ministère de la Culture et de la communication. « On se choisit mutuellement », renchérit la performeuse Kate McIntosh.

Tranchant avec l'implicite subordination que pose le salariat ou la production déléguée exercée par un tiers, la relation devient plus partenariale que hiérarchique, dans une coopération d'égal

à égal, et s'invente selon chaque personnalité. « Etre artiste, c'est une réflexion de tous les jours sur son rapport au monde, à la cité, et bien sûr aux collaborateurs qui nous entourent, précise Christophe Huysman. Ce qui nous amène à transformer l'outil de travail. La créativité s'exerce aussi dans les modes de production. »

La créativité s'exerce aussi dans les modes de production



Bien que recouvrant des organisations aux multiples contours et variantes, les bureaux de production partagent toutefois certaines activités qui forment le socle de leur métier : production, diffusion et communication, gestion, administration de tournées, comptabilité et paye. L'accompa-

increasingly interdisciplinary, the provision of a framework and support necessary for a process to flourish, the long-term accompaniment of the process, the notions of innovation, uniqueness, nursery and incubator, the desire to provide a space of freedom, sharing and community, the role of a platform, flexibility, adaptability to each project, and professionalism.

Indeed, in an environment that is increasingly complex, for a sum equivalent to one administrative position, a producing organisation can mobilise skills that are diversified as times and projects require, and provide ongoing service, even when there are variations in activity. As its services fall under variable costs, unlike the salary of an administrator, which represents a fixed charge, it provides a salutary flexibility when there are fluctuations in financial resources since it can apply a relative equalisation between the various projects being managed. As a counterbalance to the desired mobility of artists on the road, it presents itself as a place of stability and continuity, whether along the winding path of a career or during the phases of production, from rough idea to creation and exploitation.

One of its distinctive features comes across in the way it conceives of and practises the mentoring of artists “in a profound dialogue, from the first stirrings of the idea to its implementation on the stage”, as Maria-Carmela Mini, who founded Latitudes Prod in 2006 in Lille, puts it. For Agnes Quackels, co-director of Margarita Productions in Brussels, the relationship with emerging teams necessarily extends over several years and requires “being as close as possible to the artistic process, in order to find relevant tools and partners at the right moment”. It also assumes a faithful commitment to the long term, especially during the “setbacks” that the failure of a production may signify and that then require the joint development of a “rebound strategy”, according to the expression of Anne-Cécile Sibué from the Bureau Cassiopée. “By practising this profession we are defending the values that underpin our work: responsibility, courage, continuity and trust, so that unique perspectives and new actions can emerge”, insists Sven Age Birkeland.

The experience of the artists confirms the specificity of the relationship and ways of working generated by this type of collaboration based on “elective affinities”, as Pascale Beyaert, inspector at the Ministry of Culture and Communication, puts it. “We choose each other mutually”, adds the performance artist Kate McIntosh. Breaking with the subordination implicit in being an employee or a commissioned production managed by a third party, the relationship becomes more

Creativity also takes form through the modes of production

about partnership than hierarchy, in a cooperation between equals, and is invented anew depending on each personality. “Being an artist means reflecting daily on your relationship to the world, the city, and of course on the people we work with, emphasises Christophe Huysman. This leads us to transform our working tool. Creativity also takes form through the modes of production.”


NETWORKING QUALITIES

Although producing organisations come in a wide range of profiles and variations they have some activities in common that form the foundation of their business: production, dissemination and communication, management, tour administration, accounting and payroll. The process of accompanying artists in the creation of their projects involves a great deal of discussion: it implies refining the intention, reflecting on the project’s feasibility in advance through reasoned examination of the economic constraints and the artistic requirements, defining financial strategies and partnerships, and orchestrating the relationships between all parties. As a consequence of their autonomy,

gnement des créateurs dans la réalisation de leurs projets passe par bien des discussions : il suppose d'affiner l'intention, de penser la faisabilité en amont par l'examen raisonné des contraintes économiques et les demandes artistiques, de définir des stratégies financières et partenariales, d'orchestrer les relations entre toutes les parties. De par leur autonomie, les bureaux de productions exercent une fonction qui « relève éminemment d'un métier de liens : au carrefour entre les professions artistiques et techniques, entre les équipes artistiques, les lieux de diffusion et les partenaires institutionnels », comme le montre l'étude participative menée sur les bureaux de production franciliens en 2008³.

Concrètement, les champs et modalités d'intervention se déclinent au pluriel, depuis le conseil et la prestation de service à la production³, déléguée ou non, et dépendent hautement du contexte économique et culturel du pays. « La diversité des contextes en Europe se traduit par des structurations diverses », précise Nathalie Vimeux, secrétaire générale de l'Onda, en s'appuyant sur l'expérience de Space (Supporting the Performing Arts Circulation in Europe), plateforme de réflexion et de collaboration qui vise à analyser et à lutter contre les asymétries persistantes en Europe. Nadine Owen, conseillère pour la danse et le théâtre au British Council, rappelle ainsi la particularité du paysage culturel en Grande-Bretagne, lui-même clivé entre Londres et le reste du territoire. « Beaucoup de théâtres établissent leur programmation suivant des pourcentages alloués à chaque discipline. Notre environnement et nos fonctionnements sont différents, nos besoins aussi. »

L'étendue des missions façonne l'économie et l'organisation générale de la structure, tant dans la composition de l'équipe, les outils de gestion, la surface financière, que dans les responsabilités, la prise de risque, la contractualisation avec les compagnies, le type d'obligation, de moyens ou de résultats. De fait, les bureaux de production échappent à tout modèle unique, d'autant plus que beaucoup, soit pour répondre aux besoins du secteur, soit pour lisser les aléas, ont diversifié leurs activités, vers la formation professionnelle, l'organisation d'événement, la réalisation d'études, les relations presses, l'animation de réseaux, la mise à disposition de locaux, des accueils-studios et des expositions... L'affirmation d'une identité singulière participe en outre du positionnement de chacun. Cette diversité entame d'ailleurs la terminologie générique « bureaux de production » et mériterait peut-être plutôt l'appellation « bureaux ou maisons d'artiste », tant la pression productiviste peut se révéler néfaste, tant la réalité de leur rôle déborde la seule production.



Cette diversité entame d'ailleurs la terminologie générique « bureaux de production » et mériterait peut-être plutôt l'appellation « bureaux ou maisons d'artiste »

UNE ÉCONOMIE STRUCTURELLEMENT PRÉCAIRE

Poussés sur la scène par l'évolution du contexte, les bureaux de production ont peu à peu forgé leur place au sein de la filière. Reste la question ouverte de leur modèle économique et de sa pérennité, de l'articulation avec les différents acteurs. La réflexion oblige ici à faire un détour par les points saillants de l'économie du spectacle vivant.

Axée sur la fonction de production et l'impératif de professionnalisation, cette économie suit la logique de marché structurellement incertain et nourrit la multiplication des projets pour compenser les aléas quant à leur réception et leur valorisation sociale et financière, qui tend en outre à se focaliser sur quelques élus distingués par la notoriété. Certes, les labellisations institutionnelles tentent d'y mettre ordre, mais la hiérarchisation selon ces échelles de valeur potentielle semble moins efficace que

producing organisations have a function that is “fundamentally about forging relationships: at the intersection between the artistic and technical professions, between artistic teams, performance venues and institutional partners”, as shown in the participatory study conducted on producing organisations in the Paris region in 2008⁴.

In practice, fields and methods of intervention come in various forms, from consulting and the provision of services to production⁴, whether commissioned or not, and are highly dependent on the country’s economic and cultural context. “The diversity of contexts in Europe is reflected by the variety of structures”, says Nathalie Vimeux, secretary general of Onda, drawing on the experience of Space (Supporting the Performing Art Circulation in Europe), a platform for reflection and collaboration that aims to analyse and redress persistent asymmetries in Europe. Nadine Owen, drama and dance advisor for the British Council, points out the particularity of the cultural landscape in Britain, itself split between London and the rest of the country: “Many theatres establish their programme based on the percentages allocated to each discipline. Our environment and our working methods are different, our needs too.”

The scope of the missions shapes the economy and general organisation of the structure, whether in the composition of the team, the management tools, financial strength, or in the responsibilities, the risk-taking, the contracting with companies, and the type of agreement, means or results. As a result, producing organisations do not fit into any single model, especially since many of them – either to meet the needs of the sector or to even out financial ups and downs – have diversified their activities to vocational training, event organisation, consultancy studies, press relations, network management, venue location services, residences, exhibitions and so on. The assertion of a unique identity also contributes to how each one positions itself. Moreover, this diversity is poorly represented by the generic term “producing organisation” and perhaps deserves that the term “artists’ agency” or “artists’ centre” be used instead given how harmful the pressure to be productive can be, and how much the reality of their role goes beyond production alone.

This diversity is poorly represented by the generic term “producing organisation” and perhaps deserves that the term “artists’ agency” or “artists’ centre” be used instead

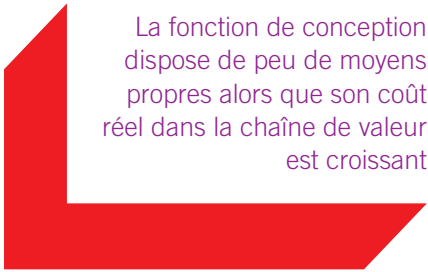
■ STRUCTURALLY FRAGILE ECONOMY

Pushed centred stage by a changing context, the producing organisations have gradually carved out their place in the sector. There remains the open question of their economic model and its sustainability, as well as that of their coordination with the different actors in the field. To pursue our reflection on the subject we must take a detour here to consider the main points of the performing arts economy.

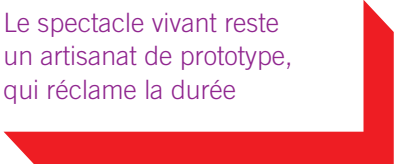
Centred on the function of production and the imperative of professionalisation, this economy follows the logic of structurally uncertain markets and encourages the multiplication of projects so as to compensate for ups and downs in their reception and social and financial performance, factors which tend, moreover, to favour a select few whose reputation singles them out. Although institutional endorsements are an attempt at establishing order, a prioritisation based on these scales of potential value seems less effective than the narrow process whereby projects are filtered out in successive stages: first, the scarcity of resources for experimentation and design, then limited access to means of production, then the selection of proposals finally approved and circulated, then the final choices for dissemination, and finally reception by the public. Yet “the performing arts sector is characterised both by a social division of functions that remains relative and by a relative symmetrical weakness of its overall integration”, comments Philippe Henry, a lecturer at the Theatre

l'étroit tamis des tris successifs qui filtrent les desseins : d'abord, la rareté des ressources pour l'expérimentation et la conception, puis l'accès restreint aux moyens de production, puis la sélection des propositions finalement prescrites et distribuées, puis les choix finaux de diffusion, et enfin l'accueil par le public. Or, « la filière des arts vivants se caractérise tout à la fois par une division sociale des fonctions qui reste relative et par une faiblesse relative symétrique de son intégration d'ensemble », remarque Philippe Henry, maître de conférences au Département Théâtre de l'Université Paris 8 Saint-Denis. « Ces bureaux sont d'abord assez précisément situés sur le double segment de la production-distribution de la filière des arts vivants, avec un double prolongement : vers l'amont, sur la fonction de conception, ne serait-ce que pour repérer de nouveaux projets potentiels dans le terreau diversifié de l'expérimentation ; mais également vers l'aval, sur la fonction de diffusion, ne serait-ce que pour exercer un droit de suite sur les projets qui vont être suffisamment valorisés. Bref, l'enjeu majeur des bureaux de production semble être de remplir, au moins partiellement, un rôle d'articulation et d'intermédiation particulièrement délicat entre l'amont et l'aval de la filière. »

Ce schéma tracé à grands traits pointe quelques nœuds du modèle, serrés notamment autour du financement de la recherche et donc du risque. « La fonction de conception dispose de peu de moyens propres alors que son coût réel dans la chaîne de valeur est croissant », ajoute Philippe Henry. Contrairement à l'industrie ou certains secteurs des services qui rentabilisent les fonds consacrés à la recherche



et au développement par la commercialisation à vaste échelle, contrairement au cinéma, au livre ou au disque qui peuvent miser sur plusieurs productions puisque le succès de l'une couvrira les frais engagés pour les autres, le spectacle vivant reste un artisanat de prototype, qui réclame la durée. L'accompagnement de jeunes équipes requiert généralement un investissement sur



Le spectacle vivant reste un artisanat de prototype, qui réclame la durée

plusieurs années avant que leur projet puisse s'épanouir pleinement et se diffuser. Un bureau de production peut mutualiser des coûts mais à condition que les artistes aient divers profils, qu'ils se situent à différentes phases de développement de leur œuvre et acceptent cette péréquation. Fondé en 2006 à Berlin, Ehrliche Arbeit (« travail honnête ») regroupe six associés et conçoit son action dans une perspective de développement durable et un fonctionnement collectif. « Les artistes reconnus acceptent de “payer” pour les plus petits projets », indique Elena Polzer, une des cofondatrices.

De par leur implication aux côtés de créateurs émergents qui rentrent peu ou mal dans les rails des dispositifs institutionnels, nombre de bureaux apparaissent structurellement précaires, ce qui compromet leur pérennité à long terme et les oblige à inventer des solutions pour pallier à cette fragilité. Si la diversification des activités tempère la vulnérabilité, elle ne peut toutefois qu'être limitée sous peine de disperser les forces vives et de peser sur l'efficacité de la structure dans son cœur de métier.

DES COMPLÉMENTARITÉS AVEC LES MÉTIERS PUBLICS

Bien que les bureaux de production se soient imposés comme alternatives, ils ne s'opposent pas aux systèmes publics. Ils s'inscrivent au contraire en complémentarité, selon des formes qui dépendent évidemment aussi du relief propre à chaque pays. La coexistence de plusieurs modes et

Department of the University of Paris 8 Saint-Denis. “In the performing arts sector, producing organisations are first of all quite precisely positioned on the double segment of production-dissemination, which extends in two ways: upstream, to the function of nurturing creativity, if only by identifying potential new projects in the diversified breeding ground of experimentation, but also downstream, to the function of dissemination, if only to exercise a royalty right over projects that will be sufficiently financially successful. In short, the major issue for producing organisations appears to be to fulfil, at least partially, a particularly difficult role of coordination and intermediation between the upstream and downstream aspects of the sector.”

This broad outline highlights some crucial points, in particular the question of the funding of research and the risk involved. “The creative function has limited resources of its own whereas its real cost in the value chain is growing”, says Philippe Henry. Unlike in industry or certain service sectors that cover the cost of funding research and development by commercialising on a vast scale, unlike cinema, publishing or records, which can depend on several productions since the success of one production covers the expenses incurred for the other, the performing arts remains a prototype-based craft that requires time. Mentoring young teams typically requires an investment over several years before their project can fully blossom and be disseminated. A producing organisation can mutualise costs but only if the artists have

The creative function has limited resources of its own whereas its real cost in the value chain is growing

The performing arts remains a prototype-based craft that requires time

different profiles, if they are at different stages in the development of their work and if they accept this equalisation. Founded in Berlin in 2006, Ehrliche Arbeit (“honest work”) is made up of six partners and devises its activities in a perspective of sustainable development and collective functioning. “Recognised artists are willing to ‘pay’ for smaller projects”, says Elena Polzer, one of the co-founders.

As a result of their commitment to emerging artists who do not fit in with or fit in poorly with institutional systems, many producing organisations appear structurally unstable, which compromises their long-term sustainability and requires them to invent solutions to compensate for this weakness. While diversifying makes them less vulnerable, it can be taken so far, otherwise energies will be too dispersed and the efficiency of the structure’s core activity will be affected.

COMPLEMENTING PUBLIC SYSTEMS

Although producing organisations have created a name for themselves as alternative, they are not in conflict with public systems. Rather, they have a complementary role, whose form of course also depends on the specific situation in each country. The coexistence of multiple modes and systems of accompaniment seems all the more necessary in that the artists obviously do not all have the same methods or the same needs.

Furthermore, through their activities, the producing organisations work in close proximity to the creative process and artists, while venues are close to audiences since they are responsible for mediating works. Hence the special relationship that can exist between the two, the former tending to develop a network- and circulation-based strategy, the latter operating according to a logic of public service and consolidating its base locally. In addition, a commissioned production requires resources and skills which all structures do not have available in-house.

dispositifs d'accompagnement paraît d'autant plus nécessaire que les artistes n'ont évidemment pas tous les mêmes démarches, ni les mêmes besoins.

Par leurs activités, les bureaux se trouvent en étroite proximité des processus de création et des artistes, tandis que les lieux de diffusion sont proches des publics puisqu'ils assument la médiation des œuvres. D'où la relation privilégiée qui peut s'établir entre les deux, les premiers développant plutôt une stratégie de réseau et de circulation, les seconds répondant à une logique de service public et d'ancrage dans leur territoire. De plus, la production déléguée suppose des moyens et compétences dont toutes les structures ne disposent pas en interne.

À ce partage des responsabilités sur les différents chaînons de la filière s'ajoute une collaboration horizontale entre petites et grandes structures. Des artistes flamands ont montré l'exemple en partageant l'équipe permanente et les moyens financiers de leur compagnie avec leurs cadets, soutenant

Des artistes flamands ont montré l'exemple en partageant l'équipe permanente et les moyens financiers de leur compagnie avec leurs cadets

par cette solidarité intergénérationnelle l'effervescence artistique flamande. De telles initiatives peuvent être structurées en collectif, selon Les Ballets C. de la B., en un programme spécifique, comme Ulti'mates chez Ultima Vez ou bien en maison de production, à la façon de LOD, qui soutient quatre compositeurs en résidence permanente.

Le partage se décline bien sûr en tonalités multiples. Face à la pénurie du réseau dédié à la danse contemporaine en Allemagne, qui compte une quinzaine de salles et festivals, Tanzhaus à Düsseldorf a choisi l'éclectisme

et présente quelques 200 spectacles par an. Son assise confortée par la fréquentation et ses connexions internationales lui permettent d'abriter une quinzaine de compagnies indépendantes en résidence, d'apporter à la fois expertise, soutien technique et financements. « Les équipes gèrent elles-mêmes leur production. Nous développons ensemble sur la durée un partenariat critique où chacun garde sa liberté de parole », indique Stefan Schwarz, directeur de la programmation.

Ces réflexions sur la prise en compte de l'hétérogénéité, sur la création d'effets redistributifs, sur le rapport public/privé, sur des manières différentes de s'organiser et de produire résonnent avec celles que mène l'économie sociale et solidaire. « On peut faire de la coopération pour prendre en compte la concurrence plutôt que de lutter les uns contre les autres », dit Pascal Brunet, directeur de Relais culture Europe. Renforcer les complémentarités et collaborations

entre les maillons de la filière s'avère même indispensable pour ne pas couper le lien nourricier entre les théâtres et les artistes. Thierry Spicher, cofondateur de Box Productions à Lausanne, met en garde : « Les bureaux de production se sont multipliés parce que les structures publiques en charge de produire ne le font plus, mais font du marketing, du socioculturel ou de la pédagogie. » Si les lieux se vident de leurs compétences d'accompagnement des productions, quel dialogue pourront-ils bâtir avec les artistes ? La continuité de la relation reste pourtant vitale pour qu'ils puissent développer un projet avec les publics et définir leur identité artistique.

Encore une fois, le cas flamand témoigne des vertus du professionnalisme des équipes administratives et de la permanence artistique et technique, condition d'une activité soutenue.

L'internationalisation de la production et de la diffusion enfin milite pour le renforcement de l'articulation entre les bureaux et les institutions. La diversité des contextes nationaux déjà soulignée entrave souvent les collaborations bilatérales faute d'homologues de part et d'autre des frontières. Les bureaux, malgré leurs nuances, peuvent mener cet échange plus aisément et franchir les barrières posées par les profondes asymétries jalonnant le paysage culturel européen, pour ensuite faire le lien avec leur territoire. « Les bureaux ont un rôle à jouer dans la mobilité européenne des

Les bureaux de production se sont multipliés parce que les structures publiques en charge de produire ne le font plus

This division of responsibilities along the various stages of the process is supplemented by a horizontal collaboration between small and large structures. Flemish artists have set an example by sharing the permanent staff and financial resources of their company with their juniors and, through this

Flemish artists have set an example by sharing the permanent staff and financial resources of their company with their juniors

intergenerational solidarity, supporting the vibrant Flemish artistic scene. According to Les Ballets C. de la B., such initiatives may be structured collectively, in a specific programme, such as Ulti'mates at Ultima Vez or in a production house, as with LOD, which supports four composers in permanent residence.

Mentoring systems of course come in various forms. Confronted by the short supply of the network dedicated to contemporary dance in Germany, which has about a dozen venues and festivals, Tanzhaus in Düsseldorf opted for

eclecticism and presents some 200 productions a year. Its foundations reinforced by audience numbers and international connections, it is able to host a dozen independent companies in residence and to provide expertise, technical support and funding. "The teams manage their productions themselves. Together we develop a critical partnership over time in which each party retains its freedom of speech", comments Stefan Schwarz, programming director.

These reflections on the inclusion of heterogeneity, on the creation of redistributive effects, on the public/private relationship, and on ways of organising and producing, resonate with the ideas of social economics. "We can cooperate to take the competition into account rather than be fighting against each other", says Pascal Brunet, director of Relais Culture Europe. Indeed, reinforcing complementarity and collaboration between the links of the chain is indispensable in order to maintain the nourishing bond between theatres and artists. Thierry Spicher, co-founder of Box Productions in Lausanne, warns: "Producing organisations have proliferated because the public structures responsible for producing no longer do so, now working on marketing, sociocultural topics or pedagogy." If venues

Producing organisations have proliferated because the public structures responsible for producing no longer do so

lose their abilities to assist productions, how will they be able to construct dialogue with artists? Yet, the continuity of the relationship remains vital so that they can develop a project with audiences and define their artistic identity. Again, the Flemish case demonstrates the virtues of having professional administrative teams and permanent artistic and technical support, necessary conditions for a long-term activity.

Finally, the internationalisation of production and dissemination argues for a strengthening of the link between producing organisations and institutions. The diversity of national contexts pointed out earlier often hinders bilateral collaborations due to a lack of counterparts on either side. Despite their subtleties, producing organisations can manage this exchange more easily and overcome the barriers imposed by the profound asymmetries punctuating the European cultural landscape, to then make the connection with their local territory. "The producing organisations have a role to play in the European mobility of artists, argues Pascal Brunet. The current economic crisis forces us to rethink the funding of public policies. We must consider culture as an investment and not a cost, move from a logic of institutionalisation and construction to a logic of supporting individual developments and managing flows."

Already, some producing organisations are involved in transnational projects. A case in point is Latitudes Prod, which participates in Transdigital, a research and innovation platform that covers the Lille-Tourcoing/Ghent/Mons-Maubeuge European interregional space, and also takes part in Open Latitudes, a network that brings together six European partners interested in hybrid stage forms and is supported by a common coproduction annual fund. Eva Martinez, a programmer at the Southbank

artistes, préconise Pascal Brunet. La crise économique actuelle oblige à repenser le financement des politiques publiques. Nous devons considérer la culture comme un investissement et non un coût, passer d'une logique d'institutionnalisation, de construction, à une logique d'accompagnement des parcours individuels et de gestion des flux. »

Déjà, certains bureaux s'impliquent dans des projets transnationaux. Ainsi de Latitudes Prod, qui participe à Transdigital, plateforme de recherche et d'innovation qui ceint l'espace interreg, autour de Lille-Tourcoing/Gand/Mons-Maubeuge, ou encore s'insère dans Open Latitudes, réseau qui rassemble six partenaires européens intéressés par la diffusion de formes scéniques hybrides, soutenues par un fonds annuel commun de coproduction. Eva Martinez, programmatrice au South Bank Centre de Londres, souligne que, dans un système anglais bien frileux, plus axé sur la médiation des spectacles auprès du public que sur la production de formes nouvelles, les bureaux permettent de découvrir et de suivre la démarche d'artistes qui jamais n'auraient accédé à la scène autrement.

QUELS SOUTIENS ET FINANCEMENTS PUBLICS ?

Positionnés aux articulations d'une filière fragilisée par de forts clivages, les bureaux de production tracent un trait d'union entre différents professionnels et participent à la dynamique d'ensemble. De par les compétences mises en œuvre et leur engagement aux côtés de créateurs souvent pluridisciplinaires, voire atypiques, ils dégagent des externalités positives pour le secteur, et d'abord parce qu'ils répondent à des besoins que les dispositifs classiques ne comblent pas. Leurs équipes, par leur professionnalisme, leur polyvalence et leur connaissance du terrain, consolident certainement la fiabilité des

projets et leur bon déroulement. Elles épaulent aussi l'insertion des jeunes entrant dans le métier en leur offrant une expérience indispensable à l'exercice périlleux de l'administration.

Au regard de ces externalités et de la délicate équation de la pérennité économique des bureaux se pose la question de l'intervention publique, tant sur les fondements que sur la méthode. La région Nord-Pas de Calais subventionne le fonctionnement (même si c'est à petite échelle) de Latitudes Prod,

Se pose la question de l'intervention publique, tant sur les fondements que sur la méthode

qui a su attirer des artistes d'envergure internationale rayonnant sur le territoire, travaillant avec les structures locales et dynamisant le tissu artistique. Certains prônent une « labellisation » ou une « certification » qui distingueraient les bureaux pouvant prétendre à des fonds publics. Outre la complexe légitimité des critères qui feraient consensus par de-là les frontières, tel procédé risquerait de brouiller encore la cartographie culturelle et d'entraver l'indépendance des choix artistiques... voire de contredire les motivations initiales qui ont poussé ces initiatives privées.

Les soutiens à la structuration et à l'emploi, qui s'appliquent aux micro-entreprises de tout secteur, ouvrent en revanche d'intéressantes pistes, sans induire de distorsions de concurrence. Ainsi des mécanismes destinés aux TPE/PME, tels que les apports en trésorerie, en fonds de roulement ou en capital, les prêts et garanties, ou encore les pépinières, les dispositifs de mutualisation et la mise à disposition de locaux. Si les allocations classiques à l'emploi se révèlent peu adaptées à l'activité des bureaux, qui demande des compétences pointues et une continuité, des aides ciblées sur les postes de direction permettraient d'assurer une stabilité et d'en conforter le fonctionnement. Des solutions semblables existent en Flandre, en faveur de « bureaux alternatifs » et de « laboratoires artistiques » ciblés sur la recherche. « Il faut isoler la recherche de la production, la considérer comme une dépense créative et la financer en tant que telle », préconise d'ailleurs Thierry Spicher.

Centre in London, says that in a strongly risk-averse English system that is more focused on mediating shows for the public than on the production of new forms, producing organisations have a role of discovering and supporting the work of artists who would never have reached the stage otherwise.

WHAT TYPES OF PUBLIC SUPPORT AND FUNDING?

Positioned at the points of articulation of a sector that has been weakened by strong divisions, producing organisations forge a link between different professionals and contribute to the overall dynamic. Through the skills they provide and their committed accompaniment of artists who are often multidisciplinary or atypical, they generate positive external effects for the sector, primarily because they cater for needs neglected by conventional systems. There is no doubt that their teams' professionalism, versatility and knowledge of the field consolidate projects' reliability and efficiency. They also support the integration of young people entering the profession by providing them with experience that is indispensable for dealing with the difficulties involved in administration.

In view of these external effects and the delicate equation of the economic sustainability of producing organisations, the question of public intervention arises, both in relation to principles and method. For example, the Nord-Pas de Calais region subsidises Latitudes Prod, which has attracted major international artists to the territory, working with local structures and energising the artistic fabric. There are some calls for a "branding" or "certification" to distinguish producing organisations

The question of public intervention arises, both in relation to principles and method

eligible for public funds. Apart from the complex legitimacy of establishing criteria that would obtain consensus across borders, there is a danger that such a method might further confuse the cultural cartography and impede the independence of artistic choices... or even be in contradiction with the initial motivations that drove these private initiatives.

However, support for structuring and employment, which applies to micro-enterprises in all sectors, opens up interesting

possibilities without distorting competition. For instance, mechanisms designed for SMBs, such as contributions to cash-flow, working capital or capital, loans and guarantees, the creation of nurseries and mutualisation systems, or the provision of premises. While conventional employment allowances prove ill-suited to the activity of producing organisations, which require specialised skills and continuity, aid targeted at management positions would help to ensure stability and consolidate operations.

Similar solutions exist in Flanders, in support of "alternative producing organisations" and "art laboratories", focused on research. As Thierry Spicher argues: "We must separate research from production, consider it as a creative cost and finance it accordingly."

Finally, as places of professionalism and apprenticeship, advice and reflection on project support, and even of education and accountability for artists in relation to their career development or their presence in a territory, producing organisations contribute to the general economy of the sector. They could be awarded grants to perform these missions, by way of a public commission on their non-commercial activities. "There is often confusion between the private and public sector, says Fabien Jannelle. There can be an intelligent sharing of tasks and responsibilities."

The producing organisations cater for one need, not for all needs

"The producing organisations cater for one need, not for all needs" sums up Christopher Miles, deputy general director of Artistic Creation at the French Ministry of Culture and Communication.

Enfin, en tant que lieux de professionnalisation et d'apprentissage, de conseil et de réflexion sur l'accompagnement de projet, voire de pédagogie et de responsabilisation pour les artistes quant à leur développement de carrière ou leur implantation territoriale, les bureaux contribuent à l'économie générale de la filière. Des subventions pourraient leur être dévolues pour mener à bien ces

Les bureaux de production
répondent à un besoin,
pas à tous

missions, au titre d'une délégation de service public sur leurs activités non commerciales. « Il y a souvent confusion entre secteur et service public, rappelle Fabien Jannelle. Le partage des tâches et des responsabilités peut se faire en intelligence. »

« Les bureaux de production répondent à un besoin, pas à tous », synthétise Christopher Miles, adjoint au directeur général de la Création artistique du Ministère de la Culture et de la communication. « Leurs rôles dans la filière, en particulier en termes de structuration, doivent être mieux reconnus », ajoute-t-il, énumérant leurs vertueux apports et utiles complémentarités mais refusant d'administrer ces expériences en panacée, « Une réflexion va être engagée sur l'adaptation des mécanismes de soutien aux TPE/PME aux spécificités de leurs activités et sur les possibilités de délégation de service public sur la formation. »

une démarche théâtrale

En réunissant des artistes et des professionnels européens pour témoigner de leurs pratiques, ces deux journées ont percé plus de brèches dans les pensées qu'apporté des réponses fermes. Elles ont découvert la palette des réalités que recouvre le terme générique de « bureau de production ». Si les expériences ne sont guère modélisables, tant les contextes nationaux et les entreprises varient, les débats ont néanmoins dégagé quelques enjeux communs : un accompagnement qui dépasse le strict montage de production, l'importance de la recherche, l'engagement sur la durée, la tension entre la spécialisation et la diversification des activités, les obstacles posés par des législations européennes disparates, le manque cruel de chiffres et d'études sur le sujet, la problématique de la viabilité économique et la complémentarité avec les dispositifs institutionnels. L'inscription des bureaux de production dans les politiques publiques ne va pas d'évidence. Et pourtant l'internationalisation des parcours artistiques tout comme la nécessaire redéfinition de l'action publique et du paradigme étatique pourraient bien stimuler l'inventivité...

Gwénola David, à partir des contributions des intervenants et des participants

¹ L'Organisation des structures de production et de diffusion de théâtre et de danse en Flandre, étude réalisée par Laure Guazzoni pour La Belle ouvrage, entre le 1^{er} juin et le 31 juillet 2009.

² Artistes de la scène, quel pacte à venir ?, texte publié sur mouvement.net, en mars 2005.

³ Démarches et pratiques des bureaux de production de spectacle vivant en Ile-de-France, étude participative coordonnée par La Belle ouvrage, réalisée en partenariat avec Arcadi, le CNT et l'Onda, de septembre 2006 à mars 2008, auprès de 22 structures d'Ile-de-France.

“Their roles in the sector, particularly in terms of structuring, should be better recognised”, he says, enumerating their beneficial contributions and useful complementarity, but stopping short of considering these experiments as a panacea: “We will be reflecting on how to adapt support mechanisms for micro-enterprises and SMBs to the specificities of their activities as well as on possibilities of public service delegation for training.”

A MULTI-FACETED BREAKDOWN

In gathering European artists and professionals to speak of their practices, these two days opened up more questions in people’s minds than they provided firm answers. They brought to light the range of realities covered by the generic term “producing organisation”. While these experiences did not lend themselves to models, such is the variation of national contexts and the organisations themselves, the debates nevertheless identified some common issues: an accompaniment that goes beyond simply staging productions, the importance of research, long-term commitment, the tension between specialisation and the diversification of activities, the obstacles posed by disparate European legislation, the acute lack of figures and studies on the subject, the issue of economic viability and complementarity with institutional systems. The inclusion of producing organisations in public policies is not a straightforward matter. Yet the internationalisation of artistic careers, just as the necessary redefinition of public action and the state paradigm may well stimulate inventiveness...

Gwénola David, from contributions by speakers and participants

Translated by **Garry White**

¹ The intermittence system governs the professional status and rights of performing arts professionals in France

² See: L’Organisation des structures de production et de diffusion de théâtre et de danse en Flandre, study conducted by Laure Guazzoni for La Belle ouvrage, between 1 June and 31 July 2009.

³ Artistes de la scène, quel pacte à venir ?, text published on mouvement.net, March 2005.

⁴ Démarches et pratiques des bureaux de production de spectacle vivant en Ile-de-France, study coordinated by La Belle ouvrage, in partnership with Arcadi, CNT and Onda, conducted from September 2006 to March 2008 among 22 structures in the Ile-de-France region.

PROGRAMME

OUVERTURE ET INTRODUCTION GÉNÉRALE

Sylvie Hubac, Onda, Paris

François Frimat, Latitudes contemporaines, Lille

ACCUEIL

Christopher Miles, adjoint au directeur général de la Création artistique, Ministère de la Culture et de la communication

Martine Filleul, vice-présidente du Conseil général du Nord en charge de la Culture

Catherine Cullen, adjointe au maire de Lille en charge de la Culture

THÈME 1

Etat des lieux de la production du spectacle vivant en Europe

INTRODUCTION

Présentation et synthèse des pratiques et des modalités de production du spectacle vivant en Europe

Benoît Hennaut, Latitudes contemporaines, Lille

Joris Janssens, Vlaams Theater Instituut, Bruxelles

Judith Knight, ArtsAdmin, Londres

Anne-Cécile Sibué, Bureau Cassiopée, Paris

TABLE RONDE

La place des bureaux de production indépendants dans le panorama européen

Andrew Holland, Pro Helvetia, Zurich

Tzvetelina Iossifova, Red House, Sofia

Ann Olaerts, Vlaams Theater Instituut, Bruxelles

Nadine Owen, British Council, Londres

Nathalie Vimeux, Onda, Paris

Modérateur: Benoît Hennaut, Latitudes contemporaines, Lille

THÈME 2

Quelle économie possible et pérenne dans le domaine des arts vivants? La place des bureaux de production dans la filière

INTRODUCTION

Quelle place les structures indépendantes de production peuvent/doivent/tentent-elles d'occuper dans l'économie réelle du spectacle vivant en Europe?

Philippe Henry, Université Paris 8, Paris

TABLE-RONDE

Elena Polzer, Ehrliche Arbeit, Berlin

Thierry Spicher, Box Productions, Lausanne

Modérateur: Romaric Daurier, Le Phénix, Valenciennes

THÈME 3

Légitimité des différents modes de production devant les besoins et la réalité de la création contemporaine: les questions de continuité et de responsabilité

INTRODUCTION

Sven Age Birkeland, Teatergarasjen, Bergen

TABLE RONDE

Jean-Paul Angot, Espace Malraux, Chambéry

Eva Martinez, South Bank Centre, Londres

Maria-Carmela Mini, Latitudes Prod, Lille

Agnès Quackels, Margarita Productions, Bruxelles

Stefan Schwarz, Tanzhaus, Düsseldorf

Modératrice: Agnès Henry, Extrapole, Paris

THÈME 4

Les avantages et inconvénients du fonctionnement en bureau de production : le point de vue des artistes

TABLE RONDE

Steven Cohen (ZA/FR)

Christophe Huysman (FR)

Latifa Laâbissi (FR)

Kate MacIntosh (NZ/BE)

Modératrice: Valérie Martino, LOD, Gand

THÈME 5

Quelle place pour les bureaux de production au regard du développement des politiques territoriales, régionales, nationales et européennes?

TABLE RONDE

Pascale Beyaert, Ministère de la Culture et de la communication, Paris

Pascal Brunet, Relais culture Europe, Paris

Fabien Jannelle, Onda, Paris

Stef Vande Meulebroucke, Buda, Courtrai

Modérateur: Françoise Billot, Arcadi, Paris

CONCLUSIONS

Ann Olaerts, Vlaams Theater Instituut, Bruxelles

www.onda.fr

www.latitudescontemporaines.com

PROGRAMME

OPENING AND GENERAL INTRODUCTION

Sylvie Hubac, Onda, Paris

François Frimat, Latitudes Contemporaines, Lille

WELCOME

Christopher Miles, deputy general director of Artistic Creation, French Ministry of Culture and Communication

Martine Filleul, vice-president of the General Council of the Nord responsible for Culture

Catherine Cullen, deputy mayor of Lille responsible for Culture

THEME 1

Assessment of the current state of performing arts production in Europe

INTRODUCTION

Presentation and synthesis of practices and procedures in performing arts production in Europe

Benoît Hennaut, Latitudes Contemporaines, Lille

Joris Janssens, Vlaams Theater Instituut, Brussels

Judith Knight, Artsadmin, London

Anne-Cecile Sibué, Bureau Cassiopée, Paris

ROUNDTABLE

“The role of independent producing organisations in Europe”

Andrew Holland, Pro Helvetia, Zurich

Tzvetelina Iossifova, Red House, Sofia

Ann Olaerts, Vlaams Theater Instituut, Brussels

Nadine Owen, British Council, London

Nathalie Vimeux, Onda, Paris

Moderator: Benoît Hennaut, Latitudes Contemporaines, Lille

THEME 2

What economy is possible and sustainable in the field of performing arts? The place of producing organisations in the sector

INTRODUCTION

What place can/should independent production structures occupy, or do they try to occupy, in the real economy of the performing arts in Europe?

Philippe Henry, University Paris 8, Paris

ROUNDTABLE

Elena Polzer, Ehrliche Arbeit, Berlin

Thierry Spicher, Box Productions, Lausanne

Moderator: Romaric Daurier, Le Phénix, Valenciennes

THEME 3

Legitimacy of different modes of production in relation to the needs and reality of contemporary creation: questions of continuity and accountability

INTRODUCTION

Sven Age Birkeland, Teatergarasjen, Bergen

ROUNDTABLE

Jean-Paul Angot, Espace Malraux, Chambéry

Eva Martínez, South Bank Centre, London

Maria-Carmela Mini, Latitudes Prod, Lille

Agnès Quackels, Margarita Productions, Brussels

Stefan Schwarz, Tanzhaus, Düsseldorf

Moderator: Agnès Henry, Extrapole Paris

THEME 4

The advantages and disadvantages of producing organisations' working methods: the artists' point of view

ROUNDTABLE

Steven Cohen (ZA/FR)

Christophe Huysman (FR)

Latifa Laâbissi (FR)

Kate MacIntosh (NZ/BE)

Moderator: Valérie Martino, LOD, Ghent

THEME 5

What role for producing organisations in relation to the development of territorial, regional, national and European policies?

ROUNDTABLE

Pascale Beyaert, French Ministry of Culture and Communication, Paris

Pascal Brunet, Relais Culture Europe, Paris

Fabien Jannelle, Onda, Paris

Stef Vande Meulebroucke, Buda, Kortrijk

Moderator: Françoise Billot, Arcadi, Paris

CONCLUSIONS

Ann Olaerts, Vlaams Theater Instituut, Brussels

www.onda.fr

www.latitudescontemporaines.com



ONDA, OFFICE NATIONAL DE DIFFUSION ARTISTIQUE – 13 BIS, RUE HENRY MONNIER – 75009 PARIS
TÉL. 33 (0)1 42 80 28 22 – FAX 33 (0)1 48 74 16 03 – INFO@ONDA.FR – **WWW.ONDA.FR** – PRÉSIDENTE
SYLVIE HUBAC – DIRECTEUR DE LA PUBLICATION FABIEN JANNELLE – COORDINATION ÉDITORIALE
CATHERINE BARTHÉLEMY – LE CAHIER DE L'ONDA DÉCEMBRE 2010 – ISSN 0753-3454. L'ONDA EST UNE
ASSOCIATION SUBVENTIONNÉE PAR LE MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION (DIRECTION GÉNÉRALE DE LA CRÉATION
ARTISTIQUE/DÉPARTEMENT DES AFFAIRES INTERNATIONALES). L'ONDA EST MEMBRE DE L'IETM, DE SPACE ET DE CULTURE ACTION EUROPE
ET SOUTIENT LE FONDS ROBERTO CIMETTA.

**culture
ACTION
europe**

fonds roberto cimetta

ietm
Informa European Theatre Meeting

space
supporting performing arts creation in europe