



TRAVAILLER ENSEMBLE À L'ÉCHELLE D'UN TERRITOIRE RÉGIONAL ÉLARGI

**MODES D'INTERVENTIONS, ATOUTS
& VALEUR AJOUTÉE
DE RÉSEAU EN SCÈNE**

JANVIER 2016



SOMMAIRE

PROLEGOMENES	5
1. UNE ACTION AU CROISEMENT DES NECESSITES SECTORIELLES ET DES REALITES TERRITORIALES	7
1-1. DE L'ART D'AGIR AU SEIN D'UN SYSTEME D'ACTEURS DENSE ET COMPLEXE.....	7
1-2. LE MOTEUR DE L'INTERVENTION : COOPERATION ET MISE EN RESEAU	8
<i>Il s'agit d'abord de contribuer au développement et à la structuration du secteur dans la région en initiant, en stimulant ou en accompagnant des dynamiques réticulaires</i>	8
<i>Il s'agit tout autant de contribuer à l'évolution des pratiques professionnelles dans un contexte social et économique dégradé, marqué par la montée des incertitudes.....</i>	8
<i>Parce que les besoins en la matière sont variés et spécifiques l'action de Réseau en scène en matière de mise en réseau est à géométrie variable.....</i>	9
1-3. L'EPINE DORSALE DU PROJET : LA CIRCULATION DES ŒUVRES CREEES EN REGION	9
<i>Le fer de lance : la mise en relation</i>	10
<i>Un préalable : la veille artistique et la connaissance fine des projets des lieux et des équipes artistiques.....</i>	10
<i>Un atout supplémentaire : les leviers financiers.....</i>	11
<i>Une volonté affichée : pousser plus loin le « jouer collectif »</i>	12
1-4. UN SOCLE RESSOURCES : L'AIDE A LA STRUCTURATION ET AU DEVELOPPEMENT PROFESSIONNELS	13
<i>Information, conseil, orientation, communication.....</i>	13
<i>Formation, emploi et conditions d'emploi.....</i>	14
<i>Rencontres professionnelles et ateliers.....</i>	15
1-5. CONDITIONS INDISPENSABLES POUR LA VITALITE REGIONALE : FERTILISER LE TERRITOIRE, PROMOUVOIR LA TRANSVERSALITE ET L'OUVERTURE EXTRATERRITORIALE	16
<i>Réaffirmer un double objectif d'aménagement du territoire et de développement du spectacle vivant.....</i>	16
<i>Répondre à un besoin de dépasser les cloisonnements sectoriels.....</i>	17
<i>Répondre à un besoin d'ouvrir les territoires</i>	18
2. POUR FAIRE FACE AUX DEFIS : DES PRINCIPES CATALYSEURS	21
<i>Coopération.....</i>	21
<i>Intérêt général, participation et transparence.....</i>	21
<i>Variabilité des échelles de travail.....</i>	22
<i>Proximité, écoute, réactivité, adaptabilité.....</i>	22
<i>Innovation, expérimentation</i>	23
3- UN ORGANISME REGIONAL DE COOPERATION ET DE DEVELOPPEMENT CULTUREL :	
UN POINT D'APPUI DE PLUS POUR LE SPECTACLE VIVANT ET LES TERRITOIRES	25
<i>Un outil d'action conjointe, partenariale</i>	25
<i>Un outil pour « agir autrement ».....</i>	26
<i>Une expertise complémentaire, une équipe mobile.....</i>	26
<i>Un outil prêt pour un changement d'échelle.....</i>	26
<i>Prendre appui sur les outils existants de l'association, une vision synthétique de Réseau en scène</i>	28
CONCLUSION	29

Réseau en scène est née en 2006 à l'initiative conjointe de la Région Languedoc-Roussillon et de l'Etat (Direction régionale des affaires culturelles du Languedoc-Roussillon). Ses domaines d'intervention sont le théâtre, la musique, la danse, le cirque et les arts de la rue.

Sous le statut d'association à caractère culturel d'intérêt général, *Réseau en scène* s'est positionnée en tant qu'**organisme régional de coopération et de développement culturel** avec pour cœur de mission le **soutien à la circulation des œuvres** créées en Languedoc-Roussillon. Elle s'intéresse à l'ensemble des activités du spectacle vivant - création, production, diffusion, programmation, présentation au public - mais se focalise plus particulièrement sur les **enjeux et les pratiques de diffusion sur tout le territoire régional et au-delà**.

Outre la mise en œuvre et l'animation de dispositifs d'aides financières, son action s'opère via la mise en réseau des acteurs - lieux et équipes artistiques mais aussi collectivités publiques - et **se décline sur d'autres axes de structuration du secteur tels que l'information, le conseil, la formation et l'emploi**.

Ce faisant, elle contribue à la vitalité artistique et au développement culturel de la région, dans le respect d'un principe d'équité territoriale et avec le souci du rayonnement culturel régional et de l'irrigation culturelle du territoire.

Organisme professionnel au service des professionnels, *Réseau en scène* est actuellement financée (budget 2014) à 45 % par la Région et à 30 % par la Drac. Elle reçoit également le soutien des départements de l'Aude, de l'Hérault, de la Lozère et des Pyrénées-Orientales, rejoints en 2010 par Montpellier Méditerranée Métropole. Pour mener à bien certains de ses projets, **l'association est également à même de lever, dans une proportion non négligeable d'autres types de financements**, qui constituent selon les exercices entre 15 et 30 % du budget : Fonds structurels européens (FSE, Feder, Programme Massif central, Poctefa), Programme Culture de l'Union européenne, Programme Erasmus+, Direccte, Institut Français, etc.

Mise en place dans un contexte de forte évolution des politiques culturelles régionales, l'association a progressivement augmenté l'ampleur de ses activités et diversifié ses modalités d'intervention. Ses dispositifs ont été améliorés, affinés, les compétences de son équipe se sont accrues, son champ d'activité a de plus en plus souvent croisé celui d'autres champs culturels : cinéma, livre, arts plastiques.

Elle bénéficie à présent d'une réelle reconnaissance de la part des opérateurs culturels avec lesquels elle a établi des liens de confiance, qui reposent à la fois sur son expertise artistique, sa connaissance du territoire et sa compréhension approfondie du fonctionnement du secteur.

Le stade de maturité qu'elle atteint et le socle solide de savoir-faire qu'elle a acquis lui permettent d'envisager à présent une nouvelle étape dans l'évolution de son positionnement ainsi que de ses modes et de son périmètre d'intervention. L'union des régions Languedoc-Roussillon et Midi-Pyrénées engendre des dynamiques de réflexion sur les besoins, les objectifs et les outils de la politique culturelle régionale, ainsi que des démarches de réorganisation du tissu d'acteurs et de réagencement des ressources.

La présente note vise à rappeler la façon dont *Réseau en scène* a agi au fil des 10 dernières années et à présenter cette expérience comme un atout pour le spectacle vivant dans la grande région à construire.



1. UNE ACTION AU CROISEMENT DES NECESSITES SECTORIELLES ET DES REALITES TERRITORIALES

« Le modèle économique qui a conduit à la multiplication de l'offre, à une présence artistique accrue dans toute la France, comme au rayonnement extérieur de la culture française, est-il encore opérant ? Il n'est pas contestable que les aides publiques, telles qu'elles existent aujourd'hui, ne sont plus en mesure de faire face à la croissance globale des demandes du milieu professionnel (...) La filière est aujourd'hui confrontée tant à ses propres limites structurelles qu'aux évolutions lourdes de nos sociétés, et au premier rang à celles qui touchent à l'élaboration et la diffusion des contenus immatériels. »

Philippe Henry - Maître de conférence - Université Paris 8

Pour une autre économie de l'art et de la culture

(Bruno Colin et Arthur Gautier - 2010)

1-1. De l'art d'agir au sein d'un système d'acteurs dense et complexe

Réseau en scène s'insère dans un **environnement dense et complexe dont elle n'est qu'un acteur parmi d'autres**.

Ces acteurs sont d'une très grande diversité tant en termes de taille et de poids, de modèle économique et de mode de fonctionnement, de statut et de fonction, de nature des activités et de niveau de structuration, de disciplines et de filières, de moyens techniques et humains, d'assise financière ou encore de contexte géographique.

Entre eux s'est tissée et se développe une variété de relations : interaction simple, circulation de biens et de services culturels, association, coopération, solidarité, compétition, etc. ou bien simple cohabitation.

Cette combinaison d'acteurs et de relations s'inscrit à la fois dans un milieu territorial et dans un contexte sectoriel. Les opérateurs culturels sont en effet dans une situation de double appartenance. D'un côté, ils font partie d'une filière, d'un secteur d'activité, d'un marché dont les flux, les normes et les valeurs dépassent potentiellement toute limite géographique (le global). De l'autre, ils sont des agents « situés » dans un espace géographique, social et économique donné (le local). Le développement de leurs activités se trouve donc fortement influencé par l'histoire spécifique du territoire, son cadre institutionnel, ses traditions locales, les caractéristiques des politiques publiques mises en œuvre, les identités communes qui y ont émergé.

Si Réseau en scène n'est effectivement qu'un élément de cet écosystème, elle occupe toutefois une place bien particulière. Son rôle consiste en effet à agir sur l'environnement, à animer le tissu relationnel régional, à favoriser un climat coopératif, à entretenir un sentiment de responsabilité, à mettre en place des conditions favorables au développement des activités artistiques et culturelles en région.

L'association remplit ce rôle en complémentarité et en partenariat avec d'autres structures qui remplissent des missions similaires (réseaux professionnels, pôle cirque, agence départementale...). En tant qu'interlocuteur immédiat d'acteurs nombreux et divers, Réseau en scène occupe une position qui lui donne une bonne visibilité sur le paysage

régional ainsi qu'une connaissance fine des nécessités sectorielles et des réalités territoriales, et qui lui permet de faire le lien entre les espaces d'activité (local, régional, interrégional et national, européen, international).

Réseau en scène se doit par ailleurs d'accompagner les évolutions de ces systèmes d'acteurs, en contribuant à leur **régulation**, en tentant d'en préserver les fragiles équilibres (entre opérateurs de toutes tailles, entre territoires, etc.), en tenant compte des interdépendances, et en anticipant les « effets domino » (l'affaiblissement ou la disparition d'acteurs ne sont pas sans répercussions sur les autres composantes de l'environnement).

1-2. Le moteur de l'intervention : coopération et mise en réseau

Répondre à des besoins de mise en relation des acteurs est au fondement de l'intervention de *Réseau en scène*. Cet axe - tel un leitmotiv - sous-tend l'ensemble des activités de l'association, telle qu'elle existe aujourd'hui.

➤ *Il s'agit d'abord de contribuer au développement et à la structuration du secteur dans la région en initiant, en stimulant ou en accompagnant des dynamiques réticulaires*

En effet, au cours des trente dernières années, le paysage du spectacle vivant est devenu de plus en plus foisonnant tant en termes de renouvellement artistique que de quantité de projets et d'organisations. Cette richesse a généré un fort besoin de coordination et d'intermédiation.

Simultanément, à mesure que s'accroissaient leur nombre, leur professionnalisation et leur maturité organisationnelle, les acteurs culturels ont eux-mêmes entrepris de se fédérer en réseaux - formels et informels, sectoriels, métiers, affinitaires ou territoriaux - au sein desquels ils peuvent partager des ressources, imaginer des projets conjoints, faire émerger une vision commune de leur environnement.

La montée en puissance des collectivités territoriales dans la vie culturelle française s'est aussi accompagnée de la généralisation de l'esprit et des pratiques de coopération qui ont permis de coordonner les actions, de les mettre en cohérence et de croiser les financements.

Ces habitudes d'échanges, de partage, de « faire ensemble », constituent un terreau qu'il faut sans cesse fertiliser. Le travail en commun n'étant en effet jamais définitivement acquis, les actions de coordination et d'intermédiation doivent être constamment renouvelées, notamment dans un contexte financier qui se contracte.

➤ *Il s'agit tout autant de contribuer à l'évolution des pratiques professionnelles dans un contexte social et économique dégradé, marqué par la montée des incertitudes*

Aux niveaux tant local, que national et global, les phénomènes à l'œuvre sont nombreux et s'enchevêtrent pour former un environnement toujours plus complexe et plus concurrentiel : dynamiques de recompositions territoriales (qui se caractérisent notamment par l'affirmation des échelons régional et européen) ; réforme territoriale à grande échelle ; évolution des cadres de références (législatifs et réglementaires) ; réduction des dépenses publiques ; révolution numérique, etc.

De nature et d'ampleur fort diverses, ces mutations incitent fortement les acteurs culturels à interroger des modalités d'organisation, des modèles de financement ainsi que des politiques publiques qui semblent avoir trouvé leurs limites. Parmi les réponses possibles, les regroupements, la mutualisation et la concentration des moyens, le renforcement des solidarités, l'ensemble des processus coopératifs et collaboratifs sont devenus d'incontestables priorités.

► *Parce que les besoins en la matière sont variés et spécifiques l'action de Réseau en scène en matière de mise en réseau est à géométrie variable*

Réseau en scène s'adresse autant aux organisations qu'aux individus. Au fil **des rencontres** se construit la **confiance** qui « lubrifie » les relations et contribue à passer du stade des liens interpersonnels (plutôt affinitaires) au niveau des relations inter-organisationnelles (professionnelles).

L'action de *Réseau en scène* se met en place aussi bien à travers des dispositifs de longue durée que des rapprochements temporaires. Elle peut être **formalisée** : organisation de rencontres, animation de dispositifs, élaboration et signature de chartes, de conventions, etc. **Mais la majorité du travail de l'association s'opère hors des protocoles et des formats d'intervention prédéfinis**, via des dynamiques diffuses voire quasi invisibles de mise en relation interpersonnelles et de communication informelle (une conversation non prévue mais décisive, une discussion après un spectacle, etc.).

L'association **développe elle-même des projets ou bien soutient des opérateurs qui organisent des rencontres, se fédèrent et travaillent ensemble.** Ainsi **Réseau en scène apporte son soutien aux réseaux professionnels régionaux, dans une grande diversité de formes et de modalités.** Des rapprochements sont d'ailleurs d'ores et déjà entrepris à l'échelle de la grande région par exemple entre *En Rue Libre* et *La Diagonale* (réseaux arts de la rue), entre *Avant-Mardi* et le *RCA* (réseaux musiques actuelles), entre les réseaux de structures du champ intermédiaire, entre réseaux structurants en marionnettes et théâtre d'objets, une fédération Arts de la Rue a émergé à l'échelle de la nouvelle Région, des échanges ont été entamés pour élargir le réseau *Pyramid*, etc.

Réseau en scène a aussi la capacité, lorsque c'est pertinent, **de porter des initiatives de concertation et de travail en commun** qui ne disposent pas (ou pas encore) de structure juridique (par exemple en assurant la coordination et en abritant les travaux du *Coreps*, en développant les services *CultiZer*, etc.).

Enfin, *Réseau en scène* à **une activité à dimension essentiellement régionale** mais, poursuivant une logique d'extension des réseaux, l'association a progressivement investi **des espaces interterritoriaux** (entre régions françaises, entre régions d'Europe) et internationaux.

1-3. L'épine dorsale du projet : la circulation des œuvres créées en région

Depuis plus d'une quinzaine d'années maintenant, le constat de graves déséquilibres structurels au sein de la filière du spectacle vivant a été établi, mettant en lumière tout particulièrement les distorsions entre la démultiplication de l'offre de spectacles et les capacités d'absorption des lieux de diffusion. Des études ont d'ailleurs confirmé la faiblesse du nombre de représentations par spectacle. Ce phénomène de saturation, engendré notamment par **des systèmes d'aide orientés plus vers le soutien à la création que l'exploitation** prolongée des productions, s'est accentué au fur et à mesure de la contraction des financements publics. La capacité artistique des lieux a alors mécaniquement diminué sous les effets conjugués de la stagnation des subventions et de l'inflation qui touche leurs coûts de fonctionnement.

La création de Réseau en scène, trois ans après « la crise des intermittents », a eu pour objectif de contribuer - si ce n'est à résoudre ces difficultés aigües - au moins à les atténuer. Dans une région où la densité d'équipes artistiques était forte et le réseau de lieux insuffisant, les partenaires publics fondateurs - Etat et Région - ont fait le pari de renforcer le soutien à la création en augmentant les capacités des œuvres produites en région à circuler, à vivre sur la durée.

A l'époque cette décision de mettre en place un outil à l'échelle régionale était confortée par les préconisations de rapports de référence à l'instar de celui de *Bernard Latarjet* qui soulignait en 2004 « **l'intérêt du cadre régional pour travailler à l'amélioration de la diffusion** ».

La pertinence de ce niveau d'intervention a été confirmée depuis par d'autres analyses, tout particulièrement celle de *l'Inspection générale de la création artistique du Ministère de la culture et de la communication* qui affirmait en 2012 dans son rapport *Les agences régionales : un atout pour le spectacle vivant* : « **Si la question centrale du spectacle vivant réside bien aujourd'hui dans l'amélioration de sa diffusion et dans l'élargissement de ses publics, il apparaît que les agences qui œuvrent en ce sens apportent une plus-value indéniable, venant en complément des interventions relevant des autorités publiques** », et d'ajouter qu'il faut veiller à donner « **une place centrale** » aux activités opérationnelles des agences régionales et les orienter vers « **une amélioration de la circulation des œuvres** ».

» *Le fer de lance : la mise en relation*

Avec le souci de répondre aux besoins propres à chaque discipline artistique, l'intervention de *Réseau en scène* consiste principalement à **faciliter l'interface entre équipes artistiques et programmeurs mais aussi les échanges et les collaborations entre programmeurs**, quelle que soit leur taille et leur structuration, afin de stimuler l'émergence et le développement de réseaux de lieux.

Sur le territoire régional ou bien dans d'autres régions (à l'occasion de festivals ou de salons nationaux et internationaux), des temps d'information, de rencontres et de visionnages de spectacles sont organisés par *Réseau en scène* et/ou par des opérateurs. Ces rendez-vous professionnels donnent lieu, si cela est pertinent, à l'attribution de bourses de mobilité à des programmeurs venant de territoires éloignés.

Rencontres, plateaux, visionnages

Entre 2007 et 2014 :

- 45 rencontres de diffusion artistique organisées sur l'ensemble du territoire | 2884 participants
- 40 plateaux artistiques et visionnages | 2366 programmeurs présents
- 60 rencontres professionnelles thématiques, colloques et séminaires organisés | 4530 professionnels participants

» *Un préalable : la veille artistique et la connaissance fine des projets des lieux et des équipes artistiques*

La légitimité et l'efficacité de ces actions dans le champ de la diffusion se fondent **sur une activité constante de repérage, de contacts répétés et de discussions régulières avec les acteurs** qui assurent le dynamisme de la scène régionale (équipes artistiques, lieux, collectivités publiques, etc.).

Reposant sur un socle d'expertise artistique, la veille consiste en premier lieu pour l'équipe de *Réseau en scène* à **visionner des centaines de spectacles chaque année** (dans le cadre du périmètre artistique qui a été défini lors de la création de l'association). Elle permet d'effectuer un travail de « ressource » en programmation en attirant l'attention des programmeurs - y compris les services culturels de communes et de communautés de communes, qui élaborent eux aussi une programmation - sur les créations régionales et parfois sur des spectacles venant d'autres régions. Ces conseils tiennent compte du projet global, des missions et des orientations artistiques des lieux.

La veille et le repérage sont le plus souvent possible partagés avec des programmeurs qui mènent un travail similaire de leur côté.

En complément, *Réseau en scène* s'applique à appréhender les logiques et les parcours des équipes artistiques concernées. L'enjeu consiste à connaître la nature des activités de chacune, d'identifier ses difficultés, son niveau de

structuration, l'endroit de développement artistique où elle se trouve, de comprendre sa démarche, de déceler son potentiel en matière de diffusion.

► *Un atout supplémentaire : les leviers financiers*

Parce que **l'organisation de rencontres et la mise en relation ne suffisent pas**, l'association actionne également des leviers financiers qui appuient les projets et favorisent leur réalisation.

Les programmeurs sont à la recherche de combinaisons qui minimisent leur prise de risque. Ils doivent pouvoir établir un équilibre entre une certaine exigence artistique et la nécessité de trouver un public suffisamment large. Pour un même spectacle, le risque n'est pas du même ordre selon les réalités de chaque lieu (capacités techniques et financières, caractéristiques de son territoire, caractéristiques de ses publics).

Les aides de Réseau en scène - via un système de convention dont les termes engagent chacune des parties signataires - **encouragent la prise de risque artistique et financière** en accompagnant les diffuseurs qui programment des œuvres moins « attendues », des esthétiques « pointues » d'un abord éventuellement complexe pour le public. En cela, Réseau en scène participe à l'effort de démocratisation culturelle, en étant particulièrement vigilant à la diversité des territoires et en faisant le pari, aux côtés des programmeurs, que, bien accompagnées, les œuvres dites difficiles trouvent toute leur place auprès des publics concertés.

Elles s'opèrent sur la base d'une triple évaluation des projets :

- Les choix s'appuient d'abord sur une analyse de la proposition artistique ;
- Le degré de maturité et de structuration de l'équipe artistique est également pris en compte afin d'évaluer la faisabilité économique des projets ;
- L'adéquation entre les caractéristiques du spectacle et le contexte de diffusion envisagé (programmation habituelle et public du lieu, caractéristiques techniques du spectacle, objectifs de diffusion de l'équipe, etc.) est un troisième paramètre clé.

Concrètement, les dispositifs mis en place relèvent de deux logiques :

- **L'incitation financière à l'accueil d'une œuvre** (garanties financières attribuées aux lieux/programmeurs) ;
- **La prise en charge d'une partie des coûts de la mobilité** (aides aux équipes artistiques) en cas de programmation hors région (France et international) ou dans le cadre de festivals de grande envergure (Avignon, Festival Villeneuve en Scène, Chalon dans la rue, Aurillac, etc.).

Dans le prolongement de ces dispositifs, ont été mis en place des conventions de **soutien renforcé avec les réseaux professionnels** (*La Diagonale, Collectif En Jeux, Jazz en LR, le Silo, Réseau Hip Hop, RCA, Les Régionales – PNARC*) ainsi que des **conventions de coopération durable avec des programmeurs situés hors de la région** Languedoc-Roussillon qui souhaitent s'engager dans un suivi pérenne et une diffusion dans la durée d'artistes domiciliés en région (*Festival Momix, Festival Les Suds à Arles, Ere de jeu, la Biennale du Val de Marne - CDC la Briqueterie, Micadanses, les Eclats Chorégraphiques, etc.*).

Les accompagnements à la diffusion

En moyenne, entre 2007 et 2014 :

- 148 spectacles accompagnés chaque année,
- 576 représentations aidées chaque année
- 122 équipes artistiques accompagnées chaque année
- entre 320 et 400 K€ annuels d'aides directes en diffusion
- entre 100 et 250 K€ annuels consacrés aux actions de visionnage, rencontres, mobilité professionnelle, repérages, plateaux, etc.

Du fait des circulations naturelles et des **liens professionnels existants entre Languedoc-Roussillon et Midi-Pyrénées, plusieurs conventions de coopérations durables** ont été mises en œuvres avec des opérateurs du territoire midi pyrénéen : la *Scène Nationale de Foix et de l'Ariège*, *Pronomade(s)*, le festival *Convivencia*, le *Théâtre de la Maison du Peuple* à Millau, *Derrière le Hublot*, *Mima* à Mirepoix, *Arto*, le réseau *En Rue Libre*, etc.

Hors de ces dispositifs, mais sur les mêmes bases, *Réseau en scène* déploie également des aides financières à des programmeurs hors région dans le cadre de la **Charte d'aide à la diffusion**, dispositif de coopération interrégional qui rassemble *l'Oara* (Aquitaine), *l'Epcc Spectacle vivant en Bretagne*, *Culture O Centre*, *l'Odia Normandie*, *Arcadi Ile-de-France* et *Réseau en scène* autour de *l'Onda*.

Les interventions financières de Réseau en scène sont des aides essentielles qui aident les opérateurs à passer à l'action et qui peuvent prendre une importance dans l'équilibre budgétaire des projets les plus fragiles. **Elles contribuent à attirer l'attention des programmeurs sur les spectacles créés en région** tout en laissant ces professionnels assumer pleinement leurs choix artistiques.

Leur efficacité repose par ailleurs sur un « effet label » non négligeable et parfois décisif. Pour les équipes artistiques, être soutenues par *Réseau en scène* constitue un élément supplémentaire de reconnaissance qui les aide à diversifier leur réseau de partenaires. **Pour certains diffuseurs, l'aide fonctionne également comme une « assurance qualité »** vis-à-vis des autres partenaires financiers. Le « label *Réseau en scène* » est un argument de plus pour assumer et revendiquer des choix de programmation risqués.

» Une volonté affichée : pousser plus loin le « jouer collectif »

Si le soutien à la diffusion ainsi que l'évaluation artistique qui le précède sont au cœur des missions de *Réseau en scène*, il a été très vite évident qu'il fallait également se préoccuper de la connexité entre les activités de diffusion et celles de production. Les aides à la diffusion sont depuis le départ soumises à un critère de coordination et de « jouer collectif ». Pour être soutenu, les spectacles doivent en effet avoir trouvé l'adhésion d'un nombre minimum d'opérateurs et être appelés à circuler en divers points de la région.

Les réflexions menées avec les artistes et les programmeurs au sein des collèges de l'Assemblée générale de l'association ont progressivement confirmé la nécessité de mieux se coordonner aussi à l'endroit de la production : c'est-à-dire de faire des choix artistiques communs, puis de mutualiser les moyens et les projets au niveau de la production, avec l'objectif de créer de façon corollaire de meilleures conditions de diffusion. En cela les professionnels, accompagnés par *Réseau en scène*, s'engagent dans des processus de régulation du secteur en lien avec les ressources présentes sur les territoires.

Le Collectif En Jeux

Initié par *Réseau en scène*, le Collectif En Jeux rassemble une vingtaine de programmeurs qui ont signé une « *Charte d'expérimentation et d'accompagnement économique et structurel des œuvres créées en Languedoc-Roussillon* ». Celle-ci a pour objectif de :

- développer une approche globale de la création articulant systématiquement production et diffusion ;
- mobiliser des opérateurs qui partagent une volonté de développer des solutions plus collectives notamment via la mutualisation des moyens de fabrication, de production et d'exploitation.

Pour soutenir cette démarche structurante, *Réseau en scène* intervient dans le cadre de ses dispositifs d'aide à la diffusion en octroyant des garanties financières plus importantes que celles normalement attribuées (bonification de 20 à 40 %).

Le regroupement a permis d'amorcer une chaîne coopérative autour des projets et a conduit à la mise en place d'un *Fonds mutualisé de soutien à la création régionale* (à compter de janvier 2016). Depuis la mise en place (trois saisons) : 16 spectacles produits | 24 opérateurs partenaires en région | 115 représentations en et hors région.

1-4. Un socle ressources : l'aide à la structuration et au développement professionnels

Avec sa fonction relative à l'information, le conseil, la formation, la circulation des savoirs et des savoir-faire, Réseau en scène doit faire face à une réelle croissance des besoins.

En effet, d'une part les tâches à accomplir au sein des organisations culturelles (production, administration, diffusion, export, communication, etc.) sont de plus en plus pointues et spécifiques, d'autre part les transformations contextuelles - aux échelons local, régional, national, européen, global - demandent aux acteurs une connaissance fine et actualisée des cadres de références - politiques, économiques, culturels et artistiques - en perpétuelle évolution et d'une complexité croissante. De surcroît, l'incertitude quasi permanente aiguise la nécessité de s'informer, de comprendre pour être réactif, de saisir les opportunités, d'adapter ses pratiques, de faire évoluer son organisation et sa stratégie.

En complément des moyens humains, financiers, matériels, l'accès aux ressources cognitives - connaissances, savoir-faire, informations, réflexions, compétences - constitue donc un facteur essentiel dans la trajectoire des personnes et des organisations. Il influe fortement sur la qualification des porteurs de projet et agit sur les conditions d'émergence et de réalisation des activités, apportant aux projets de la valeur-ajoutée grâce auxquels les soutiens financiers peuvent être employés de manière plus efficiente.

Ces ressources ne pouvant être maîtrisées dans leur totalité par chacun des acteurs - qui plus est dans un secteur du spectacle vivant particulièrement morcelé en très petites unités - **là encore un principe de coopération doit être mis en œuvre pour faciliter les apprentissages individuels et collectifs.** En se rapprochant, en se concertant et en échangeant, les organisations et les personnes interrogent leurs expériences, confrontent leurs idées, discutent la norme et les règles, échangent les informations professionnelles et partagent les expertises artistiques.

L'action de Réseau en scène, au côté d'autres acteurs de la ressource et des réseaux régionaux et nationaux, participe à cette nécessaire circulation et mutualisation de l'information et des connaissances.

Information, conseil, orientation, communication

Faisant de la diffusion de l'information artistique et professionnelle l'un des axes prioritaires de son intervention, Réseau en scène a développé un certain nombre d'instruments performants : outils technologiques et contenus (base de données notamment). Plus récemment elle s'est impliquée dans le test et la mise en place de services numériques innovants au sein de projets tels que *CultiZer* et *C.Art*, dans le cadre de coopérations avec d'autres structures régionales (*Languedoc-Roussillon livre et lecture*, *le Passe Muraille*, *Languedoc-Roussillon Cinéma*, *Frac*).

L'association est ainsi aujourd'hui en mesure de collecter, de traiter et de répercuter des informations ciblées aussi bien dans un contexte individualisé que collectif.

Les lieux sont conseillés tout particulièrement en matière de programmation. Les équipes artistiques sont accompagnées dans leur développement artistique et professionnel et guidées dans leur approche des circuits de diffusion. Comme évoqué ci-dessus, cet accompagnement repose sur une étude globale des structures, leur parcours, leur trajectoire, leur organisation, leur viabilité économique, les stratégies à porter ou à envisager.

De plus, *Réseau en scène* remplit un rôle d'orientation. Elle se positionne comme une sorte de plate-forme capable d'établir des diagnostics, puis de **rediriger les structures et les personnes vers des compétences, des expertises, des outils, des dispositifs présents sur le territoire** (organismes de conseils et de formation, prestataires administratifs, mais également équipes artistiques, lieux, etc.). En cela elle **contribue à l'existence d'un « réseau de compétences et de ressources »** au sein duquel les savoirs sont partagés.

Elargir les horizons et ouvrir les réseaux au travers de la coopération territoriale

Réseau en scène met en œuvre une logique de qualification, de structuration et de professionnalisation « par l'action ». En effet, les projets opérationnels qu'elle initie créent des conditions pour que les acteurs acquièrent de nouveaux savoir-faire et élargissent leurs propres réseaux. Cette dynamique vertueuse structure le territoire en l'ouvrant sur d'autres territoires et d'autres acteurs.

C'est dans cette optique qu'elle s'associe à d'autres acteurs, au travers de projets de coopérations, par exemple dans le cadre du Poctefa ou de la Convention interrégionale de Massif central.

Dynamique des arts vivants en Massif central (2012-2013)

Ce projet innovant visait à structurer la filière économique des arts vivants de trois régions du Massif central (Auvergne, Languedoc-Roussillon, Limousin), d'améliorer les dynamiques de mises en réseau et de mutualisation des opérateurs culturels de ce territoire, dans le but d'élargir leur périmètre de rayonnement et leur aire de mobilité.

3 rencontres professionnelles plénières interrégionales organisées | 391 participants | 12 projets de créations présentés | 6 spectacles présentés lors de plateaux interrégionaux | 153 représentations soutenues en diffusion | 43 opérateurs partenaires bénéficiaires du dispositif diffusion | 225 concerts organisés dans le cadre de l'aide au tour support

La dynamique positive et les retours des acteurs culturels ont incité les partenaires à développer une suite à ce projet, élargi à l'ensemble du territoire Massif, en amplifiant la dynamique, appuyant davantage les réseaux réciproques d'échanges de savoirs et en ouvrant de nouveaux types d'actions (résidences de territoire, pratiques de médiation, etc.). Le projet *Développement des arts vivants en Massif central* (2016-2018) s'appuie sur un partenariat élargi pour une plus large inscription sur ce territoire et concerne sept structures de référence dans les six régions concernées : *Des Lendemains qui chantent* (Limousin), *Derrière le Hublot* (Midi-Pyrénées), *Le Transfo* (Auvergne), *l'Avec* (Limousin), *la Nacre* (Rhône-Alpes), *le Lab* (Bourgogne) et *Réseau en scène* (Languedoc-Roussillon).

Convivencia Pyrénées Méditerranée (2009-2011)

Développé dans le cadre du programme Poctefa (Feder Interreg) aux côtés du Chèvrefeuille, de FUSIC et de Multilateral, ce projet a permis de mettre en dynamique le territoire transfrontalier transpyrénéen, au travers d'actions d'information, de mobilité professionnelle, d'accompagnement au développement de projet, de soutien à la diffusion.

4 séminaires de formation transfrontaliers | 2186 bénéficiaires du service d'ingénierie culturelle | 256 bourses à la mobilité professionnelle | 4 rencontres professionnelles transfrontalières | 1328 participants aux rencontres | 18 programmations soutenues dans le cadre du dispositif de diffusion | 45 spectacles soutenus

» Formation, emploi et conditions d'emploi

Parce que la structuration des réseaux et l'appui en diffusion se réalise dans un contexte qui ne peut être extrait des problématiques d'organisation de l'emploi, *Réseau en scène* développe des actions d'appui au secteur professionnel : rencontres d'information sur l'environnement social, plateforme web d'information sur les métiers, répertoire de formation, études-actions en GPEC, travaux HSCT, coédition de guides avec *l'Onisep*, etc.

L'action de l'association dans ce domaine vise à :

- Appuyer les dynamiques de travail des réseaux métiers et réseaux réciproques d'échanges de savoirs,
- Accompagner la structuration d'une offre de formation professionnelle adaptée aux évolutions sectorielles, territoriales, professionnelles et sociales,
- Développer le dialogue social,
- Informer et accompagner pour une meilleure prise en compte de l'environnement social et professionnel.

Agissant toujours dans un principe de subsidiarité, *Réseau en scène* s'appuie sur les structures existantes (structures d'accompagnement - DLA, Fonds de professionnalisation, DA-TPE, structures d'aide à la gestion, organismes sociaux, OPCA, etc.) pour mettre en œuvre ses actions dans ce domaine.

Le Coreps, instance de dialogue sociale

Réseau en scène est la structure juridique qui abrite le Coreps Languedoc-Roussillon. L'association en assure par ailleurs l'animation, au travers d'un poste de Coordination porté par *Réseau en scène* en étroite collaboration avec Languedoc-Roussillon Cinéma.

Le Coreps Languedoc-Roussillon est l'instance de dialogue social régionale du secteur du spectacle vivant, du cinéma et de l'audiovisuel. Il a pour objet d'instaurer un lien permanent de dialogue social, de consultation, de concertation, de réflexion et de proposition pour l'Etat, les Collectivités Territoriales, les partenaires sociaux et les organismes sociaux et professionnels.

S'inscrivant dans une complémentarité avec les autres espaces de dialogue social, qu'ils soient sectoriels ou interprofessionnels, le Coreps constitue le pendant régional du CNPS. C'est un espace d'enrichissement de la cohérence et de la lisibilité des politiques culturelles dans une logique de diagnostic et de construction partagés au service de l'intérêt collectif de la branche.

Au sein du Coreps, l'association a développé :

- Des travaux d'observation sur l'évolution de métiers en émergence ou en tension,
- La mise en place d'un répertoire régional des formations professionnelles,
- Des rencontres d'information (en partenariat avec l'Afdas, Audiens et Pôle Emploi) sur l'environnement social,
- L'édition de guides d'information (guides métiers, guide GPEC, guide bilan professionnel, etc.),
- Une étude sur problématiques HSCT au sein des structures du spectacle vivant, du cinéma et de l'audiovisuel,
- Des actions de GPEC collectives et/ou territoriales,
- Etc.

Réseau en scène a développé un site internet spécifique aux activités du Coreps, qui constitue à la fois un outil de veille sur les thématiques de travail du Coreps mais également un outil d'information sur les métiers, les conditions de travail, les formations et l'emploi.

Rencontres professionnelles et ateliers

Réseau en scène a la capacité d'organiser des rendez-vous d'ampleur régionale, nationale, transfrontalière voire européenne. Ces rencontres, séminaires et colloques sont autant d'occasion d'un **élargissement des ressources professionnelles, d'échanges de connaissances existantes, et de production conjointe de nouvelles connaissances**. Pour cela, *Réseau en scène* s'associe, lorsque c'est nécessaire, à des travaux d'étude, d'observation, de recherche et d'édition d'ampleur régionale ou nationale.

Quelques colloques, séminaires et rencontres marquants

- 2007 : Séminaire « *L'information et l'observation culturelle, point d'appui au développement du spectacle vivant, du cinéma et de l'audiovisuel en Languedoc-Roussillon* » | deux journées de séminaire à Montpellier | 450 participants | 26 conférenciers et intervenants | actes publiés en partenariat avec l'*Observatoire des Politiques Culturelles*
- 2009 : Séminaire « *L'information et l'observation culturelle, point d'appui au développement du spectacle vivant, du cinéma et de l'audiovisuel en Languedoc-Roussillon, acte 2* » | une journée de séminaire à Montpellier | 170 participants
- 2009 : Colloque « *Les publics des festivals* » | partenariat national avec France Festivals | 2 jours de colloque | 330 professionnels présents
- 2011 : Séminaire « *L'information et l'observation culturelle, point d'appui au développement du spectacle vivant, du cinéma et de l'audiovisuel en Languedoc-Roussillon, acte 2 : Economie, production, diffusion, emploi, formation : comment font-ils ailleurs ?* » | deux journées de séminaire à Montpellier | 462 participants
- 2011 : Séminaire de clôture du projet Convivencia Pyrénées-Méditerranée | deux jours de rencontres | 176 participants | 8 spectacles présentés
- 2011-2014 : Rencontres « *Dynamiques des arts vivants en Massif central* » | 400 participants
- 2014 : Rencontre plénière de printemps du réseau international IETM à Montpellier « *trans-border, trans-gender, trans-formation* » | 5 jours | 25 lieux partenaires | 70 manifestations | 24 représentations | 619 billets achetés par les professionnels internationaux pour des spectacles | 632 participants
- 2015 : Forum régional de l'entrepreneuriat culturel | partenariat Languedoc-Roussillon livre et lecture, Languedoc-Roussillon Cinéma, Drac Languedoc-Roussillon, Région Languedoc-Roussillon

Publications, coéditions et études marquantes

- Actes des séminaires acte I, acte II et acte III - *L'information et l'observation culturelles* - <http://goo.gl/zaea2x> - <http://goo.gl/n4cRG9> - <http://goo.gl/1PIU2X>
- *Spectacle, cinéma, télé : quelles réalités* - guide réalisé par l'Onisep Languedoc-Roussillon, Languedoc-Roussillon cinéma et Réseau en scène - <http://goo.gl/o41dCe>
- *Les publics des Festivals* - Coédition France Festivals - Michel de Maule - Réseau en scène - <http://goo.gl/tDy6PU>
- *Scénographies en jeu ... de la mise en espace à l'accessoire* - Coédition Arcade - Réseau en scène - <http://goo.gl/Tix9Bw>
- *La création et la diffusion du spectacle en Languedoc-Roussillon* - <http://goo.gl/s5dyPZ>

1-5. Conditions indispensables pour la vitalité régionale : fertiliser le territoire, promouvoir la transversalité et l'ouverture extraterritoriale

➤ Réaffirmer un double objectif d'aménagement du territoire et de développement du spectacle vivant

Si d'un côté, les richesses du territoire favorisent l'émergence et la mise en œuvre des projets artistiques et culturels, en donnant accès à des ressources, de l'autre, les activités créatives dynamisent le tissu économique, concourent à la vitalité régionale et peuvent induire directement ou indirectement de l'attractivité et des effets positifs d'image.

Le positionnement global de *Réseau en scène* se trouve au croisement de cette double dynamique tout autant sectorielle que territoriale. Et cela s'applique directement à son activité centrale : l'aide à la circulation des spectacles doit en effet concilier deux objectifs : **diffusion des œuvres ; et diffusion des œuvres sur le territoire régional.**

L'action de *Réseau en scène* s'exerce donc dans une perspective d'aménagement du territoire. Loin de se réduire à une seule logique d'équipements « labélisés » et d'évènements « structurants », ce dernier répond à la fois à des exigences économiques et sociales (développement sectoriel et transversal ; mise en réseau et cohésion régionale ; attractivité et compétitivité de l'espace régional) et à des exigences de « justice spatiale » (équité territoriale, correction des disparités) quelles que soient les caractéristiques des territoires (ruraux, urbains, montagnards).

➤ Répondre à un besoin de dépasser les cloisonnements sectoriels

Le modèle classique de segmentation sectorielle des politiques publiques et d'intervention par discipline ou par filière dans le champ des affaires culturelles a longtemps prévalu. Mais progressivement la nécessité de renouveler les formes de coopération et de créer de nouvelles synergies sur les territoires a conduit à la multiplication des approches transversales.

Depuis plusieurs années, *Réseau en scène* et ses homologues du cinéma, du livre et des arts plastiques se sont emparés de ce potentiel de décloisonnement.

Ils travaillent d'ores et déjà ensemble en totale cohérence et complémentarité, dans une logique de mutualisation de moyen et de coopération aussi bien :

- sur les **questions d'emploi et de formation**, au travers de la co-animation du *Coreps* par *Réseau en scène* et *Languedoc-Roussillon Cinéma*,
- sur des **problématiques propres à une esthétique**, par exemple en collaborant avec *Languedoc-Roussillon livre et lecture* à l'organisation de rencontres professionnelles et d'une plateforme de visionnage de spectacles de conte (festival *Contes et Rencontres*), ou bien encore en organisant des rencontres professionnelles dédiées aux auteurs dramatiques,
- sur des **enjeux d'innovation sociale et technologique**, en co-pilotant un volet de la démarche 3S (*Smart Specialization Strategy*) ou en développant des projets numériques innovants (*C.Art* par exemple),
- sur des **outils d'information, d'accompagnement et de communication**, en développant par exemple en collaboration avec le *Relais Culture Europe* et le réseau international *On The Move* le pôle d'accompagnement à la coopération et mobilité européennes *Antena Europe*, en développant une plateforme régionale d'informations culturelles (*CultiZer*),
- sur des **projets de coopération européenne**, par exemple *Meeting the Odyssey*.

Ces dynamiques transversales ont pu s'appuyer sur la maturité non seulement de ces organismes régionaux mais aussi des acteurs qu'ils coordonnent. En effet, l'expérience et les savoir-faire acquis sont suffisants pour élaborer de façon régulière des agencements inter-structures et des regroupements d'opérateurs hétérogènes en termes de pratiques et de contextes de travail.

Le changement d'échelle généré par la fusion des deux régions permettra d'aller encore plus loin dans la remise en cause des habitudes de travail, dans le partage de choix stratégiques, dans la mise en commun de moyens et dans le développement de projets conjoints. La production de « surplus coopératifs » sera possible tant en accentuant les croisements au sein du secteur culturel (entre les disciplines ; entre les sous-secteurs autour de problématiques communes telles que le numérique, l'éducation artistique, l'innovation...), qu'en initiant des pratiques

innovantes de coopération intersectorielle (ex. : culture et développement économique, culture et tourisme, culture et recherche, etc.).

➤ Répondre à un besoin d'ouvrir les territoires

Pour *Réseau en scène*, la logique de décroisement des réseaux doit également pouvoir se conjuguer avec des dynamiques de désenclavement territorial au bénéfice de l'ensemble des acteurs du spectacle vivant.

De fait la montée en puissance des processus d'inter-territorialité - y compris sur un mode européen - est également une tendance de fond de l'action publique, notamment dans le cadre des mouvements de construction et de recompositions territoriales tant aux frontières qu'à l'intérieur des Etats.

Seules ces dynamiques sont en mesure de répondre à une série de besoins.

- **Des équipes artistiques peinent à dynamiser leur parcours en se produisant hors de la région alors qu'elles en ont le potentiel et que le tissu local de diffusion ne leur suffit pas.** Elles doivent être accompagnées dans leurs démarches pour étendre leurs aires de diffusion, se frotter à de nouveaux publics, se nourrir d'esthétiques et de langages artistiques différents, nouer de nouveaux partenariats (résidences, coproductions), accéder à de nouveaux marchés. De surcroît, une compagnie ou un ensemble musical qui circule dans d'autres régions - et qui plus est dans des réseaux européens ou internationaux - renforce systématiquement sa notoriété et suscite inmanquablement l'intérêt des programmeurs régionaux et nationaux.
- Dans le champ du spectacle vivant, le désir d'Europe est vivace tant pour coopérer que pour diffuser. Mais les acteurs ont du mal à investir cet espace politique et économique dont les choix impactent pourtant très directement leur environnement. L'ensemble des professionnels qui le souhaitent doivent pouvoir comprendre ce qu'est l'Europe dans toute sa diversité, acquérir une plus grande maîtrise des dossiers et des cadres communautaires, acquérir une meilleure connaissance des circuits, des réseaux et des opportunités (partenariales et financières¹). Les demandes en informations, en conseils, en formation sont croissantes. **Or peu d'opérateurs sont aujourd'hui présents en région pour satisfaire les attentes et aider les porteurs de projet à monter en compétences et à transformer leur désir en action.**
- **La mobilité des opérateurs est un facteur majeur de professionnalisation et de formation dans l'action.** Ils entrent en dialogue avec d'autres réalités institutionnelles, d'autres pratiques professionnelles, d'autres stratégies locales. Ces confrontations fertiles sont sources d'inspiration pour innover, accroître leur adaptabilité, faire évoluer leur regard et leur réflexion, leurs savoirs et leurs habitudes, inventer d'autres manières de travailler ensemble.
- Les dispositifs de coopération européenne et l'internationalisation des pratiques bénéficient aux publics car ils concourent à la diversité de l'offre artistique et culturelle sur leur espace de vie. Ils répondent aussi à leur façon au besoin du territoire régional de gagner en visibilité et en rayonnement. Enfin, face aux impératifs de diversification des ressources financières, ils représentent **un levier pour collecter des fonds au-delà des schémas classiques de financement.**

¹ Pour mémoire, les dépenses de l'Union européenne en faveur de la culture au titre de la Politique régionale sur la période 2007-2013 se sont élevées à au moins à 6 milliards d'euros pour l'ensemble des Etats membres.

Sur la base de ce diagnostic, l'association a initié une politique d'ouverture extraterritoriale en engageant des partenariats :

- avec des acteurs de territoires relevant d'une proximité géographique (Midi-Pyrénées, Massif central, PACA, espaces transfrontaliers, etc.) ;
- avec des acteurs éloignés géographiquement mais présentant une proximité artistique et socio-économique² (en France, en Europe).

Aujourd'hui, elle peut à la fois accompagner les acteurs, ou bien porter elle-même des projets :

- Réseau en scène est porteur ou partenaire de **projets opérationnels de coopération à dimension structurante** : interrégionaux (ex. : *Dynamiques des arts vivants en Massif central*) ; transfrontaliers (ex. : *Convivencia Pyrénées-Méditerranée*) ; transnationaux (ex. : *Meeting the Odyssey*).
- Réseau en scène sensibilise les acteurs de la région aux enjeux européens et aux possibilités de financements communautaires. **Elle accompagne les porteurs de projets européens** via des services d'information et de conseil dédiés (création de *Antena Europe* en 2009). L'association est membre d'IETM et entretient des liens réguliers avec le *Relais Culture Europe* et *On The Move*. Elle travaille également étroitement avec l'*Institut français* (par exemple pour l'organisation du focus *Languedoc-Roussillon Highlights* à New-York pendant l'*Apap*).
- Réseau en scène a mis en place des dispositifs **d'aide à la mobilité ainsi qu'une démarche d'accompagnement d'équipes artistiques dans de grands rendez-vous internationaux** : festivals d'envergure internationale (Avignon, Chalon dans la rue), salons et marchés internationaux : *Internationale Tanzmesse* (Düsseldorf), *MIDEM* (Cannes), *APAP* (New York), *CINARS* (Montréal), etc.

Un partenariat interrégional exemplaire : la Charte d'aide à la diffusion

La Charte d'aide à la diffusion est un dispositif de soutien à la circulation des spectacles. Elle est animée par six agences régionales et l'Onda dans le but d'améliorer la visibilité nationale des compagnies.

Initiée par Réseau en scène, l'Odia Normandie, l'Oara (Aquitaine) et l'Onda, elle repose sur un principe de mutualisation des moyens d'accompagnement en diffusion à l'échelle nationale. Par son caractère exemplaire, la Charte d'aide à la diffusion a essaimé sur d'autres territoires et réunit désormais Arcadi Île-de-France, Culture O Centre, l'Odia Normandie, l'Oara (Aquitaine), Réseau en scène Languedoc-Roussillon, Spectacle vivant en Bretagne et l'Onda. Au travers de ce dispositif coopératif, ces organismes ont souhaité amplifier leur efficacité en matière d'aide à la diffusion à l'échelle nationale. Ils s'appuient sur des valeurs communes : l'exigence artistique et le faire-ensemble.

Les spectacles aidés sont sélectionnés par les membres de la Charte. Ce choix est le fruit d'une expertise concertée et d'un repérage au plus près de l'actualité artistique.

L'accueil des spectacles au cours des deux saisons qui suivent leur sélection, permet aux lieux de programmation de bénéficier d'un soutien financier renforcé de la part de l'Onda et de l'agence régionale concernée. La Charte d'aide à la diffusion s'enrichit d'un volet d'aide à la structuration et à la diffusion à destination des compagnies animé par le bureau de production *Or Not*.

L'effet levier : pour 1 € d'aide mobilisé par Réseau en scène, l'Onda et Arcadi versent 1,93 € d'aides et le budget artistique consolidé dépasse les 8 €

Quelques repères (2009-2014) : 575 représentations soutenues dans le cadre de la Charte pour 34 spectacles | moyenne de 16 représentations aidées par spectacle charté | 159 représentations soutenues pour 48 structures de diffusion et 14 spectacles chartés issus du Languedoc-Roussillon

² Proximité en matière de valeurs, de références, de pratiques professionnelles, de réseaux professionnels, d'affinités artistiques, d'objectifs.

Certes l'attention portée à l'ancrage et à l'assise régionale des équipes artistiques doit être constante.

D'ailleurs, les études ont montré que pour toutes les activités de recherche, de production et d'action culturelle, la région du siège social reste au premier rang dans l'emploi du temps des équipes artistiques. C'est à cette condition qu'elles peuvent ambitionner une mobilité et une visibilité nationale et internationale.

De plus il est bien évident que les problèmes locaux et nationaux ne se résoudreont pas uniquement en se projetant dans l'espace européen.

Mais tous ces projets de coopération et de diffusion hors région nourrissent et prolongent assurément les missions premières de *Réseau en scène* : la mise en réseau, la circulation des œuvres créées en région, l'information et la professionnalisation des acteurs.

De surcroît :

- **ils trouvent en partie leurs propres financements.** L'association au travers des projets de coopération peut remplir ses missions tout en allant chercher des fonds européens.
- **ils reposent souvent sur une logique de réciprocité.** Les aides versées à des professionnels extérieurs pour venir dans la région, à des lieux implantés en dehors de la région pour accueillir des équipes régionales, les efforts financiers consentis pour travailler avec nos homologues de d'autres régions ont des répercussions à court et long termes. Un théâtre hors région peut recevoir de *Réseau en scène* une année une somme inférieure à 1000 euros pour programmer une compagnie implantée en région et mettre 10 000 euros l'année suivante en coproduction sur la nouvelle création de cette compagnie. Ce principe de réciprocité s'applique, au niveau interrégional, aussi entre les partenaires de la Charte d'aide à la diffusion. De même dans le cadre des conventions de coopération durable que *Réseau en scène* a noué avec des programmeurs de Midi-Pyrénées, ces derniers accueillent des spectacles soutenus par *Réseau en scène* et peuvent en retour venir défendre en Languedoc-Roussillon des projets issus de leur région.
- **ils ont des effets démultiplicateurs.** En initiant ou en participant à des projets opérationnels structurants, *Réseau en scène* entraîne avec elles des acteurs régionaux qu'elle a identifiés pour leurs compétences, leurs spécificités et leur potentiel. Ces acteurs vont avoir accès à des financements nouveaux, des réseaux élargis, renouveler leur façon de travailler, acquérir des savoir-faire qui éventuellement leur permettront ensuite d'aller collecter par eux-mêmes des financements européens.



2. POUR FAIRE FACE AUX DEFIS : DES PRINCIPES CATALYSEURS

On devrait décider de réfléchir à une interface entre l'Etat et les collectivités locales qui se substituerait aux outils actuels trop marqués par l'étatisme ou le communalisme, articulée autour de six pratiques-processus : l'audace de la création ; l'élan du pluralisme ; l'obligation de production ; la maîtrise de la diffusion ; l'atout d'un large public ; la nécessité de coopérations internationales, notamment européennes.

Entretien avec Jack Ralite - Jacques Rigaud

Pour une refondation de la politique culturelle - Rapport au ministre de la Culture

(La Documentation Française - 1996)

Dans la perspective d'une extension de son périmètre d'activité, *Réseau en scène* réaffirme quelques uns de ses principes fondateurs.

Coopération

Pour *Réseau en scène*, **la coopération territoriale - entre tous les acteurs d'un territoire - et la coopération professionnelle - entre tous les acteurs du spectacle vivant - est à la fois un mode d'action et un état d'esprit.**

L'association a pour principe de ne rien entreprendre entièrement seule. Les opérations qu'elle mène sont le plus souvent co-organisées ou en tout cas elles impliquent systématiquement des acteurs du territoire.

La posture qu'elle entend adopter n'est donc pas celle d'un opérateur qui surplomberait de façon hiérarchique le tissu d'acteurs régionaux, mais plutôt celle d'une organisation partie prenante du secteur qui entretient **des relations horizontales sur le long terme.** *Réseau en scène* évite au maximum les relations de type « financeurs/bénéficiaires » et exclut totalement celle de type « prestataires/clients ».

Au final **travailler ensemble et décider ensemble apparaît certes comme une nécessité** face aux tensions contextuelles et une réponse au manque de financements. **Mais c'est aussi une philosophie d'action** fondée sur des principes de confiance, de solidarité, d'efficacité, et de connivence artistique.

Réseau en scène s'efforce de faire vivre ce qui est au fondement même des politiques culturelles : l'esprit de coopération ; tout en réaffirmant une autre ambition fondatrice : celle de soutenir la présence de l'art sur tous les espaces de vie, à laquelle s'adjoint la volonté d'encourager la diversité artistique et culturelle.

Intérêt général, participation et transparence

***Réseau en scène* a pour objectif de servir l'intérêt général.** La mise à disposition de ressources et le développement de projets partagés vise en effet une finalité plus ambitieuse que la somme des intérêts individuels de chacun des acteurs de la filière. De surcroît, si *Réseau en scène* travaille pour les professionnels et avec les professionnels, elle concourt directement et indirectement à l'amélioration du service rendu à la collectivité (aux citoyens, aux habitants).

Aussi la participation de toutes les parties prenantes du secteur à ses modes d'élaboration de la décision a-t-elle été considérée comme un minimum. Cette gouvernance partagée contribue à mettre en pratique une collégialité de la production d'expertise, à consolider la légitimité de l'association et à instaurer un climat de confiance.

Les statuts actuels prévoient déjà une présence des équipes artistiques et des diffuseurs dans la vie de l'association et l'ensemble des décisions relatives à l'attribution des aides sont déléguées à des professionnels au sein de commissions. Les instances sont donc ouvertes aux différents intérêts - convergents ou contradictoires - des acteurs locaux qui deviennent alors parties prenantes dans l'accomplissement des missions de service public. A sa façon le *Coreps* procède du même principe.

Réseau en scène s'emploie également à être exemplaire sur le plan de sa gestion et à garantir la transparence de ses décisions, de ses procédures d'expertise et de ses critères d'intervention tant vis-à-vis de ses partenaires financiers que de l'ensemble des opérateurs du secteur.

Avec le souci de mieux exploiter les effets de complémentarité et d'intensifier les logiques de coresponsabilité, l'association envisage d'aller encore plus loin (charte déontologique, mise en débat public du bilan). **Le redéploiement des activités à l'échelle de la grande région constituera un contexte pertinent pour associer davantage les professionnels et dynamiser ce principe de gouvernance ouverte.**

➤ Variabilité des échelles de travail

Réseau en scène a la volonté et la capacité d'intervenir sur des choses massives **tout en portant la même attention, la même application, la même qualité de travail sur de petits projets.** Les aides et les protocoles peuvent être adaptés en fonction de la taille d'un acteur, d'une spécificité propre à une structure, un projet, un territoire.

➤ Proximité, écoute, réactivité, adaptabilité

Le positionnement de *Réseau en scène* consiste autant que possible à **être à l'écoute des besoins, des retours et des demandes.** Le point de départ est le plus souvent une question : de quoi les acteurs ont-ils besoin pour mener leurs activités, se développer, grandir, rayonner ?

Ce qui implique **d'être présents le plus possible sur le terrain** (la tour de guet ne doit pas devenir donjon)³, de rester connectés en permanence avec les réalités de l'environnement sectoriel et territorial, d'être en veille constante sur les vicissitudes quotidiennes des professionnels, **tout en conservant le recul nécessaire** pour comprendre les problèmes et les évolutions dans leur globalité, dessiner des perspectives, faire de la prospective.

Bien entendu, cette méthode de travail inclut des pratiques d'évaluation régulière des dispositifs⁴, de remise en question et d'adaptation des modalités d'action.

Afin d'être plus réactive et plus agile, *Réseau en scène* a en outre pour principe de rester une structure légère avec une équipe restreinte, une gestion souple et un fonctionnement flexible.

³ Les trois quart des acteurs visés par l'association considèrent que l'équipe est facilement accessible (cf. évaluation 2015)

⁴ Trois évaluations qualitatives et quantitatives des dispositifs et actions d'accompagnements de l'association ont été commandités et réalisés en 2007, 2009 et 2015.

L'association se trouve donc dans une posture entre continuité et innovation. Elle travaille à partir de cadres très « classiques » mais se donne des marges pour être proactive (prendre l'initiative, anticiper les attentes) ; **tester des pratiques innovantes** (innovation technique, innovation sociale et organisationnelle) ; et **accompagner l'ensemble des professionnels vers ces nouveaux usages, ces nouvelles façons de faire**.

Prédisposées à accueillir ou à mettre en œuvre l'expérimentation, *Réseau en scène* revendique sa volonté et sa capacité à conserver des marges de manœuvre pour tester des dispositifs novateurs et mener des projets dont les résultats ne sont pas toujours garantis. Cette prise de risque fait partie des méthodes permettant de prospecter de nouvelles voies et de d'accompagner l'adaptation du spectacle vivant aux évolutions contextuelles.



3- UN ORGANISME REGIONAL DE COOPERATION ET DE DEVELOPPEMENT CULTUREL : UN POINT D'APPUI DE PLUS POUR LE SPECTACLE VIVANT ET LES TERRITOIRES

« (...) l'objectif de maintenir la spécificité d'une politique culturelle (finalités intrinsèques) peut parfaitement aller de pair, pour le secteur culturel, avec des bénéfices tirés de l'articulation entre cette dimension et d'autres, de compétence régionale aussi, telles que l'éducation, la recherche, le développement économique, l'agriculture, etc. (finalités extrinsèques).

(...) Pour le maintien de cette spécificité culturelle, on peut imaginer aussi deux innovations institutionnelles :

- le passage d'une administration directe des dossiers culturels à une délégation de cet ensemble de moyens à des agences par secteurs (où se retrouvent les contributeurs, opérateurs, partenaires privés et experts) qui assurent une distanciation entre décision politique et décisions sectorielles. Cette « agencification » renforcerait celles qui existent déjà (Réseau en scène, pour le Languedoc-Roussillon, Spectacle Vivant en Bretagne, par exemple) (...)

Emmanuel Négrier – Directeur de recherche – Cepel CNRS – Université de Montpellier
Transférer les Directions Régionales des Affaires Culturelles aux nouveaux Conseils Régionaux : justifications, stratégies et conséquences possibles

(La Gazette des Communes – 2014)

► Un outil d'action conjointe, partenariale

La présence d'un organisme régional qui implique à la fois l'Etat, la Région, ainsi que les Départements et une Métropole, contribue à mettre en pratique le **principe d'action publique conjointe et de processus partenariaux réaffirmé dans les articles 103 et 104 de la loi portant Nouvelle organisation territoriale de la République**.

Elle répond au besoin de disposer d'outils de coopération, d'espaces de dialogue et de partage de réflexions. Le rapport Bouët (2010), sous le titre *21 propositions pour relancer le partenariat entre l'Etat et les collectivités territoriales dans le domaine culturel*, faisait d'ailleurs figurer les agences régionales parmi les instruments « de la boîte à outils à utiliser pour que chaque territoire invente son modèle de partenariat ». Et l'Inspection générale de la création artistique, dans son rapport déjà cité, confirmait en 2011 que **ces agences disposent d'une « connaissance du terrain acquise grâce à leur activités opérationnelles, leur souplesse, leurs capacités d'innovation et d'adaptation, toutes qualités qui les désignent pour devenir des acteurs précieux au service de ce partenariat renouvelé »**.

» Un outil pour « agir autrement »

Dans la mesure où certaines missions ne peuvent être menées ou le sont de façon moins efficace par la voie administrative et hiérarchique classique des collectivités publiques, disposer d'un « organisme autonome exerçant une responsabilité structurante dans la mise en œuvre d'une politique publique »⁵ offre à ces dernières une autre « forme d'agir ».

Une structure tierce est à même :

- de faire jouer des « effets d'autonomie ». Une fois les missions posées, *Réseau en scène* peut gérer ses dispositifs et développer son action sans entrave, tout en maintenant avec ses partenaires financiers un dialogue et contrôle réguliers, un travail en commun, une évaluation partagée du chemin parcouru.
- **de combiner apport en ressources (conseil, information, aide à la structuration, insertion dans les réseaux, orientation), intervention directe dans la concrétisation des projets (dispositifs financiers) et développement de projets opérationnels.** Qui plus est *Réseau en scène* n'a pas une approche théorique des enjeux et des pratiques, son travail opérationnel lui permet d'éprouver par elle-même les méthodes et les outils.
- d'intervenir là où les professionnels peinent à développer entièrement par eux-mêmes certaines actions (plan de formation, mise en réseau, conseil, circulation de l'information...).
- de mobiliser des financements conjoints ainsi que des fonds complémentaires (effet levier sur les financements),
- d'activer des effets de « label » en et hors région, sur la base d'une reconnaissance des pairs.

» Une expertise complémentaire, une équipe mobile

Aucun acteur, aucune collectivité, aucune instance ne possède l'expertise intégrale de l'ensemble du territoire et du paysage artistique et culturel régional. Aussi est-il nécessaire de partager les diagnostics, de diversifier et d'agréger les points de vue, d'organiser les complémentarités.

L'expertise de *Réseau en scène* vient s'ajouter et se conjuguer à celle des collectivités publiques et des opérateurs artistiques et culturels.

Elle résulte tout particulièrement de la mobilité de son équipe. Cette dernière a en effet :

- la capacité (temps, moyens, volonté) de se déplacer aux quatre coins du territoire, ainsi que dans d'autres régions, pour **aller voir plusieurs centaines de spectacles par an** (304 spectacles visionnés en 2014 par exemple) ;
- la faculté de porter une attention soutenue au parcours et la vie des artistes en étant également disponible pour recevoir et conseiller les équipes et les personnes (651 rendez-vous réalisés par l'équipe en 2013 par exemple).

» Un outil prêt pour un changement d'échelle

Travaillant depuis près de dix années sur des missions stabilisées, confortées et délimitées, *Réseau en scène* a atteint une forme de maturité organisationnelle. Si de nouveaux acteurs émergent régulièrement, la cartographie régionale du spectacle vivant est achevée. Et, même si elle doit être sans cesse entretenue et renouvelée, la logique de réseau est bien installée en Languedoc-Roussillon.

⁵ Définition du Conseil de l'Etat dans le rapport *Les agences : une nouvelle gestion publique ?*, 2012.

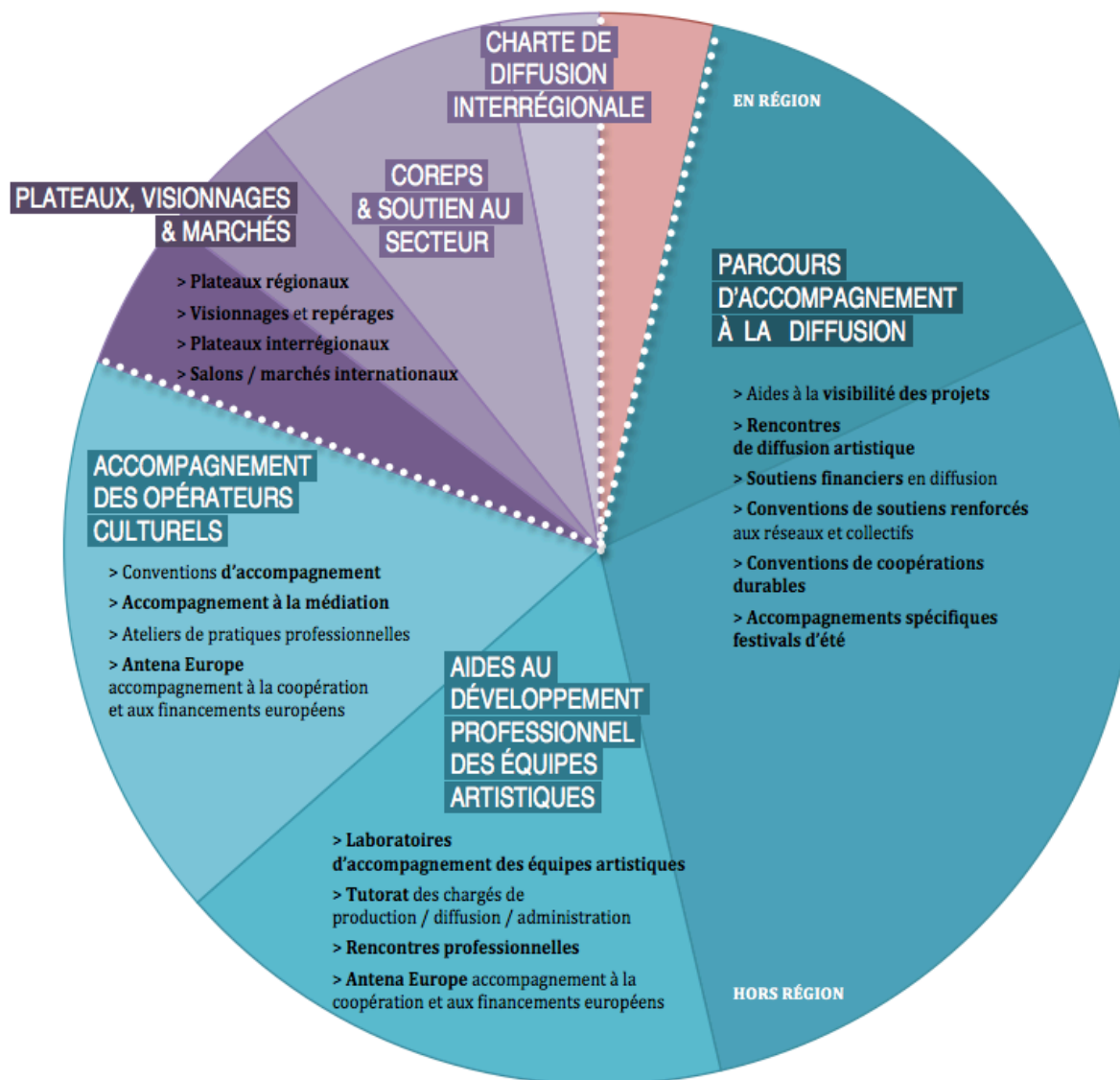
Les trois rapports d'évaluation de l'action de l'association montrent bien cette progression et permettent de bien mesurer les effets globalement très positifs de l'action ainsi que les impacts produits par les missions exercées par *Réseau en scène*.

De plus l'équipe de *Réseau en scène* a acquis une expérience et des savoir-faire de plus en plus pointus tant en matière d'ingénierie de projets, d'animation et de concertation, de mise en place d'agencements coopératifs, d'expertise artistique. Son ouverture à l'expérimentation et à l'innovation fait d'elle une organisation apprenante qui agrège et assimile dans l'action, grâce à des projets opérationnels, de nouvelles connaissances. Elle peut également recevoir des transferts d'expérience en provenance de partenaires extérieurs à la région : ses relations très régulières avec cinq autres agences régionales et une agence nationale au sein de la *Charte d'aide à la diffusion* lui permettent par exemple d'ouvrir de nouvelles coopérations et de nouveaux chantiers qui ne pourraient être conduits à l'échelle régionale :

- présence sur des salons et marchés internationaux,
- mise en place d'outils nationaux (projet de fond mutualisé en partenariat avec France Active et le CNV),
- mise en œuvre d'un pendant à la Charte d'aide à la diffusion, en lien avec le FAIR, sur le champ des musiques actuelles,
- nouvelles modalités d'accompagnement sur le festival d'Avignon, en partenariat avec des lieux professionnels repérés (*La Manufacture, Villeneuve en scène, Montclar*),
- etc.

Enfin, disposant déjà d'une certaine connaissance du territoire de Midi-Pyrénées, *Réseau en scène* a établi divers points de contact avec des opérateurs de cette région sur la base d'affinités professionnelles ou artistiques ainsi que par effet de proximité :

- Collaboration avec certains programmateurs dans le cadre de conventions de coopération durables : la *Scène Nationale de Foix et de l'Ariège, Pronomade(s)*, le festival *Convivencia*, le *Théâtre de la Maison du Peuple* à Millau, *Derrière le Hublot, Mima* à Mirepoix, *Arto*, le réseau *En Rue Libre*, etc.
- Collaboration avec certaines structures dans le cadre de projets de coopération européenne : *Chèvrefeuille – Convivencia* (Poctefa), *Derrière le Hublot* et *Avant-Mardi* (Convention Massif central), *La Grainerie* (Poctefa)
- Participation régulière à des rencontres de réseaux : *réseau Midi, réseau Sud, réseau des lieux indépendants et intermédiaires, plateforme de coopération des associations départementales, rencontres des métiers de l'émergence culturelle*, etc.
- Partenariats thématiques autour de projet : *collectif H/F Midi-Pyrénées, réseau Pyramid*, etc.





CONCLUSION

La création d'une grande région par la fusion du Languedoc-Roussillon et de Midi-Pyrénées suscite pour l'heure encore beaucoup d'incertitudes et de questionnements. Elle induit en effet une période d'attente imposée aux professionnels du fait du rythme de mise en œuvre opérationnelle de cette réforme dans un contexte budgétaire particulièrement tendu.

De fait, les difficultés à surmonter - d'ordre géographique, économique, financier, organisationnel, politique - n'ont pas à être occultées. Au contraire, il faut pouvoir les anticiper, les définir, les circonscrire, et les intégrer dans les agendas dès les premières semaines de l'année 2016.

Parallèlement, l'ensemble des parties prenantes devront **se mettre en situation de saisir les opportunités générées par le changement d'échelle** : effets d'entraînement, brassage artistique, extension et diversification des circuits de diffusion, échange de pratiques et transmission de savoirs (apprentissage réciproque), partage de moyens et d'outils, etc.

Dans tous les cas, les questions d'intermédiation et de concertation seront plus centrales que jamais, et il sera nécessaire de les inscrire non seulement dans l'espace (considérablement agrandi) mais aussi dans la durée (en tentant de conjuguer le temps des urgences économiques et les temps longs de la construction de coopérations et de mutualisation).

A cet endroit, *Réseau en scène* entend continuer à jouer son rôle en l'adaptant aux nouvelles réalités. **Tout en préservant la cohérence de son projet initial et en confirmant ses principes d'intervention, il sera en effet nécessaire de faire évoluer ses modalités d'action pour demeurer en phase avec les besoins des opérateurs culturels et des collectivités publiques** et faire face aux mutations profondes du fonctionnement du spectacle vivant en lien avec des mouvements économiques et sociaux globaux. C'est singulièrement dans cette agilité, et dans une grande faculté d'adaptation et de coopération que se situe la valeur ajoutée de l'association.

A ces conditions, *Réseau en scène* permettra de mettre au bénéfice de l'ensemble de ce nouveau territoire :

- Sa capacité à s'inscrire dans des **partenariats et réseaux professionnels au niveau national et international**,
- Sa capacité à **lever d'autres fonds et ressources, mobiliser des ressources complémentaires**, dans des proportions non négligeables (fonds européens notamment) et à mutualiser des ressources composites au bénéfice de la structuration professionnelle de la filière,
- Sa capacité à **développer une action qui s'inscrit à la fois en et hors région**, c'est-à-dire dans une version ouverte et dynamique du territoire, participant ainsi à **l'augmentation des politiques culturelles**,
- Sa capacité à relever de manière opérante et sans cesse renouvelée le défi que représente la problématique de **diffusion et circulation des œuvres**.

Les décisions relatives aux outils et aux modalités d'intervention dépendront forcément du projet politique d'ensemble qui sera défini par les nouveaux élus. On imagine difficilement à court terme un redécoupage strict des rôles et des missions des organismes de développement culturel œuvrant sur les différents échelons d'action publique. Il faudra donc partir de l'existant, veiller à entretenir les dynamiques déjà à l'œuvre, veiller au principe de proximité et inventer les méthodologies qui permettront de faire émerger une « culture commune » et de faire exister, sur le long terme, l'élan coopératif.

Il faudra de fait accentuer la territorialisation de ses activités ; intensifier la participation des professionnels à ses modes de décisions ; centrer encore plus fortement ses missions vers des fonctions opérationnelles ; aller plus loin dans la prise en compte des spécificités de chaque filière ; appliquer plus systématiquement un principe de transversalité et d'intersectorialité ; s'interroger sur la nécessité de concentrer les efforts au bénéfice d'un nombre limité de projets ; envisager de collaborer autant que possible avec des « relais » ; ou encore traiter plus avant la question des publics.

Autant de sujets sur lesquels *Réseau en scène* est naturellement force de proposition. Car, au regard de son expérience et du bilan de ses missions, *Réseau en scène* a fait la preuve, par la réalité de son action, de sa capacité d'appréhension du territoire, de sa capacité d'adaptation à un contexte en perpétuel changement, de sa capacité à développer et amplifier son impact au travers de projet sans cesse renouvelés et de sa réactivité au service du développement et de la valorisation de la filière du spectacle vivant.