

CAHIER DES MISSIONS ET DES CHARGES DES SCENES NATIONALES

Présentation et données-clés 2010

L'implantation et les activités des scènes nationales, telles qu'on peut les observer aujourd'hui, résultent d'un projet et d'une histoire de 50 ans^{}, initiés par André Malraux dès la création du ministère des affaires culturelles. Leur réseau, dédié à la création contemporaine et à sa diffusion, épouse la diversité de la géographie française.*

Des premières Maisons de la culture aux 70 scènes nationales actuelles, si le développement de ce réseau s'est opéré avec une continuité exceptionnelle, c'est sans doute que les principes artistiques et humanistes, mais aussi les choix politiques qui le portaient, étaient assez forts pour surmonter ou accompagner toutes les évolutions et parfois les métamorphoses que connaissait le pays dans le même temps.

Réparties sur l'ensemble des régions métropolitaines, ainsi qu'en Guadeloupe et Martinique, les 70 scènes nationales :

- *mettent en œuvre leurs projets à partir de complexes architecturaux voués à la rencontre de tous les arts du spectacle vivant (théâtre, danse, musique, cirque ...), mais aussi, pour nombre d'entre elles, des arts visuels (cinéma, arts plastiques...) ;*
- *sont situées en majorité dans des villes moyennes, au cœur d'agglomérations de 50 à 200 000 habitants où elles sont encore souvent les seuls équipements à proposer une programmation permanente, pluridisciplinaire et exigeante ; à ce titre, elles jouent un rôle essentiel dans l'aménagement et l'irrigation culturelle du territoire ;*
- *servent et présentent des œuvres et des artistes qu'elles peuvent produire ou coproduire et dont elles soutiennent activement la diffusion dans les réseaux du spectacle vivant, tant en France qu'au niveau européen et international ;*
- *rassemblent chaque saison près de 3,5 millions de spectateurs dont environ 25% d'enfants et de jeunes scolarisés et plus de 2,5 millions pour le spectacle vivant, à l'occasion de 2700 manifestations donnant lieu à 5200 représentations ;*
- *emploient 1700 salariés permanents et génèrent par ailleurs un volume important de salariat sous CDD ainsi que d'emploi indirect ;*
- *totalisent un budget cumulé annuel de plus de 200 millions d'euros dont les ¾ sont fournis par les collectivités publiques au titre de missions d'intérêt général, l'État fournissant le tiers de cet apport.*

*Textes et documents de référence : lettre de Bernard Faivre d'Arcier du 16 décembre 1991 instituant le label de scène nationale ; circulaire du 30 avril 1997 relative aux scènes nationales et aux contrats d'objectifs ; circulaire du 8 janvier 1998 sur les contrats d'objectifs ; analyse du fonctionnement et de l'activité des scènes nationales en 2005 – étude de la DMDTS diffusée en octobre 2006 ; Du Théâtre (la Revue) Hors série n°2 – Les scènes nationales – février 1995 et, sur la pré-histoire des scènes nationales, nombreux discours d'André Malraux, rapport de Paul Puaux, conférence de presse de Dominique Wallon, etc.

Le socle des missions et des enjeux partagés par le réseau

Les activités de toute scène nationale s'organisent autour d'un bloc de missions que l'on explicitera en s'appuyant sur trois champs de responsabilités confiés à chacun des établissements dépositaires de ce label et, globalement, au réseau qu'ils constituent.

1) La responsabilité artistique

Elle s'exprime par la proposition faite à une population d'une programmation pluridisciplinaire, établie par le directeur sur la base de son projet, dont la construction doit refléter de manière équilibrée :

- les principaux courants de la production actuelle, en les re-situant au besoin par rapport aux grandes œuvres de référence,
- mais aussi les approches artistiques les plus singulières, qu'elles transgressent les frontières esthétiques ou culturelles traditionnelles, tentent d'inventer de nouveaux langages ou bien s'adressent à un public particulier, y compris celui des enfants.

Simultanément, la responsabilité artistique des scènes nationales s'exerce à l'égard des artistes eux-mêmes, en facilitant leur travail de recherche et de création. Les choix de tels soutiens, qui peuvent prendre la forme de résidences ou de compagnonnages d'une à plusieurs saisons, doivent montrer une attention à la diversité des disciplines artistiques et s'opérer autour d'engagements réciproques dans la durée, inscrivant ainsi les artistes, compagnies ou ensembles qui en bénéficient au cœur du projet artistique de l'établissement.

Cet engagement, notamment lorsqu'il se traduit par des préachats, par la participation à des productions ou encore par des commandes suppose donc des prises de risques partagées avec le public dans le cadre de la programmation.

2) La responsabilité publique

Elle se traduit par la considération permanente portée à un territoire et à sa population, dans toutes leurs composantes particulières.

Ce territoire peut varier de la taille d'une grande agglomération à celle d'un département, voire au-delà, en fonction de la diversité et de l'importance des partenariats publics noués autour de chaque scène bénéficiaire du label. Ses caractères et ses besoins sont définis par :

- la réalité d'une géographie et des bassins de vie qui le structurent ;
- son histoire ainsi que ses caractéristiques sociologiques et économiques ;
- l'existence ou non d'autres structures consacrées au spectacle vivant.

C'est sur ce territoire et pour ses habitants que s'exercent donc prioritairement les principales missions de la scène nationale en termes :

- de programmation, ce qui implique qu'elle sorte parfois de ses murs pour porter des propositions artistiques vers les publics les plus éloignés ;
- d'actions menées en lien ou en complémentarité avec d'autres structures du spectacle vivant et des arts visuels, labellisées ou non, dans son environnement régional ;
- d'accompagnement professionnel de la création, notamment pour les équipes émergentes ;
- d'initiation artistique, d'action culturelle et d'attention portée aux pratiques en amateur ;

- d'éducation artistique, notamment à travers la fréquentation régulière de spectacles, dans le cadre de partenariats institués avec l'Éducation nationale, les réseaux sociaux et culturels ainsi que les collectivités partenaires.

Les artistes associés à la scène nationale doivent être fortement impliqués dans la majorité de ces missions.

Le rayonnement public et artistique de chaque scène nationale doit enfin dépasser les frontières de son premier territoire géographique de responsabilité, grâce à l'accompagnement de la diffusion nationale, voire internationale, des œuvres nouvelles dont, chaque année, elle facilite la création jusque, parfois, prendre une part déterminante à leur production, y compris en assurant sa déléation.

3) *La responsabilité professionnelle*

Il y a 50 ans, les premières Maisons de la culture venaient signifier l'utopie d'une proximité, pour chaque Français, avec le plus ambitieux et le plus actuel des arts vivants.

Aujourd'hui, la carte nationale des équipements généralistes – qui permettent l'accès, d'une manière régulière et professionnelle, aux différentes formes de la création artistique à moins d'une heure de route de chez soi – témoigne de la continuité des politiques publiques de développement artistique et culturel en France.

Pour les scènes nationales, au rôle d'exemplarité qu'elles ont joué de manière déterminante pour l'aménagement culturel du territoire s'est donc progressivement substituée une responsabilité nouvelle d'entraînement, d'animation et de références pour le vaste paysage de la création et de la diffusion artistiques qui les environne.

Cela se traduit, pour chaque scène, par :

- une disponibilité sur son aire territoriale au conseil et à l'orientation dans ses champs de compétences ;
- la proposition de temps de formation ou de perfectionnement autour des métiers de l'accompagnement de la création et de la diffusion (stages pour des étudiants, notamment ceux qui préparent un diplôme national supérieur professionnel, contrats de professionnalisation, formation en alternance...);
- le montage de partenariats avec d'autres établissements artistiques et l'encouragement à la mutualisation en termes d'emploi.

Collectivement, à l'échelle du réseau national qu'elles constituent, les scènes nationales contribuent à :

- l'organisation de temps de réflexion et de prospective sur des sujets, culturels, artistiques ou techniques ouverts à tous les professionnels qui travaillent, partout en France, auprès des créateurs et des publics ;
- une communication médiatique régulière autour de la diversité des pratiques qu'elles développent ou de leur caractère novateur – tant en direction des artistes que de la population.

* *

Les enjeux artistiques et de démocratisation qui sous-tendent l'ensemble de ces missions en interaction, constituent le socle politique du label.

Si ce socle politique confirme la force intacte d'une exigence artistique commune et d'une ambition culturelle collective, un regard panoramique sur l'ensemble des scènes nationales révèle cependant à quel point le label préserve, voire encourage, grâce à la singularité et à l'autonomie du projet de chaque directeur :

- la diversité des pratiques dans les relations tissées avec les équipes artistiques, la population et les publics ;
- l'originalité dans les modes de présentation et de fréquentation des œuvres ;
- la faculté, suivant les contextes, les configurations et les moyens réunis, de développer plus avant, ici des compétences particulières et là des expériences inédites, ce qui finit de donner tout son sens et son prix au réseau que génère ce label.

Le socle des moyens

1) Les moyens architecturaux

Maisons communes des artistes et des publics, maisons d'échanges culturels, de curiosité et de libre expression artistique, les scènes nationales doivent disposer d'un ensemble architectural repérable et accueillant, accordant une égale importance :

- aux espaces destinés au travail artistique (espaces de répétition et de vie pour les artistes ...) ;
- aux conditions de présentation des œuvres (visibilité, acoustique, salles de jauges modulables ou complémentaires, espaces adaptés aux arts visuels ...) ;
- aux lieux de convivialité pour le public (accueil, restauration, espaces de rencontres...).

Cela suppose, pour chaque scène, en concertation avec la collectivité propriétaire des lieux, une programmation annuelle de travaux d'entretien et une réflexion régulière sur l'amélioration de l'outil qui lui est confié.

A ce titre, on sera attentif à conserver les capacités d'adaptation qu'appellent les évolutions rapides tant des règles de sécurité que d'accessibilité, et tant des techniques et des modes de représentation artistiques que des attentes liées aux pratiques culturelles des nouvelles générations de public.

2) Les moyens humains

Par la qualité de leurs équipes permanentes, les scènes nationales se doivent de faire référence en termes de maîtrise et d'efficacité professionnelles, qu'il s'agisse :

- des métiers techniques du spectacle et des arts visuels ;
- des métiers de la communication, de la médiation et de l'accueil ;
- des métiers de l'administration et de la gestion particulières que réclame le secteur artistique.

Il revient à chaque directeur(trice) de scène nationale de veiller à ce que l'engagement de l'équipe qu'il (elle) anime, au service du projet global mis en œuvre, s'effectue avec autant de compétence dans tous les secteurs artistiques abordés par l'établissement, tant pour l'accueil et l'accompagnement des artistes et des spectacles, qu'en ce qui concerne le travail de formation ou de conviction des publics.

3) Les moyens financiers

Les missions et responsabilités des scènes nationales leur sont confiées conjointement par les collectivités territoriales et par l'État qui attribue le label et veille à l'animation du réseau. Cela confère aux collectivités publiques la responsabilité d'accorder les moyens adaptés à l'ambition de ces établissements, par l'attribution de subventions qui constituent leur première ressource.

Cette prise de responsabilité partagée doit être mise en regard des constats suivants :

- une scène nationale, quelle que soit sa taille, peut difficilement mettre en œuvre le premier socle des missions énoncé précédemment, lorsque son budget global n'atteint pas 2 millions d'euros ;
- à partir de ce seuil, l'investissement public sur une scène nationale ne prend tout son sens et sa portée que lorsque la moitié au moins de ses moyens budgétaires est consacrée à ses actions artistiques, éducatives et culturelles ;
- la barre des 20% de recettes propres (billetterie, exploitation de productions, partenariats, mécénat ...) doit être un repère pour tous ces établissements, même s'il doit être pondéré au cas par cas par les contraintes particulières de chacun d'entre eux et les options propres à chaque projet artistique ;
- s'agissant des recettes de billetterie, on rappellera l'impératif, lié au sens de l'intervention publique, d'une grille tarifaire volontairement adaptée aux différents publics et à leurs composantes socio-professionnelles, première clé d'accès aux œuvres pour toute une population.

Dans ce cadre, la participation annuelle de l'État au budget de chaque établissement, eu égard aux responsabilités artistiques, culturelles et professionnelles d'ordre national qui lui sont confiées avec le label, aura pour référence un plancher annuel de 500 000 euros, actualisable tous les 5 ans.

Au delà de ce seuil, et dans le cadre de chaque contrat d'objectifs pluriannuel, les subventions de l'État se moduleront en fonction :

- de la taille et du volume d'activités de chaque établissement ;
- de l'étendue de sa responsabilité territoriale ;
- et de missions spécifiques ou particulièrement innovantes qui peuvent s'attacher à son projet en matière, par exemple, de facilitation du travail des artistes, de production, de co-diffusion, ou d'action éducative et culturelle.

Les principes d'organisation et de gestion

Dans le cadre des règles générales du droit et notamment du Code du travail ainsi que de la convention collective nationale des entreprises artistiques et culturelles, au delà des principes plus particuliers rappelés dans la Charte des missions de service public pour le spectacle vivant, précisés dans la circulaire cadre relative aux labels publiée à l'issue des entretiens de Valois, on résumera dans ce qui suit les quelques éléments spécifiques aux scènes nationales, en matière d'organisation et de gestion.

1) Le cadre juridique

La plupart des scènes nationales sont gérées par des associations composées de membres de droit (les principaux partenaires publics) et de membres associés (en nombre limité par les statuts de l'association). Le bureau de l'association, et donc son Président, sont choisis parmi

les membres associés. Au regard de l'évolution des cadres juridiques et réglementaires, ces établissements peuvent cependant revêtir d'autres formes juridiques, notamment l'EPCC.

La scène nationale dispose des locaux nécessaires pour mener à bien ses activités. Les modalités de leur utilisation sont fixées par une convention de mise à disposition conclue entre la collectivité propriétaire et la structure. Ses termes doivent être en adéquation avec les missions d'une scène nationale et garantir une parfaite visibilité de la scène nationale dans ses locaux.

2) *Le recrutement du (de la) directeur(trice)*

Il se fait selon les mêmes modalités pour toutes les scènes nationales sous forme associative (note aux Drac du 2 septembre 2008) selon la chronologie suivante :

- appel public à candidatures ouvert à des professionnels venus de tous horizons artistiques, publié dans la presse nationale et rédigé sur la base d'une note d'orientation approuvée par le CA ;
- sélection consensuelle, par les partenaires, de quelques candidat(e)s invité(e)s à rédiger un projet artistique et culturel pluridisciplinaire, assorti d'une simulation de programmation et d'une maquette budgétaire, puis à le défendre devant un jury ;
- proposition de nomination par l'association ou la structure de gestion, soumise à l'agrément du principal partenaire territorial ainsi que du ministre chargé de la culture ;
- le ou la candidat(e) retenu(e) est embauché(e) sous CDI.

Dans le cas d'un EPCC, l'esprit du processus de recrutement (mise en concours sur projet dans la transparence) doit rester le même, mais l'on se référera à la loi pour en fixer certaines modalités s'agissant notamment de l'agrément demandé au ministre en amont de la nomination proposée par le conseil d'administration au président de l'établissement. L'embauche du candidat retenu se fait dans ce cas sur un contrat de droit public à durée déterminée.

3) *Le contrat d'objectifs pluriannuel / l'évaluation*

Dans un délai d'un an, chaque directeur(trice) nouvellement nommé(e) est invité(e) à proposer un premier contrat d'objectifs pluriannuel.

Signé entre la direction de la scène nationale et ses principaux partenaires publics, ce contrat acte leur accord autour d'une traduction concrète du projet partagé de la scène nationale, formulée sous la forme d'une série d'objectifs évaluables en matière de :

- programmation (diversité, rythme, volume, nombre moyen de représentations par spectacle ...) ;
- partenariats artistiques (compagnonnages, associations avec des artistes, résidences, voire production, coproductions, commandes ...) ;
- fréquentation (jauge offerte, fréquentation payante, non payante, fréquentation scolaire ...) et connaissance du public ;
- impact territorial (manifestations décentralisées, partenariats d'action artistique ou culturelle, rayonnement national et international ...) ;
- organisation professionnelle et outils de travail ;
- financements et recettes propres.

Le contrat est conclu pour une période de quatre années. La dernière est consacrée à l'évaluation contradictoire de la réalisation des objectifs, associant en tant que de besoin le service de l'inspection de la création artistique du ministère de la culture, avant l'élaboration éventuelle d'un nouveau contrat.

4) *Le suivi budgétaire*

Il s'effectue de manière ordinaire dans le cadre de la structure de gestion, mais selon une présentation budgétaire propre au secteur du spectacle vivant (UNIDO), faisant en particulier la part des frais de fonctionnement de la structure et de ceux liés à son activité artistique et culturelle.

Pour l'État, la direction régionale des affaires culturelles, sous l'autorité du Préfet, attribue les subventions et en contrôle l'utilisation.

5) *Le suivi annuel des activités*

Il s'effectue de la même manière au sein de l'établissement, avec en particulier pour référence les indicateurs prévus au contrat pluriannuel d'objectifs.

Les bilans d'activités à la saison sont par ailleurs collectés dans une base de données nationale, ce qui donne lieu chaque année à une communication publique, par le ministère chargé de la culture, des résultats qualitatifs et quantitatifs du réseau considéré dans son ensemble.

* *
*