

R
RÉSEAU
535

spectacle vivant
nouvelle-aquitaine



Manifeste

de la programmation
dans le spectacle vivant



édition 2025



Note d'intention

La programmation est un travail d'artisan, dont le cœur est de rassembler autour d'une proposition artistique des personnes en composant avec son contexte territorial, technique et budgétaire.

En raison de son caractère peu connu et de son isolement potentiel, ainsi que de l'absence de certification officielle de sa formation, il a semblé nécessaire au Réseau 535 de lever le voile sur le métier de la programmation dédiée au spectacle vivant. Ses membres, opérateur·ice·s du quotidien, se sont réunir·e·s dans le but de contribuer de manière positive à la profession, en publiant un document informatif et accessible à toutes et tous.

Ce document synthétique a pour objectif d'offrir une meilleure compréhension du métier, tout en mettant en lumière les défis et les possibilités qui lui sont associés. Il sera mis à jour de manière continue, en cohérence du contexte de ce métier.

En résumé, ce manifeste vise à favoriser une vision plus éclairée et constructive de ce métier méconnu.

Manifeste

de la programmation
dans le spectacle vivant

Culture, art et spectacle vivant : notions et définitions

Définition tirée
du Rapport de la
Rapporteuse spéciale
dans le domaine des
droits culturels,
M^{me} Farida Shaheed

Le rapport entre l'art et la culture

« L'art constitue un moyen important pour chaque personne, individuelle-ment ou collectivement, ainsi que pour des groupes de personnes, de développer et d'exprimer leur humanité, leur vision du monde et le sens qu'ils attribuent à leur existence et à leur réalisation. Dans toutes les sociétés, des personnes produisent des expressions artistiques et des créations, les utilisent ou entretiennent des rapports avec celles-ci. [...] La vitalité de la création artistique est nécessaire au développement de cultures vivantes et au fonctionnement des sociétés démocratiques. Les expressions artistiques et la création font partie intégrante de la vie culturelle ; elles impliquent la contestation du sens donné à certaines choses et le réexamen des idées et des notions héritées culturellement. »



La culture est une mission de service public

Décret du 24 juillet 1959

« Le ministère chargé des affaires culturelles a pour mission de rendre accessibles les œuvres capitales de l'humanité, et d'abord de la France, au plus grand nombre possible de Français ; d'assurer la plus vaste audience à notre patrimoine culturel, et de favoriser la création des œuvres d'art et de l'esprit qui l'enrichissent. »

L'art est assimilé au secteur **culturel**.

L'art se déploie en plusieurs filières : lecture publique, cinéma, arts plastiques et visuels, patrimoine... **et spectacle vivant**.

Le spectacle vivant, en son sein, se dissocie en plusieurs disciplines (théâtre, danse, cirque...).

Article L1111-4 du Code Général des Collectivités Territoriales

« Les compétences en matière de promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes, de culture, de sport, de tourisme, de promotion des langues régionales et d'éducation populaire sont partagées entre les communes, les départements, les régions et les collectivités à statut particulier. »

Article 1 de l'Ordonnance n° 45-2339 du 13 octobre 1945 relative aux spectacles

« produit[s] ou diffusé[s] par des personnes qui, en vue de la représentation en public d'une œuvre de l'esprit, s'assurent la présence physique d'au moins un artiste du spectacle percevant une rémunération ». »

Mise en œuvre de cette mission de service public



1

Une politique culturelle est portée par une collectivité : ce sont des orientations politiques retenues comportant les différentes valeurs défendues (par exemple, l'accessibilité à tous).

2

Un projet culturel est défini par l'élue ou les élu·e·s référents culture : en lien avec le directeur des affaires culturelles, c'est le programme d'actions à l'échelle de la collectivité pour mettre en œuvre ces valeurs. Il met en lien des administrations, des structures, des offres, des personnes, et un territoire, sur une échelle de temps donnée. Il peut être organisé par la collectivité elle-même, ou par délégation à une autre structure qu'elle soutient (association, EPCC, société...).



3

Un projet artistique est déployé par la personne chargée de la programmation : c'est le moyen par lequel le projet culturel sera rendu visible, c'est-à-dire par la programmation en ce qui concerne la filière du spectacle vivant. Le choix des disciplines, des esthétiques, des actions de soutien à la création et d'éducation artistique est travaillé dans une cohérence globale, permettant aux personnes possiblement bénéficiaires de pouvoir exercer leurs propres choix en toute autonomie (aller voir un spectacle plutôt qu'un autre), de développer certaines capacités (découverte, curiosité, épanouissement, esprit critique...), et de suivre des chemins potentiellement émancipateurs.

Le travail de programmation, qu'est-ce que c'est concrètement ?

L'écriture d'une programmation, qu'elle soit en saison, en année civile ou encore en festival, est issue d'une longue réflexion et d'une construction qui prend en compte de multiples paramètres :

- **Logistiques** : les lieux de représentation, la technique, le budget ;
- **De territoire** : la politique culturelle, les habitant·e·s, les acteurs sur le terrain, le tissu artistique en présence, l'offre déjà existante (qui peut aller au-delà des frontières administratives) ;
- **Socio-artistiques** : un soutien à la diversité des formes et des contenus, à la création (résidence, préachat, production), prise en compte des enjeux d'actualités (minorités, égalité, handicap...), des logiques de développement durable (mutualisations humaines, techniques...).

La programmation artistique tend à être à l'image d'un territoire et de ses ressources. Elle encourage de plus en plus une réciprocité profonde entre une proposition artistique et des personnes et donc, favorise le respect des droits culturels de chacune.



Finalement, pour un usager, la programmation artistique, c'est comme aller au restaurant :

- On y vient, car on apprécie la cuisine proposée ;
- On choisit ses plats à l'intérieur d'un menu ;
- Et on y reviendra plusieurs fois en emmenant notre entourage parce qu'on sait qu'on vivra un moment suspendu !

La programmation : une diversité de compétences au service de la rencontre artistique



**« On passe son temps sur la route
à aller voir des spectacles » ?**

Quelle personne exerçant ce métier n'a jamais entendu cette phrase ?

Ce poste est très souvent fantasmé, car dépourvu de cadre ; aucune définition n'existe à ce jour dans la nomenclature publique française (CNFPT), réduisant de fait sa reconnaissance.

Il comporte parfois des missions sans lien direct avec l'artistique : direction de service culture et vie associative, administration, gestion en ressources humaines, communication, médiation...

La mission de repérage artistique se trouve ainsi souvent limitée à 10 ou 20 % du temps de travail, réduisant de fait la montée en compétences et en connaissance des professionnel·les en exercice.

**Faire respecter sa liberté de programmation
et respecter la liberté d'expression des artistes
est donc un engagement qui doit être porté
quotidiennement par la personne envers son métier.**

Les composantes du métier

Concevoir des projets culturels et artistiques

Je dois être équilibriste professionnel : je dois prendre en compte la feuille de route politique, les contraintes techniques du lieu ou des espaces, les moyens humains dédiés, le budget alloué, les différentes personnes, le contexte, prendre des risques artistiques, penser les actions de médiation et de facilitation, accompagner les artistes... tout en respectant la cohérence globale du projet de la structure.

Rechercher des financements, suivre le budget et l'administratif

Je m'occupe des relations partenariales, institutionnelles, de l'établissement des dossiers de subventions, des recettes de billetterie, de la rédaction des contrats de cession, des déclarations (SACEM, SACD, GUSO...), etc.

Communiquer

La relation publique est au cœur de mon métier, puisque l'objectif est de favoriser la rencontre des œuvres avec les personnes. Parce que je connais bien mon environnement externe (typologies de personnes, les partenaires) et interne (les œuvres), je supervise la création des supports et choix des outils.

Animer le terrain auprès des personnes

Je suis présente physiquement sur les événements comme membre de l'équipe organisatrice, garante des bonnes conditions de réalisation et parce que je suis en observation pour nourrir ma réflexion sur de futurs projets. Je mène aussi parfois les projets de relation auprès des personnes et cela peut être un levier significatif pour faire mieux reconnaître un projet de lieu ou de territoire et inciter les personnes à y participer.

Rechercher des propositions artistiques en lien avec le projet

Je me déplace pour repérer des formes artistiques, connaître des équipes artistiques pour affiner mon expertise, découvrir des lieux inédits, de nouvelles esthétiques. Je suis spectateur·rice professionnel·le, car je dois acquérir une bonne connaissance du secteur de la création, utiliser ma sensibilité artistique au service du projet, en élargissant mes goûts personnels, en interagissant avec mes pairs et en prenant le temps d'être attentif·ve à ce que pensent les autres, c'est une veille perpétuelle... Je suis garante de la diversité artistique.

Organiser des événements

Je prépare la logistique, conçois l'accueil des spectateur·rices, coordonne les équipes...

Diriger une équipe

Je coordonne et j'ai très souvent la fonction de supérieure hiérarchique, je gère ainsi le quotidien (entretien annuel, suivi de carrière, embauche...) et je dois souvent pallier aux absences lorsque celles-ci se présentent.

Rédiger le bilan des actions

Je dois rendre compte des actions auprès des commanditaires et des partenaires par l'intermédiaire de bilans pouvant revêtir plusieurs formats.

Les incontournables du métier



Avoir le temps de la relation.

Développer la relation avec les élues, les personnes, les équipes artistiques, les partenaires, les pairs, les membres de l'équipe.



Faire preuve de

créativité,
adaptabilité,
innovation.



Le travail d'équipe.

Indispensable, la programmation travaille en continu avec une équipe, selon la structure (technique, médiation, administration, accueil artistes, communication...).



La connaissance artistique.

C'est la nourriture du projet, elle est le produit et parfois l'essence du projet.



Avoir le droit d'expérimenter, d'échouer, de réessayer pour pérenniser et adapter le projet artistique.

— Les besoins du métier —



La programmation culturelle est désintéressée.

Une forme de communication et de transparence est nécessaire avec les autres services de collectivités, les habitants, les acteurs hors du secteur culturel, qui pourraient considérer le projet artistique comme mis au service de la personne en poste.

Les difficultés du métier



Il n'existe aucun cadre d'emploi pour le métier.

Il y a un **manque de formations** adaptées tout au long de la carrière, et/ou un défaut de prise en charge de formations annexes.



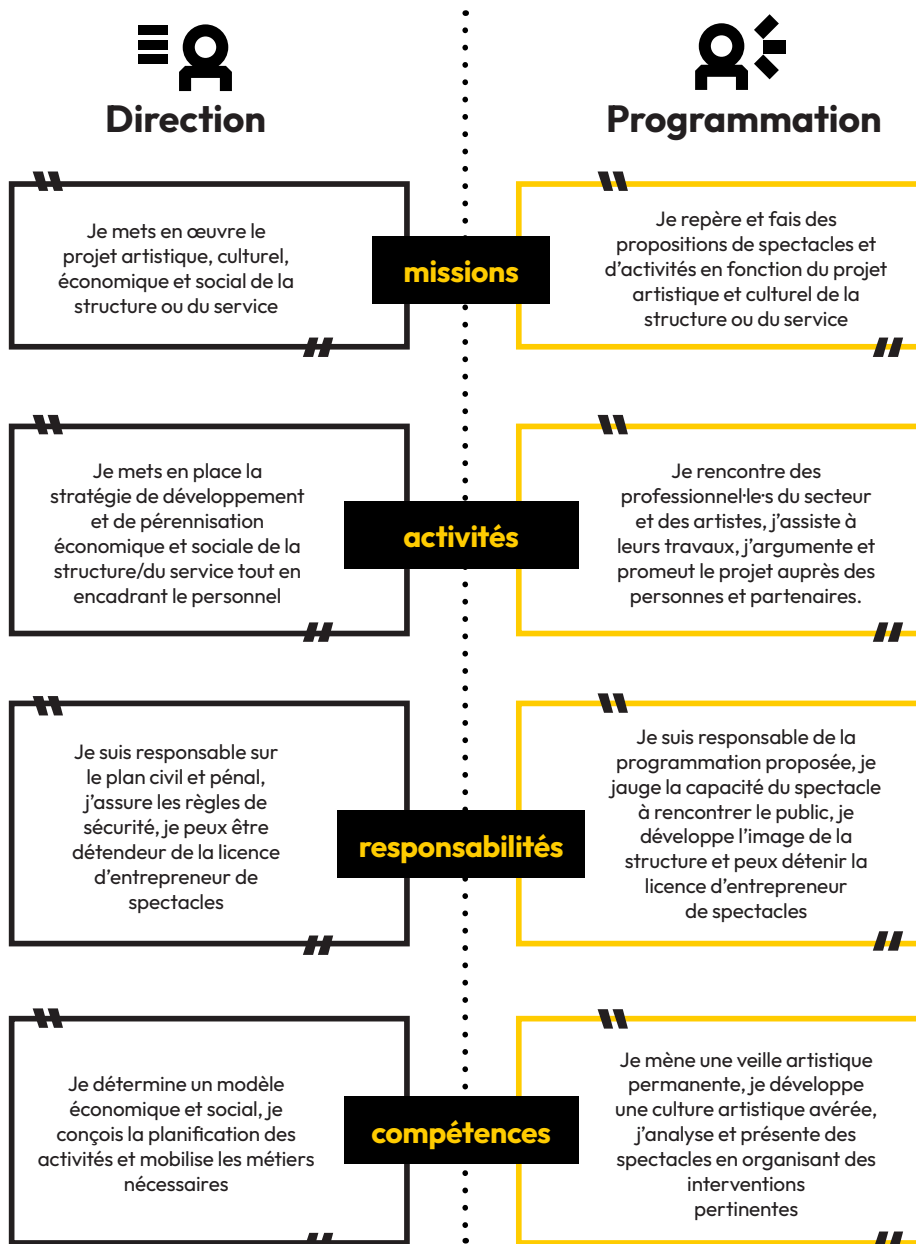
La programmation culturelle est au service de l'autre.

Le poste qui lui est lié coordonne avec cohérence un ensemble d'éléments humains, techniques et financiers qui permettent finalement d'amener de l'émoi, des étonnements, des émotions, quelles qu'elles soient, à celles et ceux qui seront face à l'œuvre.



La flexibilité des horaires de travail est nécessaire pour aller à la découverte de nouveaux spectacles (le soir, le week-end...). Que ce soit dans le secteur public comme privé (forfait jour), cette organisation particulière du temps de travail ne permet pas de reconnaissance effective du temps passé à exercer les missions. Le repérage est de ce fait très souvent effectué sur le temps libre, parfois sans prise en charge financière.

Deux métiers distincts



Appréhender le métier : quelques outils pour s'engager

De la pédagogie interne et externe

Partez du principe que personne ne sait ce que vous faites et comment vous le faites !

99 % des personnes qui franchiront un lieu de culture ne connaîtrons pas les missions liées au métier, voire même ne sauront pas que ce métier existe. L'échange informel reste à ce jour le meilleur moyen pour expliquer les contours de la profession : au moment du scan des billets, après un spectacle, devant une classe accueillie, lors d'une réunion transversale, autour d'un café, à la cantine, lors de l'accueil d'une compagnie, lors d'un entretien téléphonique avec un ou une chargée de diffusion... tous les moments sont bons pour en parler !

Des compétences nécessaires



Faire preuve de curiosité

Dépasser ses propres appétences en s'ouvrant à la pluridisciplinarité



Éviter l'**auto-censure** de sa programmation et faire **confiance aux personnes** qui fréquentent les équipements



Être **disponible et souple**



Être en **capacité d'analyse et d'observation**



Vouloir **créer de la relation humaine**, (re)connaître l'autre



S'imposer des **temps de réflexion et d'ingénierie** pour construire une programmation



Effectuer une **veille constante** sur le secteur culturel et artistique



Savoir **anticiper comme réagir dans l'urgence**



Apprécier la **prise de risque** sans qu'elle épuise



Être en **connexion avec les métiers annexes** (administratif, comptabilité, technique, médiation...)



Évaluer le **nombre de projets à réaliser** au regard des moyens humains, techniques et financiers

(Se) repérer pour mettre en œuvre une programmation culturelle

1

Repérer dans le territoire

- Découvrez les recoins de votre territoire pour mieux en faire ressortir sa valeur ajoutée (acteurs locaux, de l'ensemble des domaines d'activités);
- Intéressez-vous à l'histoire du territoire et au projet culturel dans lequel vous vous inscrivez
- Rencontrez des pairs géographiquement proches;
- Rencontrez les équipes des outils publics existants (ex : agences culturelles) pour vous informer sur l'écosystème;
- Laissez-vous aller à la découverte : équipes artistiques que vous ne connaissez pas, étapes de travail lors de résidences, présentations de projets...

2

Repérer avec des pairs

- Rencontrez des pairs ayant des habitudes de programmation particulières (esthétiques, thématiques, temporalités...);
- Intégrez des réseaux professionnels, formels ou informels, liés à votre domaine d'activité pour croiser les regards, obtenir des conseils, nouer des coopérations (mutualisations, coups de cœur...);
- Rendez-vous dans les rencontres professionnelles dédiées pour vous interroger ensemble, mettre en œuvre des pratiques professionnelles communes.

3

Être dans l'ingénierie

- Faites la synthèse : laissez-vous le temps de la réflexion, avec une sorte de constellation qui fera le lien entre les différents paramètres et les différents projets artistiques rencontrés;
- Expérimentez : laissez-vous la possibilité de tester une nouvelle proposition horaire, disciplinaire, un temps de rencontre décalé...;
- Mettez-vous à l'écoute des évolutions sociétales, contextuelles et techniques;
- Soyez en observation des pratiques, des collègues, de votre entourage, des informations locales et nationales, des personnes qui fréquentent les lieux de culture, de nouvelles initiatives...;
- Soyez prêt à être en mutation : il ne s'agit plus désormais de mettre en œuvre un projet artistique, mais de le faire résonner sur tout un territoire, avec les personnes qui y habitent. La transversalité avec les autres secteurs, le développement de collectifs de programmation (par exemple avec un comité de bénévoles), la présence artistique sur un temps long... peuvent être de fantastiques leviers.



Rejoindre un réseau professionnel, c'est prendre du temps pour en gagner !

Les réseaux professionnels du spectacle vivant, apparus entre les années 1990 et 2000, existent dans chaque région, parfois à des échelles plus localisées, formalisés ou non. Ce sont de véritables ressources, essentielles pour ce métier. Extérieurs aux espaces politiques ou politisés, ces groupements sont essentiels pour sortir de l'isolement. C'est un soutien du quotidien, enrichissant à la fois le développement professionnel de la personne comme la construction de sa programmation culturelle.

Ce sont les membres qui en parlent le mieux !



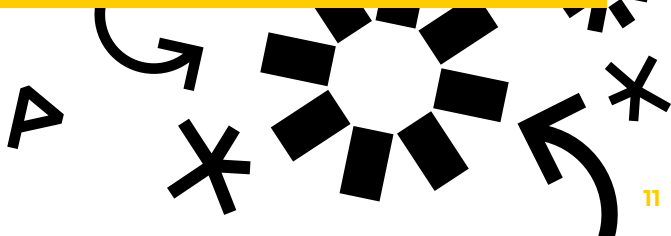
« C'est un espace d'expression libre, qui permet de se repérer dans la multitude de données artistiques »

« On y rencontre d'autres professionnel·le·s qui nous permettent de nous réinterroger sur nos propres pratiques »

« On est au point de départ de nouvelles coopérations, autant artistiques que professionnelles »

« On peut mieux communiquer sur notre propre projet artistique »

« On s'intéresse à de nouveaux mouvements artistiques, à de nouvelles équipes »



La prise de risque artistique

Dans tout projet artistique, les élu·e·s politiques et associatifs peuvent attendre une obligation de résultat plutôt qu'une obligation de moyens. Cela peut réduire intrinsèquement les opportunités de prises de risques avec de jeunes équipes artistiques, ou sur de nouveaux projets.

Le premier risque, ce sont les personnes qui le prennent à chaque fois qu'elles choisissent de se rendre à un spectacle. La pratique de la sortie spectacle n'est pas aussi commune que celle d'aller au cinéma : il est avéré qu'une sortie ratée à un spectacle provoque une frustration plus importante qu'après un film.

Le risque existe toujours, quel qu'en soit le spectacle accueilli et quel qu'en soit le processus (coproduction, résidence, préachat...) : on ne connaît jamais d'avance le spectacle terminé lorsqu'il est encore en production, le rapport qu'un autre va provoquer auprès d'un territoire, d'un fait d'actualité imprévu...

Le nombre de prises de risques est proportionnellement lié à la hauteur des soutiens apportés au lieu de culture ;

La prise de risque est nécessaire : elle développe le vivier artistique. Elle peut être assumée, mais elle doit être bien mesurée par le programmateur, afin de ne pas briser le lien invisible de confiance fragile qui lie les personnes à la programmation.

Être accueilli dans une programmation ne se cantonne pas à un contrat de cession / de résidence. Les équipes artistiques ont aussi un rôle d'accompagnement des programmateur·ice·s. Ce sont les mieux placées pour expliquer leur propos artistique, leur démarche, et ainsi amener les habitants d'un territoire à découvrir leur proposition. Les éléments de communication, déterminants pour une programmation, doivent être créés avec elles.

Structuration de la filière du spectacle vivant en France



Anecdotes



« J'ai un ami qui fait du théâtre, vous pouvez l'accueillir ? »

« Ils ne répondent jamais »

« De toute façon, c'est pour un public de bobo »

« Oui, j'étais déjà rentré dans ce théâtre, j'étais obligé au collègue »



Lui — Qu'est-ce que tu fais comme boulot ?

Moi — Je dirige une PME de 8 salariés

Lui — Ah, bien... dans quel secteur ?

Moi — Le spectacle vivant

Lui — Euh... c'est à dire ?

Moi — Je suis directeur du théâtre.

Lui — Hein ? Vous êtes 8 au théâtre ??



« Tu pars (avec ou sans "encore") te promener »

« Vous ne faites pas de com' ? On n'est jamais informés de vos spectacles... »

« Si on participe à la manifestation en tant qu'association, il faut que l'on propose quelque chose d'un peu... loufoque non ? Un peu comme vos spectacles qui passent sur la journée ? ».

« Quand je pense que tu es payé pour te balader sur des festivals et voir des spectacles... ».

« Avec tout l'argent que tu dépenses en achat de spectacles, faudrait peut-être envisager de mettre en place un marché public »

« Quand tu programmes pour le jeune public, tu fais surtout plaisir aux adultes »

« Tu pars une semaine en vacances à Avignon, la chance ! »

« Mais sinon... quel est votre vrai métier ? »



Bibliographie — liens utiles

- Catherine Dutheil-Pessin, François Ribac, *La fabrique de la programmation culturelle*, Paris, La Dispute, 2017, 235 p., ISBN : 978-2-84303-285-1;
- Fédération nationale des collectivités territoriales pour la culture, Syndicat National des Scènes;
- Publiques, France Festivals — *Charte des missions artistiques et territoriales des Scènes Publiques*, Avignon, 2013;
- OPMQC-SV — *Guide des métiers du spectacle vivant*, Juin 2018.
- Clara Rousseau, avec la collaboration de Geneviève Abel — *La professionnalisation du spectacle vivant : l'organisation des compétences au service du projet artistique*;
- INSEE

Pour aller plus loin

- Guides pratiques de l'A. Agence Culturelle Nouvelle-Aquitaine
www.la-nouvelleaquitaine.fr/ressources/guides-pratiques
- Rencontres métiers du Réseau 535
www.reseau535.fr/metier

Nos remerciements...

vont à l'ensemble des personnes qui ont contribué à la réalisation de ce document : d'abord nos membres, sans qui l'idée de ce manifeste n'aurait jamais émergé ; aussi aux élu·e·s à la culture, aux directions artistiques et leurs équipes, rencontrée·s au fur et à mesure de nos réflexions professionnelles, sans qui cet écrit n'aurait jamais pu aboutir, n'aurait pu être aussi précis.

Pour leurs regards aiguisés, un remerciement très particulier à Claire Authier-Fort — Vice-présidente en charge de la politique publique de la culture patrimoniale et touristique de la CDC 4B Sud-Charente (16) ; Cécile Benoist — Directrice de Scènes Nomades (79) ; Frédéric Branchu — Directeur du Théâtre de Thouars (79) ; Sophie Casteignau — Directrice du Centre Simone Signoret (33) ; Laora Climent — Directrice artistique de la compagnie Okto (33) ; Marion Haure — Responsable du service culture de la CDC Vallée d'Ossau (64) ; Isabelle Leclercq — Responsable du service culturel de la CDC 4B Sud-Charente (16) ; Gérard Lefebvre — Vice-Président à la culture et soutien aux acteurs associatifs culturels de la ville d'Angoulême (16) ; Céline Pineau — Déléguée Culture de la Ligue de l'Enseignement des Landes (40) ; Nadège Poisson — Programmatrice de la ville de Bègles (33) ; Jérôme Poties et Stéphanie Benac — Responsables du Pôle Culture, Patrimoine et Vie Associative à la ville de Bidart (64) ; Virginie Riche — Directrice de Gomme Production (17) ; Lydie Rollin — Vice-Présidente Culture et affaires sociales pour la CDC Val de Charente (16) ; Caroline Sazerat-Richard — co-directrice de la compagnie de Louise (17).



spectacle vivant
nouveau-aquitaine

www.reseau535.fr

contact@reseau535.fr

Siège social du Réseau 535

8 place Raoul Larche
33240 Saint-André-de-Cubzac

Adresse de correspondance

c/o IDDAC — 51 rue des Terres Neuves
33130 Bègles

