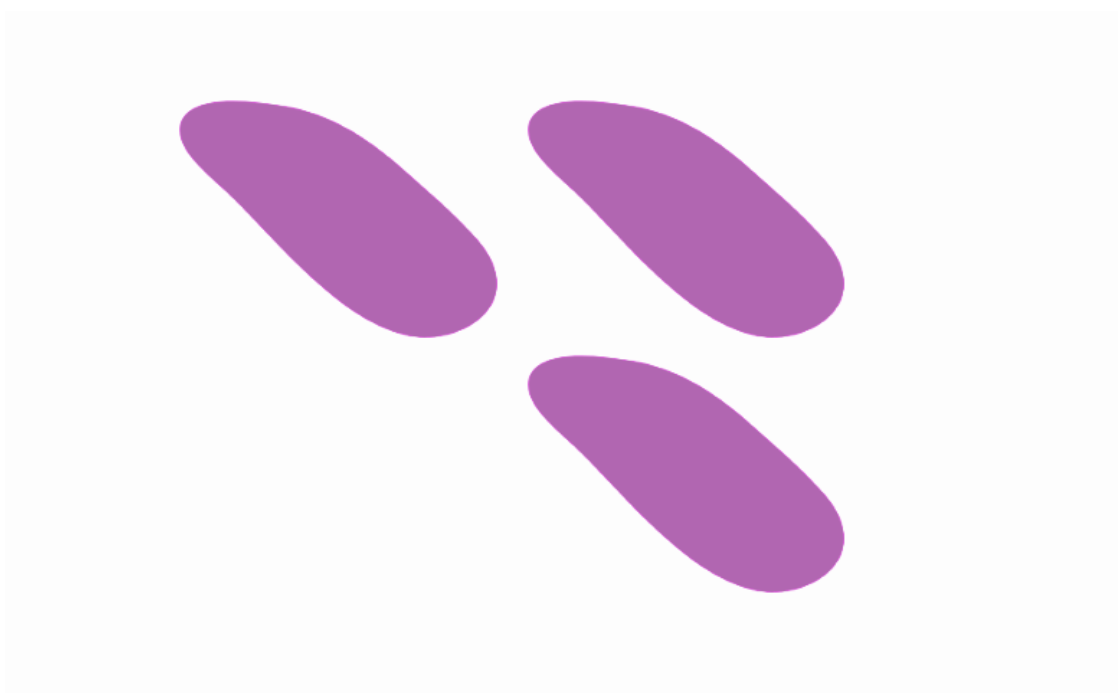


PROJET OBLIQUE

Comment penser la transition écologique des tournées internationales de spectacle vivant ?

Le cas des grands ballets et des ensembles musicaux



Oblique : trajectoire en biais, qui prend une direction différente de la primitive, et permet de raccourcir les distances parcourues entre deux points.

PARTENAIRES

- > BALLET PRELJOCAJ
- > CCN MALANDAIN BALLET BIARRITZ
- > ENSEMBLE CORRESPONDANCES
- > ASSOCIATION DES CCN

ACCOMPAGNEMENT

Matthieu de Bonnières et David Irle
Taux de recours à l'intelligence artificielle : 0%



PRÉSENTATION DU PROJET

OBJECTIFS

Le projet OBLIQUE a été conçu pour répondre à quatre objectifs principaux :

- **Modéliser les tournées** réalisées par les partenaires sur la saison 2023-2024 en se concentrant sur les circulations de matières, d'objets et de personnes ;
- **Identifier les potentiels d'action** et les principaux gisements d'atténuation d'impacts de ces tournées en posant des hypothèses de scénarios alternatifs
- **Confronter les modèles économiques et écologiques** de ces tournées afin d'étudier la faisabilité concrète des préconisations en matière de soutenabilité
- **Aboutir à un plaidoyer** permettant de défendre les potentialités de tournées internationales soutenables de grandes formes de spectacle vivant

PRINCIPES DIRECTEURS

Plusieurs principes directeurs ont été identifiés en amont du projet. Ils garantissent que toutes les parties prenantes sont alignées sur une vision commune :

- l'alignement sur les normes environnementales et notamment l'Accord de Paris ;
- la défense du principe des circulations internationales artistiques ;
- la défense d'une approche qualitative de ces circulations ;
- la défense des "grandes formations" (ballets et ensembles musicaux)
- le souci de bonnes conditions de travail et du bien-être des équipes ;
- la recherche des bons équilibres économiques et de la pérennité des structures ;
- la défense de l'inter-culturalité et des approches coopératives

Ces principes directeurs permettent de mettre en travail nos dilemmes. Ils permettent d'éviter de recourir à des solutions simplistes et la prise en compte globale des enjeux.

PROJET OBLIQUE

MÉTHODOLOGIE

Pour mener à bien ce projet, nous avons engagé plusieurs entretiens avec les équipes de production ainsi qu'une analyse des impacts carbone de la saison 2023-2024

ANALYSE des impacts CARBONE de la saison 2023-2024

Afin de nous concentrer sur les éléments centraux de la tournée et ne pas entrer dans des logiques trop chronophages, nous avons réalisé une étude d'impact carbone non normée, selon un périmètre d'étude spécifique. Il ne s'agit donc pas d'un bilan carbone.

SONT INCLUS:

- les déplacements de personnes pris en charge par les partenaires pour les phases de diffusion/exploitation des représentations ;
- les déplacements de décors et autres objets.

SONT ÉVALUÉS mais pas nécessairement inclus

- l'hébergement des équipes en tournée
- la restauration des équipes en tournée

SONT EXCLUS:

- l'impact lié aux lieux d'accueil
- l'impact lié à la venue des publics dans les lieux d'accueil ;
- les déplacements personnels à la charge des salariés pour eux ou leur famille ;
- la création de décors et leur conception.

MÉTHODE DE CALCUL et HYPOTHÈSES

Les calculs de cette étude d'impact carbone sont tous réalisés grâce aux facteurs de la base Empreinte (<https://base-empreinte.ademe.fr/>)

Face aux limites de la base Empreinte sur les volets restauration et hébergement hôtelier dans le monde, nous avons identifié des facteurs de sources tierces.

Tous les éléments sont extraits des rapports d'activités et fiches de production des compagnies et nous les remercions pour le travail fourni et leur engagement.

PROJET OBLIQUE

PORTRAIT D'ÉQUIPES ARTISTIQUES EN TRANSITION

A l'origine, nous souhaitions analyser l'impact en tournée des Ballets d'aujourd'hui, sur une initiative des ballets Preljocaj et Malandain, avec le soutien de l'association des Centres Chorégraphiques Nationaux. Nous souhaitions aller au-delà de la caricature consistant à voir dans ces formations des projets "polluants" par nature, du fait de leur taille et de leurs ambitions internationales.

Dans un esprit de coopération et le souci de faire éclater les logiques de silos, nous avons décidé d'y associer un ensemble musical, l'ensemble "correspondances", également une grande formation dont le modèle économique repose aussi sur sa capacité à largement se diffuser, de façon à donner un peu d'hétérogénéité au panel. Ces trois équipes ont la particularité d'être déjà engagées dans des démarches de transition écologique.

L'ensemble Correspondances

Type : Ensemble musical indépendant

Localisation : Caen (Normandie)

Nombre de permanents/intermittents mobilisés en 2023-2024 : 8 permanents

Budget : 3,359 M€

L'ensemble Correspondances est un acteur engagé de la transition environnementale du spectacle vivant. Il est membre de l'association Arviva - Arts vivants, Arts durable, co-fondée notamment par plusieurs membres de son équipe. Il s'est engagé depuis plusieurs saisons dans la réduction de ses impacts en tournée.

Le Malandain Ballet Biarritz

Type : Cie de danse néoclassique - Centre Chorégraphique National

Localisation : Biarritz (Nouvelle-Aquitaine)

Nombre de permanents/intermittents mobilisés en 2023-2024 : 51 permanents

Budget : 6,4 M€

Le Malandain Ballet Biarritz est engagé dans un plan de transition depuis plusieurs années, il a été accompagné par le cabinet IPAMA autour d'un appui/conseil AFDAS. Il organise des temps forts sur le sujet dans le cadre du festival "le Temps d'Aimer la Danse" et initie un plan de décarbonation pour la saison 2025-2026.

Le ballet Preljocaj

Type : Cie de danse contemporaine - Centre Chorégraphique National

Localisation : Aix-en-Provence (Sud)

Nombre de permanents/intermittents mobilisés en 2023-2024 : 59 permanents

Budget : 8,2 M€

Le ballet Preljocaj a réalisé un diagnostic appui/conseil RSE auprès du cabinet IPAMA avec Laurence Perrillat du collectif les Augures. Il a été à l'initiative du projet Oblique, après avoir posé l'enjeu des tournées internationales suite à un bilan carbone réalisé par le cabinet WeCount. Ses équipes sont sensibilisées aux enjeux environnementaux.

RÉSUMÉ aux DÉCIDEURS

L'étude confirme **un important risque économique à ne pas améliorer l'écologie des tournées internationales**. Les faibles dynamiques de coordination ou de mutualisation induisent une faible soutenabilité économique de ces tournées et de très importants impacts négatifs sur les ressources humaines dans toutes les géographies de circulation. Cela induit une **extension du risque aux grandes formes artistiques** en général, y compris dans des circulations de proximité. L'économie des projets observés est faiblement dépendante des déplacements les plus lointains, mais plus dépendante de circulations internationales de proximité, notamment transfrontalières. **La raison d'être des tournées internationales n'est pas ici le renforcement économique**. Il est faible et négatif à termessi on tient compte des externalités environnementales. La raison d'être des tournées internationales est ici **le renforcement des liens interculturels et artistiques**, ce qui est compatible avec des rythmes de circulation plus apaisés et nécessite le plus souvent un complément de subventions publiques pour les viabiliser et répondre aux attentes de rayonnement artistique ou diplomatique de la France.

Si **l'engagement des équipes artistiques est réel**, elles n'ont pas les clés du rapport de force en l'état de la structuration actuelle des réseaux et se heurtent à **un plafond de verre structurel en matière d'écologisation des pratiques**. L'impact carbone des tournées internationales semble compatible avec une trajectoire "Accord de Paris", à la condition de **réorganiser en profondeur la diffusion artistique**, de coordonner les programmations, d'inscrire les tournées sur des temps très rallongés, et d'alterner des saisons à forte circulation lointaine, et des saisons recentrées vers plus de proximité.

Eléments de contexte

- (p7) **un contexte géopolitique très tendu** pourrait remettre les circulations artistiques internationales, indépendamment des questions environnementales
- (p7) la double contrainte carbone exerce **une pression très forte sur les mobilités en général, et les mobilités longue distance en particulier**. D'une part, les **objectifs climatiques mondiaux** induisent partout la transformation radicale d'un système de mobilité aujourd'hui totalement dépendant du pétrole. D'autre part, la **déplétion de l'accès aux énergies fossiles sur le continent européen** lui impose la décarbonation

Leviers de redirection écologique

- (p9) le transport en commun reste la pratique la plus vertueuse face aux transports privés. Le report modal vers des moyens moins polluants (train, bus) implique une **baisse de vitesse** et une **transformation des relations temps/distance**, modifiant profondément la géographie et la temporalité des tournées
- (p10) la décarbonation des tournées artistiques internationales repose davantage sur la **sobriété des usages** que sur des solutions techniques, nécessitant une **coopération accrue entre acteurs** et un **ralentissement des rythmes de diffusion**
- (p15) la caractérisation de "l'international" peut être revue selon trois zones géographiques qui influencent le choix des transports :
 - **continental proche** : train ou tourbus optimaux
 - **continental lointain** : recours au train ou bus possible mais très complexe (coûts, prises en charge des temps de trajets, fatigue)
 - **intercontinental/insulaire** : avion ou bateau pratiquement indispensables

PROJET OBLIQUE

- (p16) la **proximité géographique** facilite le report modal bien plus que la taille des équipes en tournée. Le défi des tournées internationales réside dans la **réorganisation des tournées longues distances**, plus que dans la baisse de la taille des équipes
- (p17) en 2025, aucun seuil de soutenabilité scientifiquement établi n'existe pour les tournées. L'objectif reste de **réduire "au mieux"** les impacts. Il s'agit de développer un indicateur cible qui pourrait être clé : **l'impact par spectateur**, considérant un budget global estimé à 5,5 kg CO₂e/personne/jour à l'horizon 2050, l'impact d'un spectacle en tournée ne peut raisonnablement pas se situer de beaucoup au-dessus de ce seuil.
- (p17) les indicateurs agrégés (saison, réseau) sont plus pertinents que les données isolées (dates). Il y a un enjeu à **lisser l'analyse d'impacts sur plusieurs saisons**.
- (p19) pour le panel observé, les impacts dépendent, par ordre d'importance, de :
 1. La **cohérence géographique** des tournées
 2. Les **possibilités de report modal**
 3. La **taille de l'équipe**
 4. L'**optimisation des décors et des besoins techniques**

Pratiques et leviers opérationnels de décarbonation

- (p22) les bonnes pratiques en matière d'**hébergement** manquent d'éléments objectifs d'analyse, contrairement à l'**alimentation durable**. L'analyse carbone n'est pas fiable
- (p24) au-delà de ces réserves, les émissions liées à l'hébergement et à la restauration **présentent autant, voire plus, que les mobilités**.
- (p26) le **tourbus** n'est pas justifié écologiquement pour le continental lointain.
- (p27) la **mutualisation des tournées** est le principal levier clé de décarbonation
- (p29) les **demandes d'exclusivité** (explicites ou tacites) sont le principal frein

Défis économiques et sociaux

- (p36) les tournées internationales améliorent l'image des compagnies, mais (p37) leur modèle économique n'en dépend pas. Elles sont comparables au **sport de haut niveau**, avec une **ressource humaine (corps et mental des artistes) à préserver**, et souvent négligée dans les analyses et démarches éco-responsables
- (p37) le **réseau d'agents et programmeurs** est central pour la mise en place des tournées cohérentes. Son exploitation non collaborative est la source des incohérences en raison des **demandes d'exclusivité géographiques, temporelles ou de répertoire**.
- (p38) la **hausse des coûts** (production, transport) et la **précarité des structures culturelles** incitent et freinent à la fois les dynamiques de mutualisation
- (p39) les équipes artistiques subissent les tournées plus qu'elles ne les choisissent, en raison de **contraintes économiques** et de rapports de force défavorables
- (p40) une **réflexion contractuelle sectorielle** est nécessaire pour développer et surtout sécuriser les tournées mutualisées, mais peu d'innovations ont été observées.
- (p41) les pratiques les plus soutenables portées par les compagnies **accroissent leur stress organisationnel**, le temps de travail et les coûts de production (hébergements)

PROJET OBLIQUE

PREMIÈRE PARTIE

La transition écologique des tournées internationales de spectacle vivant

Demain, les mobilités internationales

Penser les mobilités internationales de demain, c'est nécessairement entrer dans une zone incertaine ; on peut la concevoir comme une zone de turbulence. Dans un **contexte géopolitique tendu** qui pourrait remettre en cause nombre de ces circulations, la **double contrainte carbone** exerce une pression forte sur nos mobilités, les mobilités longue distance en particulier. Les **objectifs climatiques** mondiaux induisent partout la transformation radicale d'un système de mobilité aujourd'hui totalement dépendant du pétrole. La **déplétion de l'accès aux énergies fossiles sur le continent européen**, accentuée par le conflit avec la Russie, voire avec les États-Unis, contraint l'Union Européenne à une sortie rapide de sa dépendance aux hydrocarbures. Cette double contrainte implique une évolution rapide de l'organisation des transports en Europe. A l'image des scénarios de l'ADEME, « les futurs en transition », la **pensée prospective** se garde bien de faire des prédictions ou d'énoncer des prophéties. Elle élabore les scénarios du probable ou du possible, permettant d'éliminer peu à peu les hypothèses les moins crédibles et d'intégrer régulièrement des paramètres nouveaux, qu'ils soient sociétaux ou technologiques. Dans les futurs en transition, quatre scénarios dessinent une évolution brutale de nos systèmes de transport, autour de deux leviers majeurs pensés comme à la fois complémentaires et opposés : la sobriété et l'efficacité.

Les quatre scénarios « 2050, les futurs en transition » de l'ADEME :

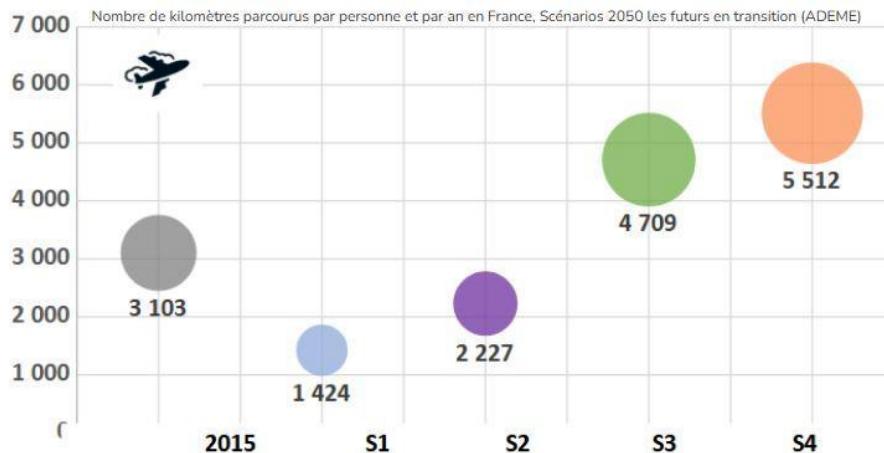


Ruptures de tendances ?

Le challenge posé par l'inévitable sortie des énergies fossiles dans un calendrier incertain présente à la fois le risque de modifier profondément les modes d'organisation des transports, mais aussi, potentiellement leur accès, que ce soit par la disponibilité des infrastructures ou leur prix. S'agissant des mobilités de courtes distances, de nombreux leviers sont activables (vélos, véhicules intermédiaires, véhicules électriques, train), **les perspectives de décarbonation pour les transports longue distance (avion) sont beaucoup plus incertaines** en l'état actuel des technologies disponibles.

PROJET OBLIQUE

Les deux scénarios les plus frugaux impliquent ainsi une importante baisse du nombre de kilomètres parcourus, et pose donc la question de la répartition de cette ressource rare entre différentes catégories d'habitants et leur contexte. Les deux scénarios les plus technophiles posent la question de leur faisabilité et de leur coût économique et environnemental. Il s'agit donc de prévoir et d'**anticiper des ruptures de tendance**. Indépendamment de toute éthique environnementale, évidemment souhaitable, les professionnels du spectacle vivant vont donc se confronter à de profondes mutations de leur modèle économique au vu de ces évolutions : ce travail a vocation à les anticiper.



Les grands leviers de la décarbonation

En matière de transition écologique des transports, les grands leviers sont connus :

Les deux principaux leviers technologiques consistent à se reporter vers une source d'énergie moins émissive, par exemple la production d'électricité renouvelable, et à améliorer l'efficacité énergétique des véhicules. En tendance, **les stratégies actuelles misent plutôt sur le recours à l'électricité**, y compris désormais en matière de transports lourds. Contrairement aux idées reçues, l'hydrogène n'est globalement pas considéré comme un vecteur énergétique crédible massif à l'horizon 2050.

Les trois principaux leviers organisationnels consistent à optimiser l'utilisation des véhicules, permettre le **report vers des modes de transports moins émissifs** et enfin organiser la **baisse des besoins et de la demande de transport**.

Figure 1 Les cinq leviers de la transition énergétique des transports

$$\text{CO}_2 = \text{Demande de transport} \times \text{Report modal} \times \text{Taux de remplissage} \times \text{Efficacité énergétique des véhicules} \times \text{Intensité carbone de l'énergie}$$

Source : décomposition des émissions des transports sous forme d'identité (ou d'équation) de Kaya [4].

PROJET OBLIQUE

La décarbonation du secteur aérien face aux contraintes technologiques

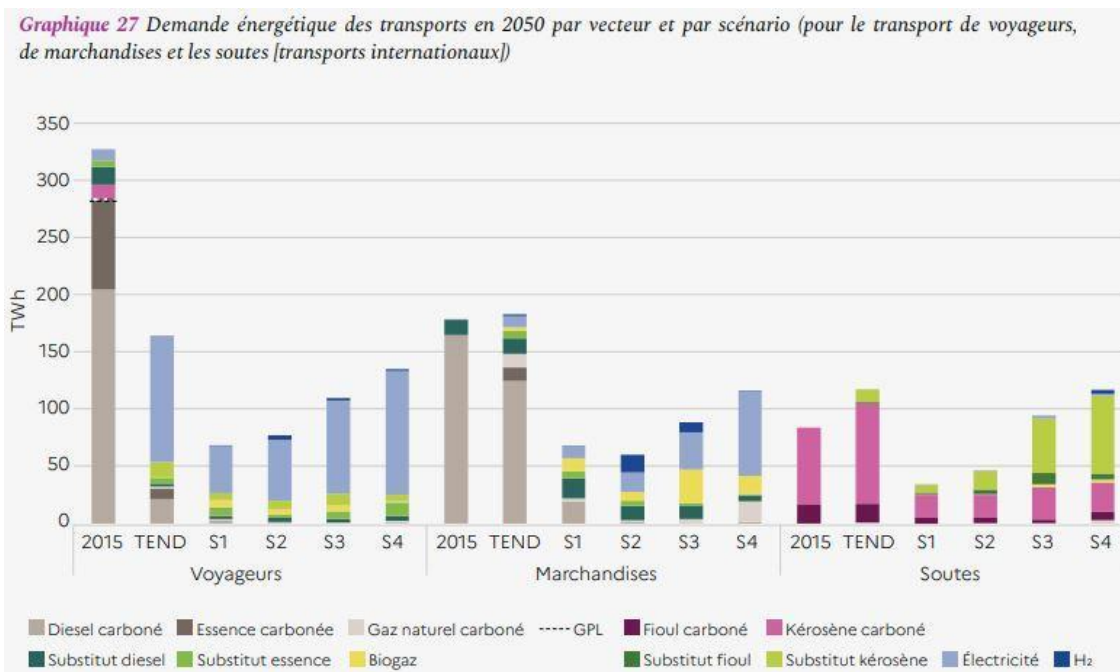
Le premier grand levier de décarbonation n'est pas à la main des professionnels du spectacle puisqu'il repose sur la transformation du type d'énergie sollicitée lors du transport et sur des gains d'efficacité des véhicules utilisés. Ce levier est donc aux mains des entreprises et des pouvoirs publics. La stratégie principale en matière de transports locaux est l'électrification du parc (voiture, train, camion). La perspective principale en matière de transport longue distance est plus incertaine, notamment pour l'aérien, qui mise essentiellement sur les SAF. L'hydrogène et l'électrification n'apparaissant pas comme des solutions techniques viables pour la longue distance.

Qu'est ce que les SAF ?

Les Sustainable Aviation Fuel sont essentiellement des carburants produits à partir de matières organiques (huiles de récupération, agrocarburants à base de canne à sucre ou colza, matière organique du bois, etc.). Ils permettent de décarboner les carburants par l'absence de recours aux énergies fossiles mais posent des problématiques de gisements disponibles génèrent d'autres impacts environnementaux. Le e-kérosène de synthèse est quant à lui le produit d'un processus chimique complexe réalisé notamment à partir d'une source d'énergie primaire renouvelable, d'eau et de CO₂ ou d'azote. Ce processus est souvent estimé comme étant de 7 à 9 fois plus coûteux que le kérosène fossile. Par ailleurs, les avions à réaction, les plus rapides, provoquent des effets radiatifs de condensation en haute altitude qui sont difficiles à réduire, sauf à opter pour des avions plus lents (hélices) ou des trajets plus longs (détours).

Voici le descriptif complet des évolutions en matière d'énergie primaire dans le transport tel qu'envisagé dans les scénarios prospectifs « les futurs en transition » :

Les énergies fossiles sont globalement remplacées par le recours à l'électricité pour le transport de voyageurs en voiture, bus ou train. Le transport de marchandises et le transport en avion admettent l'impossibilité technique d'un recours massif à l'hydrogène et les limites de cette électrification. Ici, le graphique intègre la situation de 2015 et la situation en 2050 selon un scénario de poursuite des tendances actuelles (TEND).



PROJET OBLIQUE

Transports privés et transports en commun

Second levier majeur de baisse des émissions de gaz à effet de serre, le taux de remplissage des véhicules est souvent associé au covoiturage. Mais il faut également analyser la **distinction entre transports privés et transports en commun** pour bien comprendre comment activer ce levier. L'opposition entre le recours aux jets privés versus le recours à des avions de ligne est bien comprise, le recours à des tours-bus versus le recours au transport ferroviaire l'est moins, et le recours à des taxis versus le recours aux transports en commun ne l'est pas assez. Ici, le différentiel d'impacts est mesuré dans les bases de données carbone à partir de taux de remplissage moyens. **Le recours à des transports en commun contribue à optimiser les taux de remplissage en situation réelle.** Ce recours limite ainsi le volume d'émissions de gaz à effet de serre global, en situation réelle. Cela complexifie les analyses croisées. **La substitution d'un vol en avion de ligne par une voiture individuelle ou un van thermiques individuels ne sont pas des bonnes pratiques**, même si les bilans carbone le laissent penser.

Cela complexifie aussi l'analyse du recours aux tour-bus. La baisse des impacts par personne dépend de son taux de remplissage pour le rendre compétitif face à l'avion. Il n'est jamais plus compétitif qu'un bus de ligne ou un train. Le recours aux tourbus ou aux taxis induit la production d'un trajet nouveau, contrairement au recours à des transports mutualisés. **Le transport en commun est ainsi toujours la meilleure pratique environnementale face à la mobilisation de moyens de transport privés.**

Le cadre des tournées internationales induit souvent des dynamiques de déplacement dans des zones desservies par du transport collectif (avion, train, bus). Les principales difficultés du recours au transport en commun sont alors l'adéquation des infrastructures disponibles aux besoins de transport. Le recours aux transports en commun, quand il existe, peut en effet induire des ruptures de charge très importantes (plus connue sous le nom de correspondances), plus ou moins bien organisées et plus ou moins bien complexes, ayant d'importantes conséquences pour les voyageurs (bagages à transporter, temps perdu, etc.). **Le transport privé est un transport sur mesure.**

Géographies du report modal

Autre levier bien connu en matière de décarbonation, le report modal vers des moyens de transport intrinsèquement moins polluants, par exemple le train, se heurte à des problématiques qui vont au-delà des questions économiques. Qui dit report modal dit transformation des relations temps/distance, par la vitesse du moyen transport. **Le report modal ne se prête pas à toutes les géographies.** Il est simple de substituer un trajet en avion Paris/Bordeaux par un trajet en train car la ligne grande vitesse ne transforme pas la relation temps/distance, notamment en vitesse porte-à-porte. Mais la plupart du temps, le report modal vers le moyen moins polluant sous-tend une importante baisse de vitesse.

Cela induit **une transformation profonde de la géographie et/ou de la temporalité des tournées les plus soutenables**, notamment concernant les reports vers des modalités les plus douces (marche, vélo) ou les plus durables (bus, train), des modalités globalement **inapplicables dans le cas des tournées internationales longues distances.** C'est la raison pour laquelle nous proposons de sortir d'une nomenclature d'analyse classique par les nations d'accueil, pour une analyse géographique.

PROJET OBLIQUE

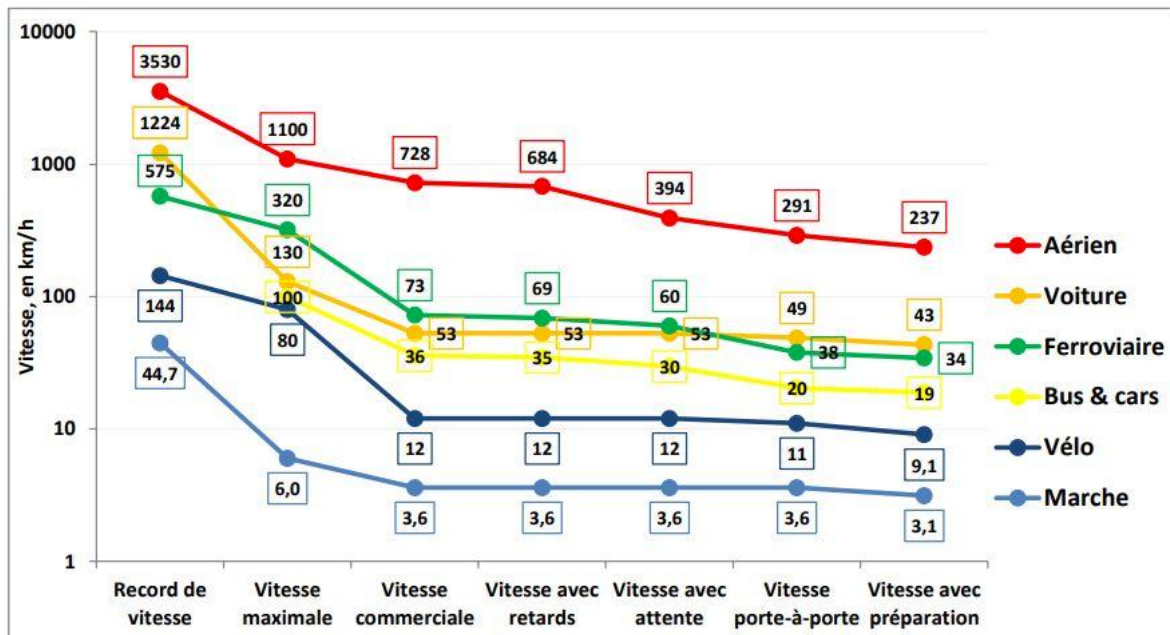


Figure 8 : Records de vitesse, vitesse maximale en circulation, vitesse commerciale (ou en circulation), avec retards, attente, vitesse porte-à-porte et avec temps de préparation, pour les modes considérés (échelle logarithmique)

Les grands leviers de décarbonation des tournées artistiques internationales

En résumé, pas de grandes révélations mais la confirmation que les grands leviers de décarbonation des tournées artistiques internationales induisent **des formes de sobriété d'usages plutôt que des solutions techniques**. Et si l'enjeu n'est pas de réduire les échanges internationaux et la circulation des oeuvres et donc d'agir très directement sur la demande, alors voici les principaux leviers activables :

- optimiser les tournées pour les rendre cohérentes d'un point de vue géographique
- allonger les temps de présence et d'activités pour chaque déplacement
- privilégier les transports en commun ou à défaut les transports collectifs
- privilégier les modalités de transports les moins impactantes (report modal)
- privilégier les transports électrifiés ou à défaut le recours aux carburants alternatifs

Ces grands principes sous-entendent une modification assez profonde du système de production et de diffusion au profit d'**une plus grande coopération entre les acteurs et d'un ralentissement des rythmes de diffusion** sur lesquels nous reviendrons par la suite. Ils peuvent induire un allongement important des temps de transport ou des temps "en tournée" et donc génèrent d'importantes **conséquences sur les conditions d'exercice du métier d'artistes ou les conditions de travail**. Par ricochet, ils induisent une réflexion autour des impacts sociaux et économiques de ces transformations.

Gardons en tête que, pour tous les autres secteurs d'activité, le levier le plus évident de la baisse de la demande de transports est la relocalisation. Le principe des tournées artistiques internationales le fait alors émerger en tant que dilemme et induit des effets incompressibles qu'il faut alors assumer comme essentiels. Cela renvoie in fine à **l'utilité sociale et culturelle des tournées internationales qu'il faut alors renforcer**.

DEUXIÈME PARTIE

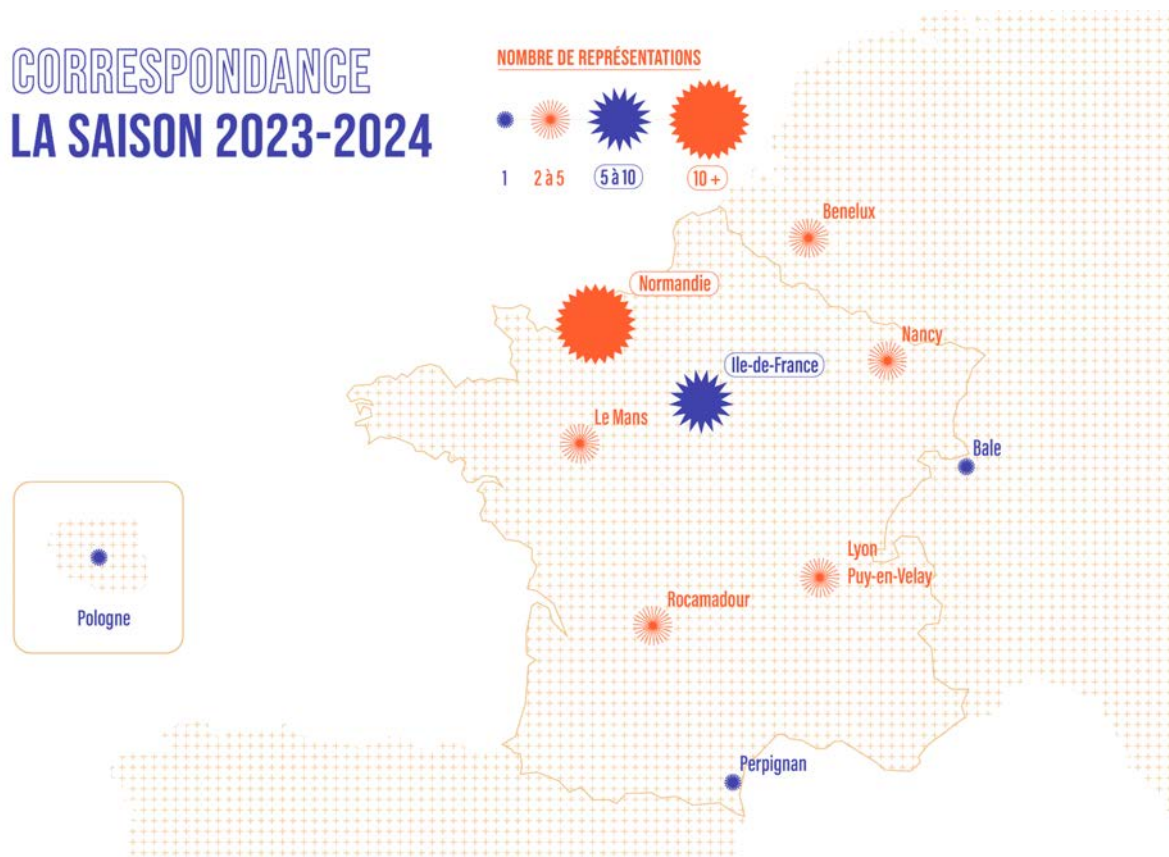
Impact carbone des tournées 2023-2024

Tournée 2023-2024 de l'ensemble Correspondance

Une tournée centrée sur le territoire national et les pays limitrophes

Dans le cadre de sa démarche de transition écologique, l'ensemble Correspondances n'a pas renoncé aux tournées trans-continentales mais fait le choix d'en baisser la fréquence. L'objectif est de déclencher une tournée trans-continentale tous les 3 ou 4 ans, et seulement à partir de huit dates obtenues.

Lors de sa saison 2023-2024, **la tournée était centrée sur de nombreuses dates à proximité** du territoire d'implantation (Normandie) et globalement accessibles en train. A l'exception notable d'une date en Pologne, les dates internationales se situent en Suisse, en Belgique et au Luxembourg. Cet échantillon permet une comparaison avec de grandes formes à rayonnement relocalisé, plus simple à décarboner, et interroge la cohérence des circulations nationales et transfrontalières, ainsi que les enjeux de décentralisation.



Principaux spectacles en tournée :

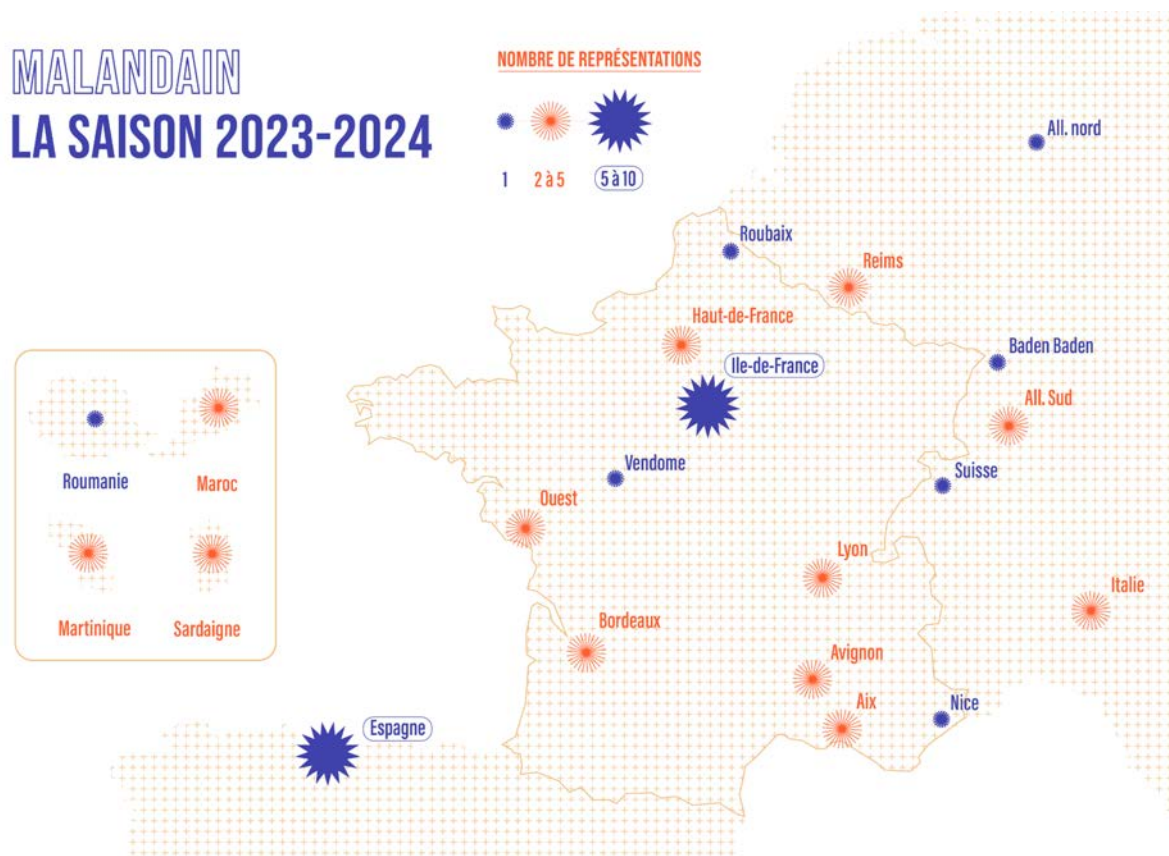
- Lamentations : concert
- Cantates : concert
- David & Jonathas : théâtre/opéra/concert

PROJET OBLIQUE

Tournée 2023-2024 du Malandain Ballet Biarritz

L'importance de la dynamique transfrontalière dans la diffusion internationale

Avec 77 représentations données essentiellement en France, dans les pays frontaliers et seulement quelques dates isolées atypiques (Roumanie, Maroc, Martinique, Sardaigne), la tournée du ballet Malandain reste une tournée de proximité, qui raconte **l'importance de son contexte avec notamment le travail transfrontalier avec l'Espagne**, cohérent avec sa ville d'implantation. La majorité des dates sont compatibles avec des dynamiques bas carbone mais posent néanmoins des défis en termes de conditions de travail et de modèles économiques, y compris pour les dates en île de France, par exemple. Encore une fois, **les équipes décentralisées souffrent davantage que d'autres sur ce point.**



Principaux spectacles en tournée :

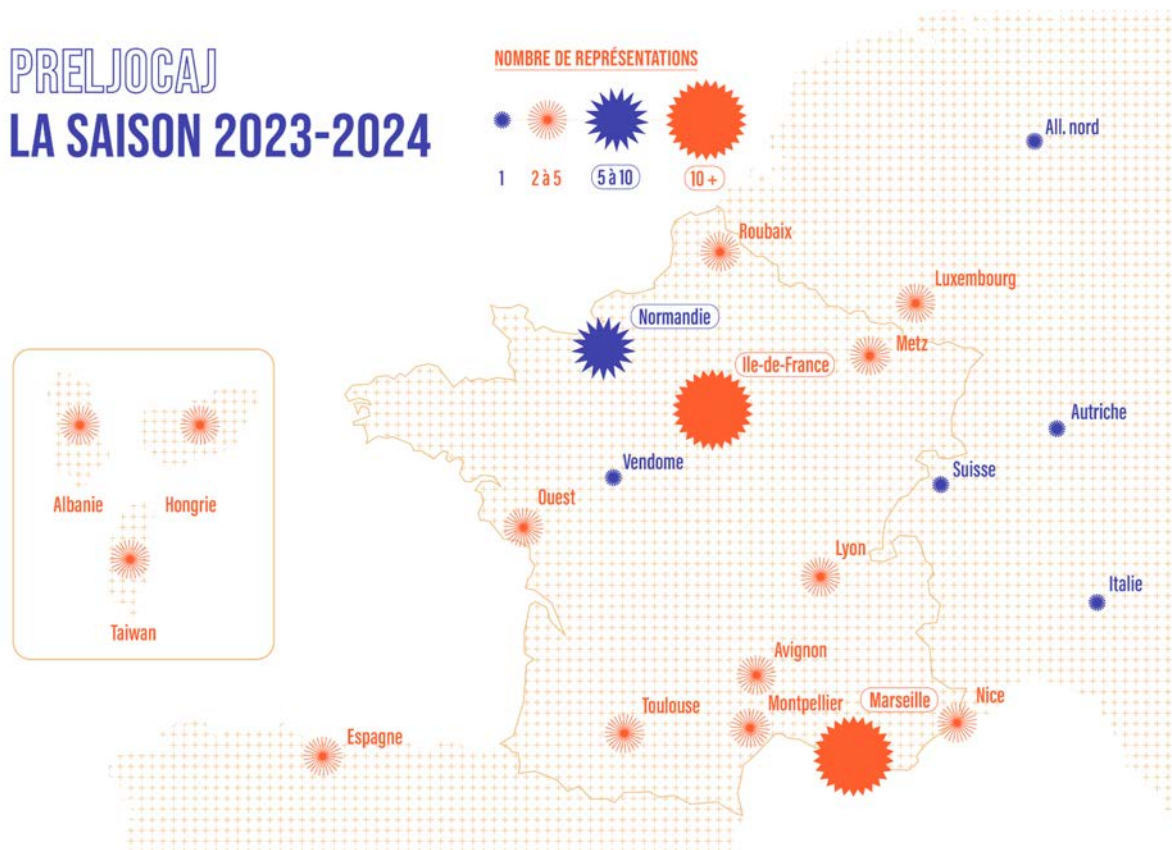
- les saisons : création 2023 pour 22 danseurs
- nocturnes : création 2014, format court pour 22 danseurs
- la pastorale : création 2019 pour 22 danseurs
- mosaïque : création 2023 pour 22 danseurs
- l'oiseau de feu : création 2021, format court pour 22 danseurs

PROJET OBLIQUE

Tournée 2023-2024 du ballet Preljocaj

Une tournée importante, en proximité, autour d'un nombre réduit de spectacles.

Avec une tournée importante de 138 représentations, autour d'un nombre réduit de grandes formes, la saison 2023-2024 illustre **un modèle économique de développement très dépendant des tournées**, à l'instar du Malandain Ballet Biarritz, mais néanmoins essentiellement centré sur des territoires de proximité (France et pays frontaliers). Il dépend de la diffusion de nombreux spectacles en même temps. Le répertoire offre des formes courtes qui permettent la diffusion couplée de plusieurs créations lors d'un même déplacement. La possibilité de **mutualiser des dates de tournée** et d'organiser des cheminements cohérents, ainsi que la possibilité de **se diffuser dans son propre lieu** à Aix-en-Provence permet de présenter un bilan carbone cohérent, plombé par seulement deux dates, à Budapest et à Taïwan, qui représentent presque un tiers de son bilan.



Principaux spectacles en tournée :

- le lac des cygnes : création 2020 pour 26 danseurs
- mythologies : création 2022 pour 20 danseurs
- gravité : création 2018 pour 12 danseurs
- programme Annonciation, Torpeur et Noces : création 1995 pour 12 danseurs

PROJET OBLIQUE

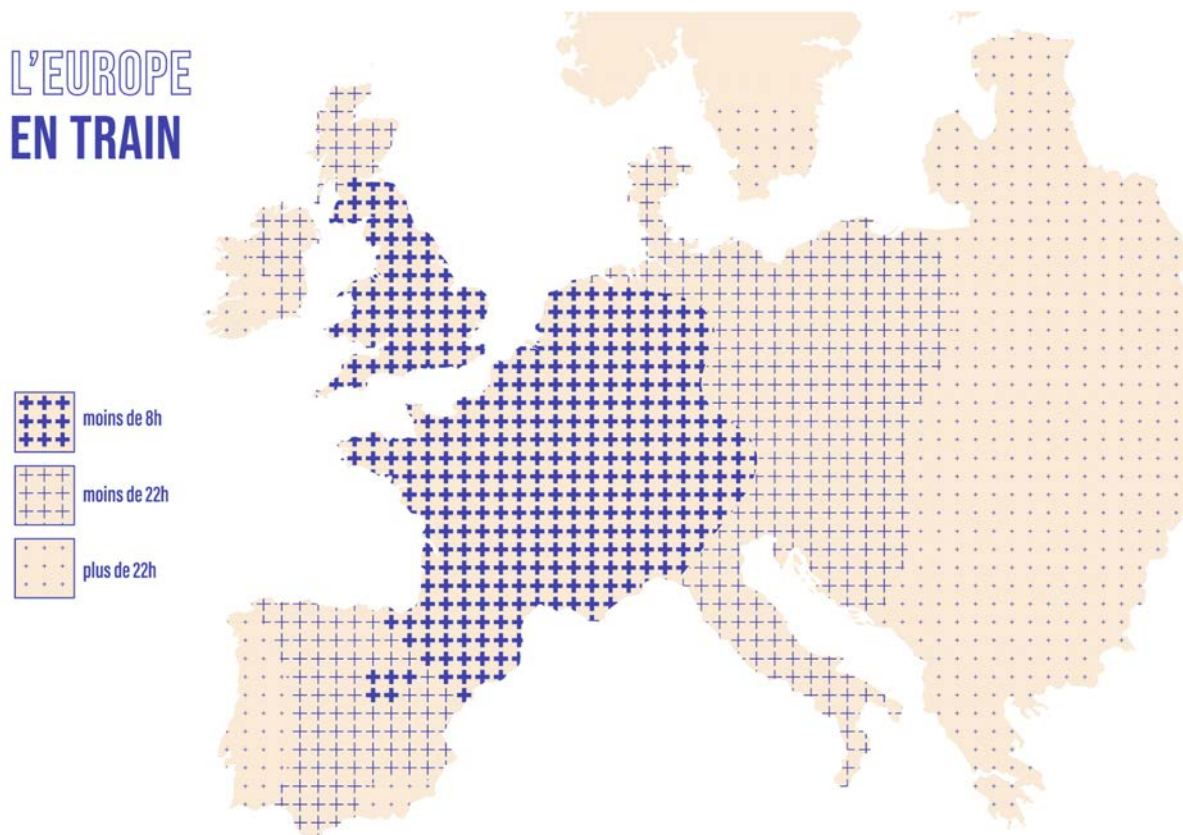
Vous avez dit “international” ?

DÉCOUPAGE GÉOGRAPHIQUE PAR POTENTIEL MODAL

Compte tenu des difficultés à décarboner le transport aérien, les trajectoires de soutenabilité liées au report modal induisent **une nouvelle relation aux territoires et aux distances**. Derrière la notion de diffusion internationale se cache en effet des pratiques disparates et l'analyse en termes de soutenabilité n'est pas facilitée par les découpages institutionnels, notamment les découpages arbitraires de nos frontières.

Ainsi, une date à Bruxelles sera considérée comme internationale alors qu'elle est moins complexe à organiser et moins “lointaine” qu'une date à Rocamadour. Une date en Martinique sera considérée selon le principe de continuité de l'Etat français alors qu'elle est comparable à une date transcontinentale aux Etats-Unis. Une date en Corse sera considérée comme française, alors qu'une date en Sardaigne sera considérée comme internationale. Il s'agirait donc d'**imaginer une nouvelle nomenclature** de diffusion permettant de mieux appréhender les contextes. Dans le cadre de ce projet, nous vous proposons une nomenclature différenciant le **continental proche**, le **continental lointain**, l'insulaire et l'**intercontinental** pour bien établir le distingo. Finalement, la différence se joue dans la capacité à se passer de l'avion pour organiser la tournée.

Ci-dessous, nous pouvons par exemple illustrer avec une carte isochrone, la proximité ferroviaire avec Paris, ce qui construit une géographie du report modal potentiel.



Source carte (http://emptypipes.org/supp/isochrone_paris/)

PROJET OBLIQUE

NOMENCLATURE de la DIFFUSION INTERNATIONALE SOUTENABLE

Nous définissons 3 catégories qui représentent différentes zones ayant un potentiel de report modal vers le train ou le tourbus, comme modalité principale :

- CONTINENTAL PROCHE - zone où le train ou les tourbus prédominent comme mode de transport optimal par rapport à l'avion dans une analyse des temps de trajets "porte-à-porte". C'est la zone où on peut relier en moins de 8h la destination depuis Paris ou (environ 12h depuis Aix, Biarritz, Toulouse).
- CONTINENTAL LOINTAIN - zone où le train ou le tourbus restent théoriquement possibles mais deviennent très contraignants (temps, prix, correspondances) par rapport à l'avion et peuvent nécessiter des étapes ou des hébergements. Cette zone s'étend au plus loin de ce que peuvent assurer des correspondances en train dans un délai de moins de 22 heures.
- INTERCONTINENTAL/INSULAIRE - zone où le train devient impossible pour un déplacement professionnel de groupe sans compromettre la qualité des représentations artistiques. Le recours à l'avion et/ou le bateau sont ici utiles.

La question des ruptures de charge/correspondances

La question des temps de trajets doit également être recoupée de la question des correspondances/ruptures de charge. En effet, un trajet de 8h avec 3 ruptures de charge et changements de train est beaucoup plus pénible, risqué et stressant qu'un trajet direct de 12h sans changement à prévoir et sans risque de rupture de correspondances.

La question des trains de nuit

De même, les temps de trajets sont impactés par la possibilité ou non de dormir dans des conditions de confort professionnelles (tourbus ou trains de nuit). En effet, un trajet de 12h en journée n'a pas les mêmes implications et n'est pas perçu comme un trajet de 12h de nuit. Cela impacte également différemment les surcoûts éventuels liés à l'hébergement.

PROJET OBLIQUE

IMPACT GLOBAL

Du point de vue de l'impact carbone global, la différence est nette entre la saison de Correspondances et les saisons de Malandain ou Preljocaj, alors que la taille des équipes est pourtant comparable. C'est un rappel que la proximité est bien sûr un levier majeur de baisse des impacts, bien davantage que la taille des équipes. Ici, la proximité ne réduit pas le nombre de kilomètres parcourus (voir graphique 3) mais facilite le report modal.

Le dilemme des tournées internationales n'est ainsi pas lié à la taille des équipes mais à la difficulté à décarboner les déplacements longue distances.

	CORRESPONDANCES	MALANDAIN	PRELJOCAJ
Voyages & Frêt (tCO2e)	26	259	337
Nombre de représentations	63	77	137
Intensité tCO2e par représentation	0,41	3,36	2,44
Intensité kgCo2e par spectateur	0,51	4,2	3,05

Tableau 1 - chiffres clés saison 2023-2024 par entité

Le paramètre lié au fret est bien sûr à prendre en compte puisque la circulation des instruments diffère ici de celle des décors. Néanmoins, nous verrons que **les décors circulent de façon optimisée** et que le différentiel sur le fret est peu significatif.

Si comparaison n'est pas raison, il est utile d'utiliser quelques ordres de grandeur pour caractériser l'ampleur de l'impact en mobilité de ces trois saisons. On estime ainsi que le bilan annuel du musée du Quai Branly (avec amortissement de la mobilité publics) est de 23 500 tonnes, et que celui des jeux olympiques de Paris est de 1,5 millions de tonnes.

Avec 26 tonnes de Co2e émises au total, **l'ensemble Correspondances a émis l'équivalent de la consommation carbone de 2,6 français sur une année**, ce qui semble raisonnable au vu de la taille de l'ensemble musical. Avec 410 g Co2e émis par représentation, cela signifie que la partie "transport" de la compagnie impute **l'équivalent de moins d'un repas végétarien par spectateur pour une jauge de 800**.

Avec 259 tonnes de Co2e émises au total, le bilan du ballet Malandain souffre de sa **localisation excentrée**, et de contraintes économiques qui le conduisent à multiplier les équipes en tournée pour assurer un équilibre. Cela induit un niveau d'impact par représentation de 3,36 tonnes de Co2e, soit 4,2 kg Co2e par spectateur pour une jauge de 800 personnes, c'est-à-dire **l'équivalent de deux repas complets flexitariens**. C'est **un tiers du bilan moyen de la production d'un film en France** (740 tonnes).

Avec 337 tonnes de Co2e émises au total, le bilan du ballet Preljocaj est amorti par un nombre important de représentations et quelques séries, notamment à Paris et Marseille. On peut les comparer avec d'autres ordres de grandeur. C'est **dix fois moins que le bilan**

PROJET OBLIQUE

de l'édition 2022 du Cabaret Vert (3 300 tonnes). Le niveau d'impact par spectateur en moyenne sur une jauge de 800 est **équivalent à la moitié d'un hamburger** (3,05kg).

La question des seuils de soutenabilité : quelle cible d'émissions pour un spectacle ?

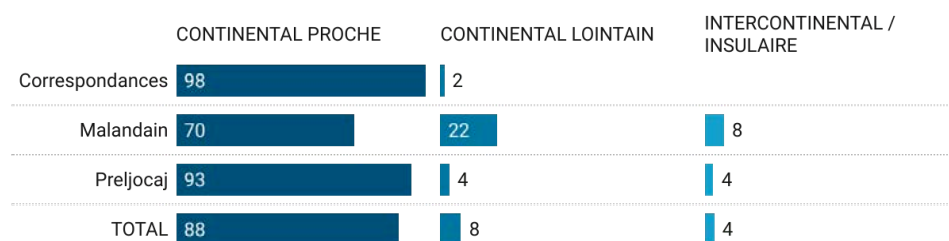
En 2025, il reste impossible de dire de façon scientifiquement établie quels seraient les seuils de soutenabilité acceptables et cohérents avec une trajectoire Accord de Paris. Par défaut, on admet qu'il faut faire "au mieux" et réduire "au plus", partant du principe que chaque effort compte. Néanmoins, cela nuit à la rationalisation des efforts faits.

En l'état, il paraît **peu pertinent de s'appuyer sur l'indicateur par levée de rideaux ou par spectacles**, compte tenu des différences de contexte ou du caractère prototypal des spectacles. Finalement, **l'indicateur le plus utile semble l'impact par spectateur**.

Pour donner un ordre de grandeur à l'objectif de décarbonation, on pourrait alors s'appuyer sur l'hypothèse 2 tonnes. Considérant un objectif de 2 tonnes de Co2e émis par personne et par an au maximum à l'horizon 2050, cela confère à chaque personne un budget total de 5,5 kg Co2e par jour. On peut donc raisonnablement penser que **les spectacles dont l'impact total se situe en deçà de 5 kg de Co2e par spectateur entrent dans le giron de la soutenabilité**. Mais bien sûr, il s'agit alors d'agglomérer l'ensemble des impacts (mobilité artistique ici mesurée, impacts liés à l'utilisation du lieu d'accueil, mobilité des spectateurs, etc.). On peut également le dire dans l'autre sens : l'optimisation des impacts tiers offre **un budget maximal de Co2e par spectateurs pour les mobilités artistiques qui ne saurait dépasser en moyenne 5 kg Co2 par spectateurs, en 2050**.

Là encore, la moyenne permet d'envisager des dépassements à la marge de certains spectacles, compensés par la soutenabilité des autres. Aussi, les indicateurs agglomérés, lissés sur une saison, voire plusieurs, lissés par groupes d'acteurs ou réseaux, nous paraissent plus pertinents que les indicateurs isolés (spectacles ou dates isolées). Ce qui paraît atteignable, c'est **une soutenabilité en moyenne** qui ne soit pas l'addition de pratiques toutes aussi soutenables les unes que les autres, mais soutenables au global.

Zones géographiques de diffusion



Graphique 1 - Répartition géographique des tournées en %

Au global, les spectacles sont centrés sur la zone "continental proche" (88% ; dont 86% en France) et les dates intercontinentales sont marginales au sein d'une saison (4%). Cela se traduit dans l'intensité carbone moyenne des représentations. Les représentations en zone Intercontinental / insulaire induisent un impact environnemental brut difficile à maîtriser sans refonte du modèle de diffusion (coopération, tournées cohérentes).

PROJET OBLIQUE

	CONTINENTAL PROCHE	CONTINENTAL LOINTAIN	INTERCONTINENTAL / INSULAIRE
tCO2e par représentation	1	6	31
kgCO2e par spectateur	2	8	38

Tableau 2 - intensités carbone saison 2023-2024 par zone géographique

Sur les dates en proximité, l'intensité moyenne en tonnes de Co2e émises est d'environ 1 tonne par représentation liée aux mobilités. Rapportée à une jauge théorique moyenne de 800 spectateurs, l'intensité carbone de ces mobilités est d'environ 2 kg de co2e émis par spectateur atteint. Ces chiffres caractérisent des impacts maîtrisés. On constate ici **un différentiel d'impact de 6** entre les deux catégories continentales (proche et lointain) et **un facteur supérieur à 30**, entre le continental proche et l'intercontinental qui exprime le caractère exponentiel de l'impact des trajets longs.

FRET ET VOYAGES DES ÉQUIPES

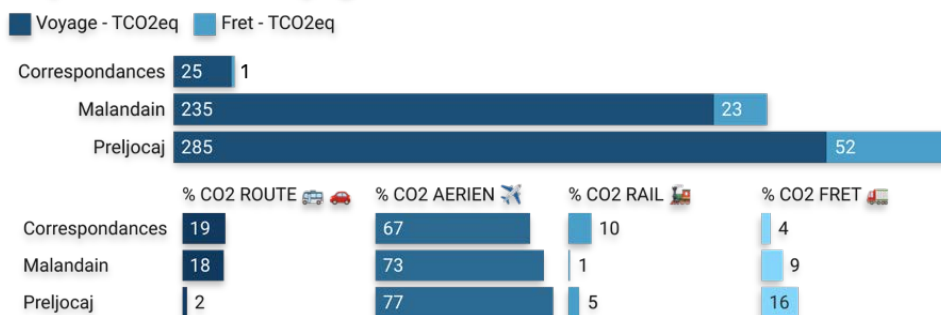
Une part des impacts en fret qui reste réduite et maîtrisée

Nous nous intéressons dans cette étude aux déplacements des équipes et au fret, les nuitées d'hôtel et les repas sont traités à part dans la suite de l'étude. Les équipes déplacées comptent en moyenne 24 personnes avec environ $\frac{3}{4}$ d'artistes pour $\frac{1}{4}$ de technicien·nes. Il arrive que les deux voyagent séparément en fonction de l'enchaînement des spectacles. Le ballet Preljocaj dispose de deux équipes artistiques distinctes.

Le fret représente une faible part des kilomètres parcourus (10% en moyenne) et de l'impact carbone des tournées (14% en moyenne). **Les déplacements de décors sont plus facilement optimisés que les voyages de personnes** quand le calendrier de diffusion le permet. Il est en effet possible de laisser un camion en stand-by. C'est la programmation qui impose aux camions de fret de repasser par la zone de stockage centralisée des ballets, ainsi que la difficulté à trouver des espaces de stockage tampons.

L'optimisation du fret repose donc essentiellement sur **une programmation plus cohérente** et **la possibilité de stocker les décors** entre deux dates, bien davantage que sur un report modal complexe à mettre en œuvre, et déjà mobilisé.

Impact carbone Voyage et Fret



PROJET OBLIQUE

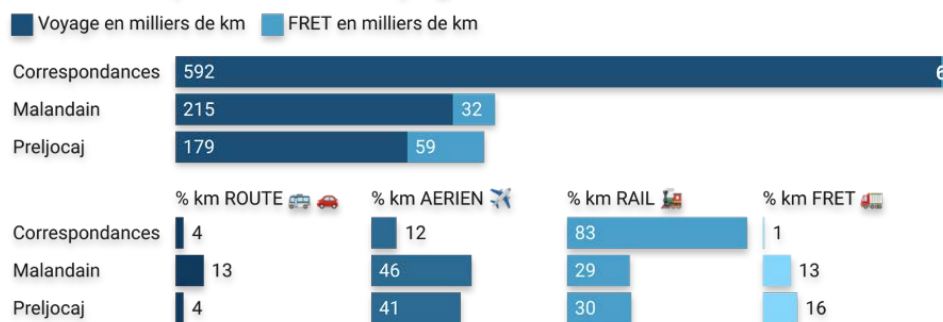
Graphique 2 - Impact carbone Voyage et Fret par type de transport

Si tu veux faire beaucoup de kilomètres, choisis ta monture

Pour les déplacements voyageurs, le recours à des modes de transport peu carbonés comme le train permettent de réaliser un très grand nombre de kilomètres avec un impact très réduit. Il n'y a donc **pas d'incohérences entre une forte mobilité et la décarbonation**. L'ensemble Correspondances a fait parcourir presque 600 000 km à ses équipes dont 83% en train et seulement 12% en aérien; cela induit un impact Co2e faible.

Lorsque l'on opère dans des zones géographiques dites "continentales lointaines" et "intercontinentales/ insulaires ", le recours à l'aérien induit l'inverse. Ainsi, un tiers des kilomètres parcourus seulement peuvent alors représenter 70% de l'impact.

Distances parcourues Voyage et Fret



Graphique 3 - Distances parcourues Voyage et Fret par type de transport

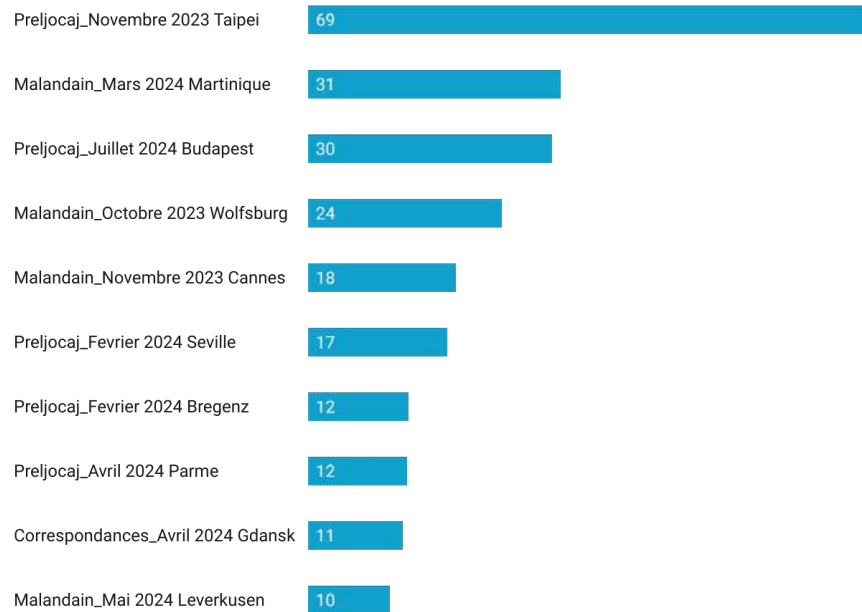
IMPACT CARBONE DES TOURNÉES ET SPECTACLES

L'impact carbone des tournées est bien sûr lié à la typologie des spectacles, mais c'est avant tout la distance du lieu de diffusion qui induit l'impact. Par ordre décroissant, on constate alors un effet d'impacts qui dépend de :

- la répartition et cohérence géographiques des villes visitées
- les possibilités de report modal
- la taille de l'équipe artistique concernée
- la possibilité d'optimiser les besoins techniques et les décors

PROJET OBLIQUE

Les 10 représentations les plus impactantes en TCO2eq



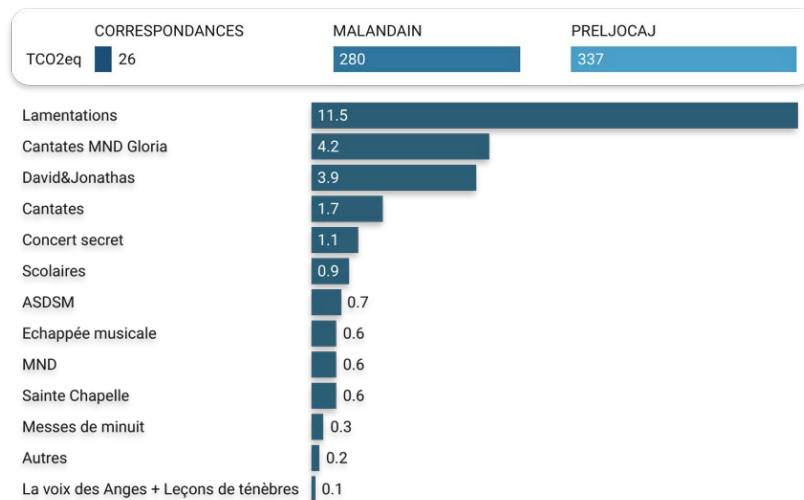
Graphique 4 - Top 10 de l'impact des tournées

Ce constat renforce l'enjeu de plutôt observer et lisser les impacts carbone moyens sur une année voire plusieurs dans le cadre d'une stratégie de décarbonation globale, parallèlement à une optimisation et une réflexion date par date. D'une part, **il est possible d'identifier facilement les dates problématiques**, particulièrement lointaines ou isolées (ex : Taïwan), qui posent de toutes façons des questions de rentabilité ou d'organisation du travail. D'autre part, **il est souhaitable de tenir compte des contextes et accepter des exceptions justifiées** (ex : Martinique), qu'il s'agisse de continuité territoriale ou du besoin d'être vu ou diffusé lors d'une occasion particulière, l'essentiel étant de lisser les impacts sur une ou plusieurs années pour **atteindre les seuils de soutenabilité dans la durée**. Il ne s'agit donc pas de faire en sorte que toutes les dates soient sous les seuils de soutenabilité mais que l'ensemble de la saison ou de plusieurs saisons, le soit.

PROJET OBLIQUE

Correspondances, un bilan carbone fortement dépendant d'une seule date

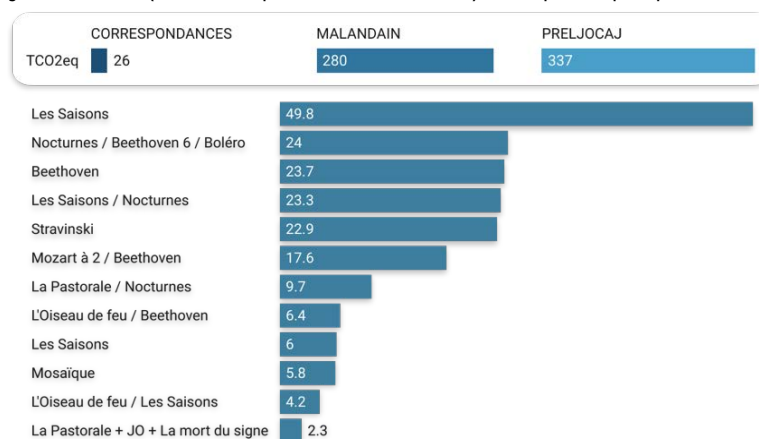
Dans le cas de l'ensemble Correspondances, nous sommes globalement sur une saison soutenable. L'unique déplacement à Gdansk (Pologne) pour Lamentations dégrade le bilan global à hauteur de 40%. S'il est en théorie possible d'organiser un déplacement bas carbone à Gdansk (continental lointain), les conditions de réalisation et d'exploitation sont particulièrement périlleuses en raison des délais de réservation des trains et des nombreuses... correspondances d'un tel trajet. Du reste, ce trajet avait été réservé en train par la compagnie lors de la saison 2022-2023. L'annulation d'une correspondance entre Berlin et Gdansk a fait tomber l'ensemble du dispositif et imposé un report vers l'aérien de dernière minute, engendrant au passage des frais considérables.



Graphique 5 - CORRESPONDANCES - impact carbone de la saison par spectacle

Ballet Malandain, le bilan carbone du spectacle le plus diffusé est maîtrisé

Lors de cette saison, le ballet Malandain a fait tourner deux équipes techniques et a proposé de nombreux spectacles de son répertoire, avec la possibilité de coupler des petits formes. Pour autant, le spectacle Les Saisons qui représente 57% des représentations (44 sur 77) pèse moins de 18% du bilan carbone global, ce qui illustre une maîtrise de l'impact. A l'opposé, les programmes mixtes comme Nocturnes/Beethoven 6/Boléro ont été joués loin (Martinique notamment), ce qui explique leur poids relatif.

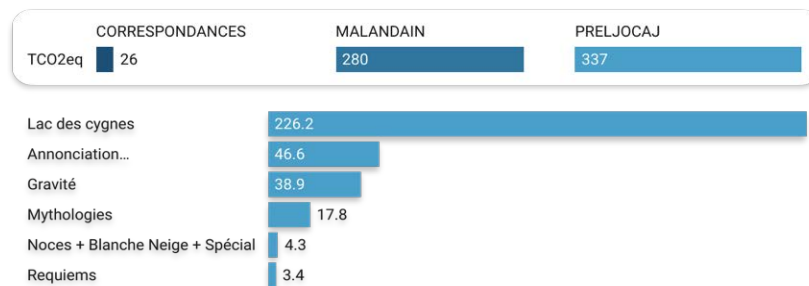


Graphique 6 - MALANDAIN - impact carbone de la saison par spectacle

PROJET OBLIQUE

Preljocaj : c'est un spectacle vitrine à l'international qui pèse l'essentiel du bilan

Pour le ballet Preljocaj, ce sont les 14 représentations du spectacle le Lac des Cygnes qui génèrent l'essentiel de l'impact carbone en mobilités (67% des émissions sur 10% des représentations), la moitié de ces représentations sont en effet à l'étranger et les deux représentations à Taïwan pèsent à elles seules 41% du bilan carbone global. D'un autre côté, Annonciation, Torpeur, Noces et Gravité pèsent respectivement 14% et 11,5% du bilan carbone pour respectivement 31% et 23% du nombre total de représentations.



Graphique 7 - PRELJOCAJ - impact carbone de la saison par spectacle

Focus Hébergements et alimentation en tournée

Afin de bien isoler l'impact carbone des mobilités stricto sensu, nous avons choisi d'analyser de façon indépendante les impacts carbone liés à l'hébergement et à l'alimentation. Ces impacts sont en effet difficiles à mesurer et **les facteurs d'émission sont sujets à caution**. De fait, les bonnes pratiques sont difficiles à étayer en matière d'hébergement alors que les bonnes pratiques en matière d'alimentation durable sont connues et simples à comprendre et promouvoir, la mise en œuvre restant délicate.

Maîtriser l'impact environnemental de l'hébergement en tournée

En l'état actuel des connaissances, difficile de recommander une pratique d'hébergement plutôt qu'une autre. On peut raisonnablement penser que **l'hébergement chez l'habitant permet une mutualisation des ressources qui fait baisser l'impact environnemental et accroît l'utilité sociale et les échanges interculturels**. Elle est cependant légitimement difficile à activer dans un contexte professionnel. On ne connaît pas l'impact environnemental de la sous-location de type plateforme, mais on peut imaginer qu'elle n'est pas la plus optimale en matière de maîtrise de consommations et de gestion des fluides. Enfin, on peut raisonnablement penser que **les gammes d'hôtellerie intermédiaires**, ni low-cost, ni luxe, sont généralement celles qui optimisent le mieux l'impact environnemental et le service rendu.

La recherche d'établissements labellisés est donc recommandée (clef verte, green globe, ecolabel européen) **et les bonnes pratiques éco-responsables** des personnes en tournée au sein des établissements choisis **sont probablement la meilleure garantie d'une atténuation des impacts**. Par pratiques éco-responsables des personnes en tournée, nous entendons une vigilance sur la consommation d'eau et d'énergie, notamment dans les pays arides ou dans les pays où le mix énergétique est encore très

PROJET OBLIQUE

carboné, et une vigilance sur la production de déchets ou l'utilisation de produits à usage unique par exemple.

Pays	KgCo2/nuitée	Pays	KgCo2/nuitée	Pays	KgCo2/nuitée	Pays	KgCo2/nuitée
France	7,3	Roumanie	30,5	Autriche	10,3	Albanie	10,5
Suisse	6,6	Taiwan	86,8	Hollande	15,6		
Italie	22,9	Maroc	57,3	Hongrie	22,2		
Allemagne	5,3	Martinique	29,7	Pologne	29,3		

Hotel en france	KgCo2/nuitée
Hôtels sans classement	4,73
Hôtels 2*	8,53
Hôtels 3*	8,47
Hôtels 4*	11,43
Hôtels 5*	17,11

Tableaux 3 & 4 - Facteurs d'émissions pour les hôtels

Maîtriser l'impact environnemental de l'alimentation en tournée

En matière d'atténuation des impacts environnementaux liés à l'alimentation en tournée, les leviers d'action sont à la fois plus simples à comprendre et mieux connus. Il s'agit, **en conscience des terroirs locaux et des traditions et cultures culinaires des pays hôtes**, de cheminer vers **une alimentation plus végétale, locale et de saison, et limitant le recours aux intrants et pesticides (labels), ainsi que le gaspillage alimentaire**. Il s'agit aussi d'être vigilant sur les contenants pour favoriser les contenants réutilisables voire réemployables dans les nombreux pays ou situations où la consigne existe.

Dans le cadre de cette étude, nous avons mesuré le poids carbone des repas au réel, afin de comprendre les équilibres et le ratio mobilité/alimentation. Pour ce faire, nous avons appliqué les facteurs d'émissions de la base carbone.

Type de repas	KgCo2e/repas	Type de repas	Kg Co2e/repas
moyenne France	2,04	pesco-végétarien	1,98
végétarien	0,51	vegan	0,39
viande rouge	7,26	viande blanche	1,58

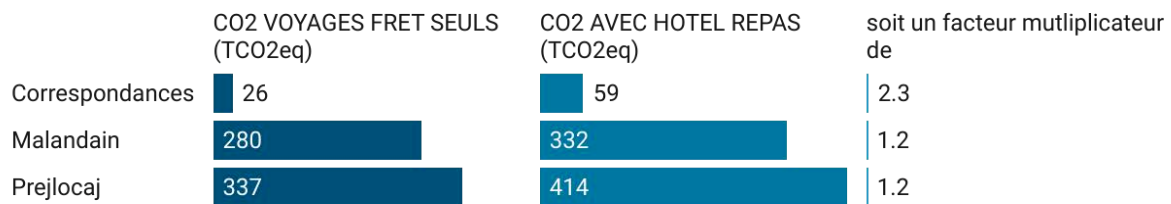
Tableau 5 - Facteurs d'émissions pour les repas

Pour bien comprendre à quel point c'est un levier important, voici une simulation de l'impact carbone de l'hébergement et des repas sur la saison 2023-2024. Encore une fois, les facteurs d'émissions sont sujets à caution, mais c'est la démonstration d'un important

PROJET OBLIQUE

levier de réduction des émissions lors des tournées : en l'état, l'ensemble des émissions liées à l'hébergement et au repas pèse autant que les mobilités, voire plus.

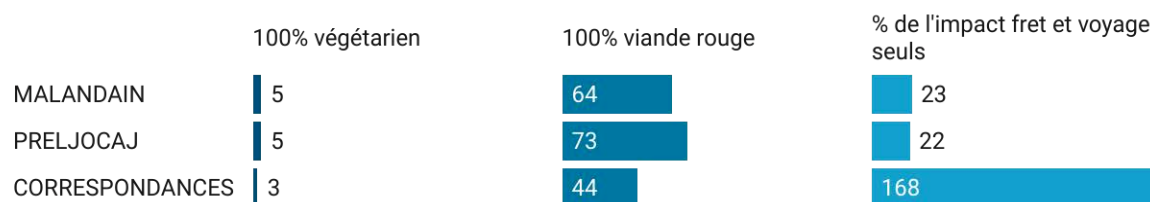
Impact des hotel et repas sur la saison



Graphique 8 - Impact carbone des hôtels et repas sur la saison par entité

Pour illustrer l'effet de levier spécifique de l'alimentation, nous avons choisi de simuler l'écart théorique sur la saison 2023-2024, entre un modèle 100% végétarien et un modèle 100% viande rouge. Pour Correspondances, dans le cas d'un modèle 100% végétarien, les repas pèsent l'équivalent de 11% des impacts en mobilité, et pour Malandain et Preljocaj moins de 2%. Dans le cas d'un modèle théorique 100% viande rouge, les repas pèsent l'équivalent de 169% des impacts en mobilité, 23% pour Malandain et 22% pour Preljocaj.

Impact potentiel des repas (TCO2eq)



Graphique 9 - Impact potentiel des types de repas sur la saison par entité

Des logiques de contributions carbone pour financer la transition ?

A défaut de pouvoir réduire les impacts carbone des tournées internationales, la tentation est grande d'en appeler à des mécanismes de compensation carbone. A d'autres échelles, c'est le choix fait par Coldplay, dont la stratégie de soutenabilité repose à 50% sur de l'off-setting, c'est-à-dire des mécanismes de compensation financière des impacts. Dans ce cas, l'ampleur du dispositif illustre la faible soutenabilité de la stratégie choisie.

Le principe de la compensation est de **chiffrer les conséquences économiques de l'impact environnemental** afin de financer des mesures réparatrices ou des objectifs de transition. Nous vous proposons ici de ne pas utiliser le terme de compensation carbone afin de ne pas laisser entendre qu'il y aurait équivalence entre l'impact environnemental provoqué et une somme d'argent investie au regard des externalités négatives générées. Le terme de contribution carbone nous préserve d'un principe qui s'inspire de logiques de rééquilibrage comptable peu adaptées aux fonctionnements et à la fragilité des écosystèmes, et qui en méconnaît les enjeux et les ordres de grandeur. Quand on détruit une forêt millénaire, le capital généré ne permet pas de la régénérer. Pour compenser les réserves estimées d'énergie fossile, c'est tout le continent américain nord/sud qu'il faudrait intégralement planter d'arbres, sans aucun espace pour le reste. Pour autant, **les besoins**

PROJET OBLIQUE

de financement d'actions de transition sont nombreux, en France, en outre-mer ou chez nos partenaires étrangers, et **l'investissement fléché sur des actions de transformation concrète des lieux d'accueil auraient des effets vertueux**, notamment auprès de partenaires et de réseaux qui manquent de moyens pour ce faire.

L'hypothèse d'une contribution carbone cohérente, fixée au minimum à **100 euros la tonne de Co2e émise**, signifie pour nos trois équipes des budgets contributifs respectifs de 2 600 euros (Correspondances), 25 900 euros (Malandain) et 33 700 euros (Preljocaj) afin de contrebalancer les externalités négatives actuelles des mobilités internationales, sur la partie transport des personnes et fret uniquement.

Si elle pose évidemment **des questions de faisabilité dans un contexte de grande précarité** budgétaire pour les équipes de spectacle vivant, cette contribution carbone pourrait être efficacement intégrée dans les contrats les plus prestigieux ou sensibles (dates les plus isolées et lointaines à l'étranger, dates les plus soutenues par les pouvoirs publics dans une perspective de rayonnement, dates défendues par des mécènes, etc.).

Il y aurait intérêt à organiser la répartition de ce capital et à pleinement maîtriser la redirection de ces financements, en toute connaissance des bénéficiaires. Il y aurait intérêt à ce que ces bénéficiaires soient des structures culturelles et notamment des lieux d'accueil de spectacles ou des artistes. C'est l'idée proposée dans le récent plan de développement des outre-mers de la Direction Générale de la Création Artistique.

Un dispositif de contribution carbone permettrait aussi de **systématiquement chiffrer les externalités négatives des dates à l'international et invite à consolider leur utilité socio-économique**, tout en dégagant des moyens pour décarboner.

PROJET OBLIQUE

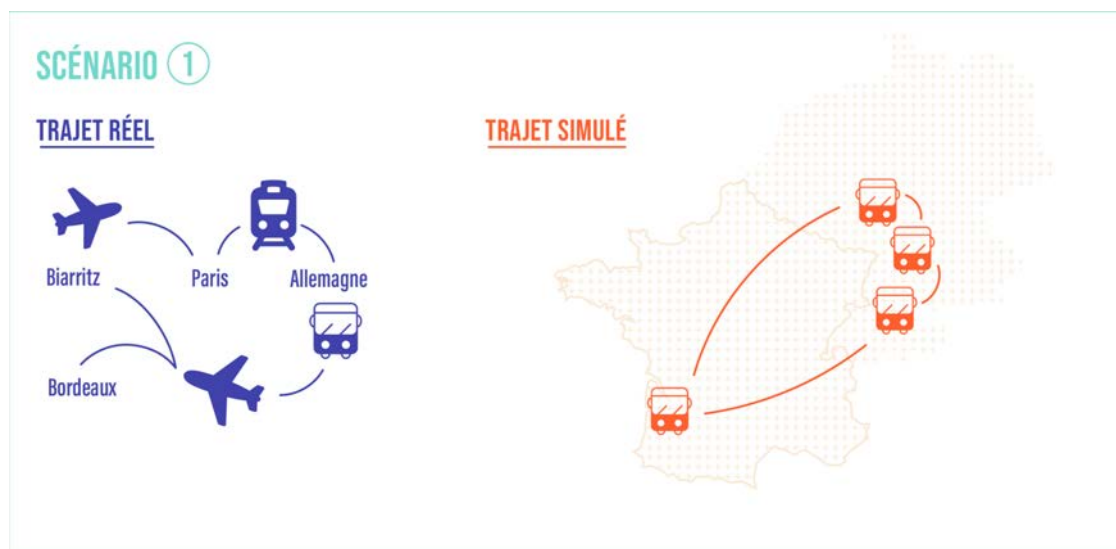
SCÉNARIOS DE TRANSITION

Pour illustrer et mesurer la pertinence de nos pratique, nous vous proposons d'analyser ici plusieurs scénarios exploratoires en imaginant des hypothèses alternatives au réel.

Scénario exploratoire 1 - avion ou tourbus ?

Contexte - L'équipe artistique a rejoint Paris en avion depuis Biarritz puis l'Allemagne par le train. La tournée s'est déroulée autour de 3 villes allemandes avec des déplacements en bus. L'équipe artistique est rentrée en avion vers Bordeaux et Biarritz. Les équipes techniques sont rentrées en train.

Exploration modélisée - Nous explorons la possibilité d'une tournée exclusivement en bus comme c'était pratique courante il y a quelques années.



Résultats

	Impact CO2 transport (TCO2eq)	Durée du voyage
  Avion & Train	17	10h aller 10h retour (1h30 vol + 2*2h accès aéroport + 4h train)
 Bus	10	24h aller 24h retour
 =   divisé par 1,7		
 =   multiplié par 3		

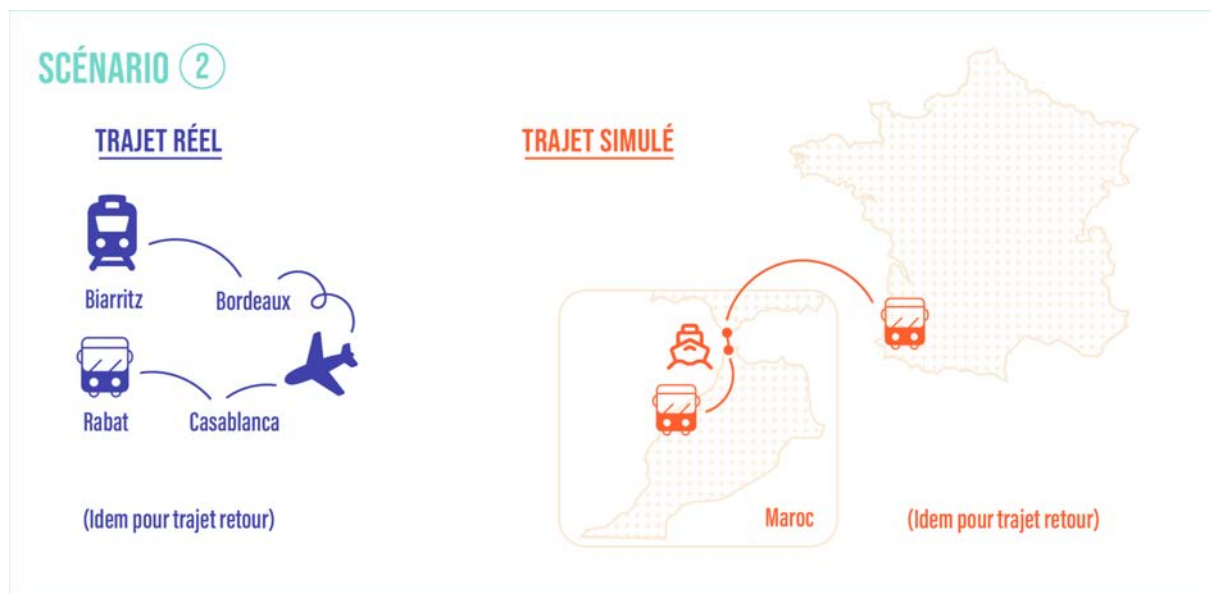
CONCLUSION : du point de vue de la comptabilité carbone, le recours à un tourbus thermique permet une réduction de 40% de l'impact en mobilité (mais au détriment de l'imputation comptable de nuitées et de repas). Les temps de trajet sont multipliés par 3. Ils ont des conséquences sur le modèle économique de la tournée, conditions de travail incluses. D'un autre côté, l'impact du tourbus n'est pas mutualisé puisque ce n'est pas un transport en commun. L'impact du véhicule est ajouté dans le système de mobilité. Nous considérons donc qu'il ne s'agit pas d'un levier pertinent dans une trajectoire de décarbonation, et que **le critère environnemental ne justifie pas ce choix.**

PROJET OBLIQUE

Scénario exploratoire 2a - avion, bus+ferry ou train+ferry ?

Contexte - Une tournée au Maroc a été organisée. Les équipes ont voyagé en train rejoindre l'aéroport de Bordeaux et en avion entre Bordeaux et Casablanca.

Exploration modélisée - Nous explorons la possibilité de se déplacer au Maroc en bus ou en train, puis de traverser la mer en bateau.



Résultats

	Impact CO2 transport (TCO2eq)	Durée du voyage
Avion & Bus Biarritz <> Bordeaux <> Casablanca <> Rabat	24	9h aller 7h retour (3h et 1h de vols et à chaque fois 2*2h accès aéroport)
+ Bus & Bateau Biarritz <> Tanger <> Rabat	11	36 h aller 36h retour
+ = divisé par 2,2 + = 4,5 fois		

En 2024, un déplacement en train depuis Biarritz nécessite environ 4 correspondances. Nous considérons que cela rend cette option irréaliste sur un tel trajet.

CONCLUSION : du point de vue de la comptabilité carbone, le recours à un tourbus thermique permet une réduction de 46% de l'impact mais avec imputation de nuitées et repas supplémentaires. Les temps de trajet sont multipliés par 4,5. A l'instar du scénario 1, nous considérons donc qu'il ne s'agit pas d'un levier pertinent dans une trajectoire de décarbonation, et que **le critère environnemental ne justifie pas ce choix**. Le report modal vers le train est pertinent du point de vue environnemental mais trop complexe.

PROJET OBLIQUE

Scénario exploratoire 2b - Vous avez dit tournée mutualisée ?

Contexte - La tournée a été construite à l'origine avec plusieurs dates prévues pour le Maroc. In fine, après plusieurs annulations, la tournée mutualisée a été défaite au seul profit de Rabat. Il a été décidé de maintenir les 4 représentations dans cette ville.

Exploration modélisée - Nous avons cherché à modéliser le différentiel d'impact en cas de maintien de la tournée originelle, sans les annulations : les équipes auraient voyagé de la même manière (train+avion), mais seraient restées sur place 5 nuits de plus pour réaliser 2 représentations à Casablanca et 2 représentations à Marrakech.

Résultats

	Tournée réelle Rabat	Scénario 2b	Soit un facteur multiplicateur de
TOURNÉE TC02eq	24	35	1.5
INTENSITÉ TC02/REPRÉSENTATION	6	4	0.7
INTENSITÉ KC02/SPECTATEUR	8	4	0.5

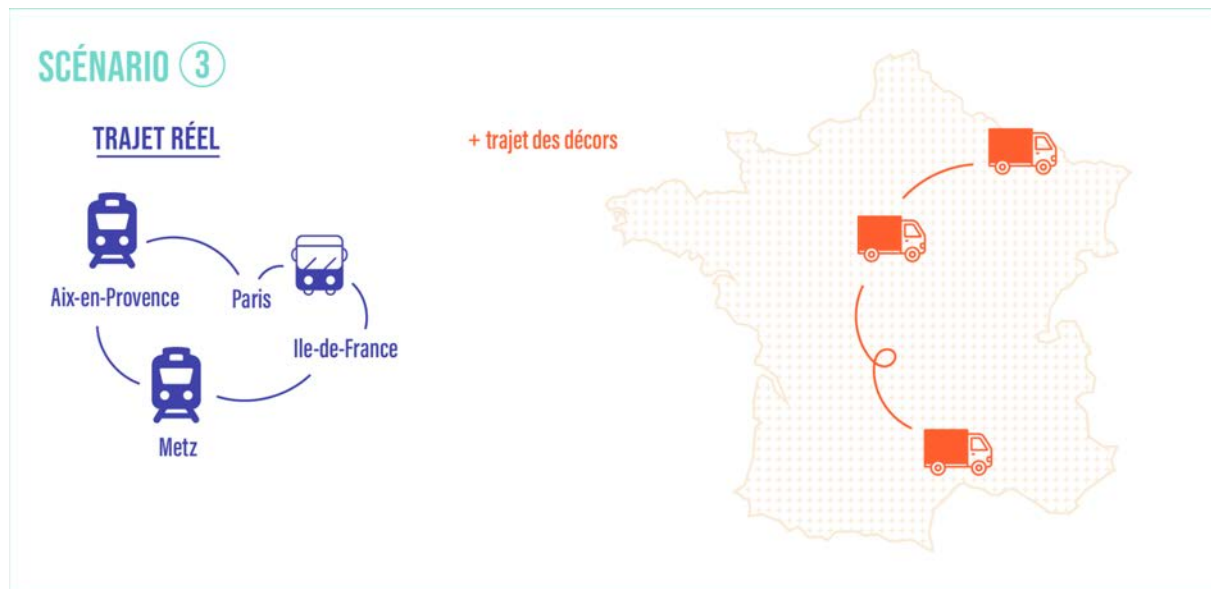
CONCLUSION : certes, l'augmentation de la taille de la tournée augmente son bilan carbone global mais baisse l'intensité carbone des représentations de façon significative (33%), ce qui permet d'améliorer la soutenabilité en moyenne. L'intensité carbone par spectateur diminue également. Sans surprise, nous confirmons ainsi que **la mutualisation des tournées géographiquement proches est un levier très pertinent du point de vue d'une trajectoire de décarbonation.**

PROJET OBLIQUE

Scénario exploratoire 3 - l'impact des demandes d'exclusivité

Contexte - La tournée francilienne de 2024 est très optimisée grâce à une coopération entre les salles voisines et une facilité à déplacer les équipes vers cette région en train.

Exploration modélisée - Nous explorons la possibilité que l'une des salles exerce un droit d'exclusivité dans un contexte de concurrence avec une salle voisine. Les représentations de la salle voisine sont reprogrammées comme une date isolée plus tard dans la saison.



Résultats

	TOURNÉE VOYAGE ET FRET (TCO2eq)	INTENSITÉ par représentation (TCO2eq)
Scénario réel	0,7	0,1
Scénario clause d'exclusivité	1,7	0,2

CONCLUSION : même dans un contexte français et francilien favorable aux mobilités durables et au report modal vers le train, l'exercice d'une clause d'exclusivité a un impact très négatif sur le bilan carbone. Ici, nous constatons une hausse de 238% de l'impact lié à la mise en place d'une date isolée, comparativement à une tournée mutualisée. Le phénomène est lié très à la marge au déplacement des équipes (modélisé ici en train), mais surtout au déplacement induit des décors. Nous confirmons ici que **les clauses d'exclusivité explicites ou tacites sont un facteur d'impact majeur pour les tournées**.

PROJET OBLIQUE

Scénario exploratoire 4 - programmation versus report modal

Contexte - Lors d'une tournée en Allemagne, une date au Luxembourg s'ajoute. Le programmeur insiste pour programmer un spectacle différent de la tournée initiale. L'équipe artistique ne change pas, mais un décor doit venir. Les équipes vont en Allemagne en avion puis rejoignent le Luxembourg en bus avant de rentrer en avion.

Exploration modélisée - Nous étudions l'impact d'un déplacement sans recours à l'aérien au profit du train, et la conséquence du choix de programmation spécifique (nous simulons le cas où le spectacle additionnel serait le même).



Résultats

	Impact CO2 transport (TCO2eq)	Durée du voyage
 Avion Montpellier <> Francfort	24	8 heures par trajet (4h de vol et 2*2h acces aéroport)
 Train Aix > Ludwigshafen > Luxembourg > Aix	1	9 heures par trajet

 =  divisé par 24

L'usage du train représente une diminution de 80% de l'impact de la tournée.

	Tournée réelle	Report modal spectacles différents	Report modal et spectacle identique
TOURNÉE TCO2eq	29	6	4
INTENSITÉ TCO2/REPRÉSENTATION	7	2	1
INTENSITÉ KCO2/SPECTATEUR	9	2	1

On divise les impacts par 8 en passant par le train et en choisissant le spectacle disponible.

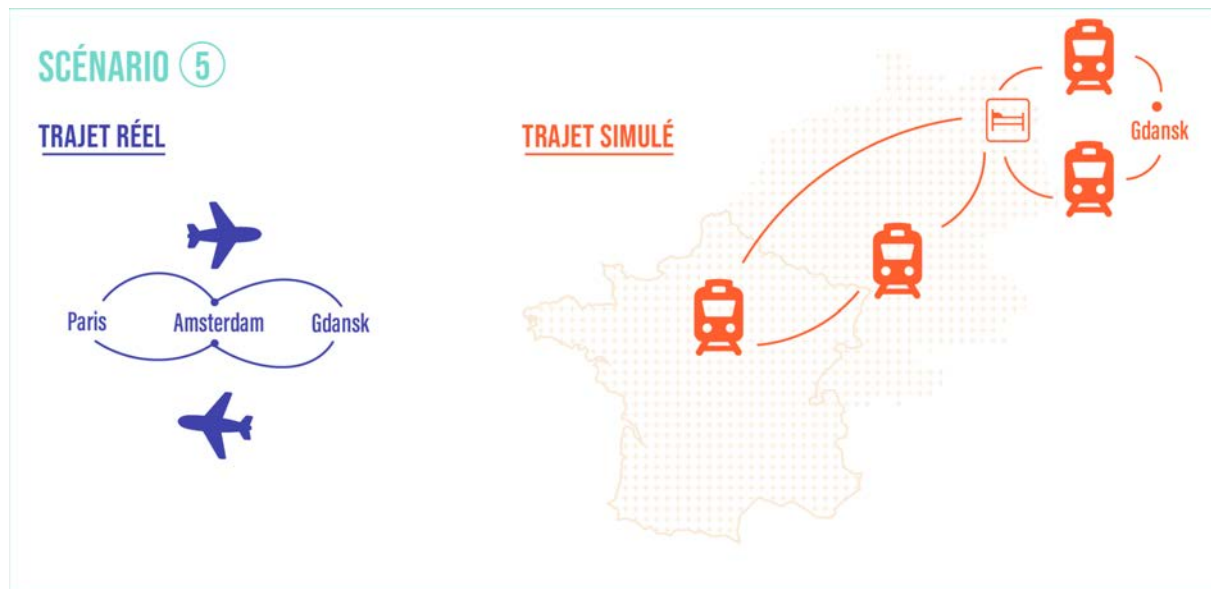
CONCLUSION : le report modal reste un levier de baisse comptable important des émissions, avec les réserves déjà exprimées quant au report modal sur des véhicules privés (tourbus) versus des transports en commun (avion et train). Mais les choix faits par les programmeurs ne sont pas négligeables ! Indépendamment des clauses d'exclusivité, **9% de l'impact de la tournée est lié ici à un choix de programmation.**

PROJET OBLIQUE

Scénario exploratoire 5 - mobilité des publics versus report modal

Contexte - l'équipe de l'ensemble Correspondances est allée en Pologne. La majorité de l'équipe a pris l'avion depuis Paris en aller-retour. Deux personnes sont rentrées en train.

Exploration modélisée - Nous explorons le scénario déjà réalisé par le passé mais difficile à mettre en place de faire voyager toute l'équipe par le train. Nous comparons en équivalence avec le déplacement de spectateurs ou de programmeurs polonais.



Résultats

	Impact CO2 transport (TCO2eq)	Durée du voyage
 Avion Paris <-> Amsterdam <-> Gdansk	11,2	8 heures par trajet (4h de vol et 2*2h accès aéroport)
 +  Train & Hotel Paris <-> Berlin <-> Gdansk	2,6	24 heures (17h de train coupé par une nuit)
 +  =  divisé par 4		
 +  = 3 fois 		

Le déplacement de l'équipe en avion jusqu'en Pologne correspond au déplacement d'environ 46 spectateurs ou programmeurs venus voir le spectacle en France.

CONCLUSION : le report modal vers le train fonctionne très bien d'un point de vue comptabilité carbone, même en Pologne. Le nombre de déplacements évités à atteindre pour justifier ainsi cette diffusion est de plus de 46 spectateurs ou programmeurs polonais, ce qui semble un chiffre important relativement à ce projet.

Ce chiffre correspond en moyenne à la taille de l'équipe complète auquel il faut ajouter la part de fret d'environ 15%.

HISTOIRES D'ÉQUIPES ARTISTIQUES EN TRANSITION

A l'occasion de cette étude, nous avons pu constater l'engagement des équipes artistiques et nous avons choisi de l'illustrer autour de plusieurs cas pratiques.

Correspondances en transition, moteur d'un secteur en évolution

Hambourg – Berlin 2020, le goût et le coût du report modal

Début 2020, l'ensemble Correspondances est invité à jouer Perpetual Night, pour deux dates plutôt consécutives, le 28 janvier à Hambourg, et le 7 février à Berlin. La configuration des dates, l'agenda de l'ensemble et des musiciens et surtout les efforts consentis en termes de temps et de fatigue ont permis des voyages en train. Pour Hambourg, le voyage aller s'est fait en deux jours, avec une nuit à Dortmund la veille du concert pour couper le trajet de 9h. Le voyage retour a pris entre 8 et 11h selon les destinations. Pour Berlin, le voyage de 8h s'est fait la veille du concert ; et les retours, d'une durée totale de 8 à 15h, le lendemain du concert, se sont aussi faits en train, à l'exception de 6 artistes devant enchaîner sur une autre production et qui ont pris l'avion. Mais en 2020, les deux Philharmonies ne s'étaient pas mises d'accord pour une diffusion dans la foulée, ce qui aurait évité des allers-retours. La fatigue et l'organisation supplémentaire (coûts induits indivisibles pour les diffuseurs) ont reposé sur l'ensemble Correspondances et les surcoûts également, notamment les deux nuits la veille des concerts. Les salles ne rembouraient pas les frais de transport et d'hébergement au réel (cession all-in). **Cet engagement impacte donc la marge de l'ensemble sur ces concerts.**

Hambourg – Vienne 2025, le coût et les bénéfices de la coopération

En 2025 et à l'initiative de l'ensemble, les logiques de coopération entre la Philharmonie de Hambourg et celle de Vienne ont permis la diffusion de Psyche, le 1er mars à Hambourg, le 3 mars 2025 à Vienne. Le positionnement de ces deux dates a été travaillé de manière à profiter du jour off pour voyager en train entre les deux villes. **La bonne volonté et l'engagement de la part des programmeurs était nécessaire.** Malgré le choix laissé libre aux équipes, la grande majorité des musiciens ont privilégié le train à l'avion (35 sur 43, soit plus de 80%), les autres ont privilégié l'avion pour des raisons de gestion de la fatigue et de leur condition physique. Il faut aussi rappeler que l'ensemble Correspondances met en place un incitatif pour les voyages en train, ce qui rend ces trajets conviviaux et renforcent l'esprit de corps de l'ensemble : une boisson chaude est offerte dans le train, des jeux de société et un kiosque presse sont proposés.

Malandain Ballet Biarritz en transition, engagements partagés sous contraintes

Suite au montage d'une tournée mutualisée n'ayant pas pu aboutir complètement, le Malandain Ballet Biarritz doit assumer une date unique à Hanovre (Allemagne), pour son spectacle Les Saisons, le 20 avril 2025. Le déplacement correspond à 13 heures de train via Bordeaux, Paris et Cologne. Le départ de la gare de Biarritz a lieu vers 7h30, pour une arrivée vers 20h30. En l'absence de liaison directe, l'alternative en avion peut-être réalisée en 6h depuis Bordeaux, soit un trajet alternatif de 8h environ, à un tarif équivalent. Le temps de trajet est comptabilisé dans le temps de travail. L'ensemble de l'équipe (29 personnes) décide de voyager en train, mais en raison d'un train complet, 5 techniciens

PROJET OBLIQUE

doivent basculer sur le trajet en avion. Le camion n'ayant pas pu être stocké à proximité, il fait l'aller/retour également. Pour les équipes, le départ a lieu le samedi, le spectacle est proposé le dimanche, et le retour est organisé le lundi. Des répétitions sont en effet prévues en studio le mardi. Au retour, **les danseurs témoignent de leur fatigue mais également de leur frustration** de ne pas avoir pu profiter de ce déplacement, y compris pour des raisons personnelles. D'un point de vue environnemental, le déplacement est plutôt soutenable, les équipes de production ont fait des efforts, mais **cette histoire témoigne bien des contraintes posées aux équipes en diffusion : disponibilité, coût et fiabilité des moyens de transports, calendrier de diffusion contraint**. La date à Hanovre est en effet importante pour la compagnie dans le cadre d'une relation entretenue avec le programmateur et elle était délicate à annuler.

Ballet Preljocaj, activer les leviers de la soutenabilité à l'international

En 2026, le ballet Preljocaj a l'opportunité de réaliser une tournée aux Etats-Unis et en Colombie avec son spectacle Gravité. Ce sont des dates importantes pour la visibilité de la compagnie, même si le spectacle est déjà ancien. Pour amortir l'impact environnemental de cette future tournée, la compagnie active l'ensemble de ces leviers à disposition. La tournée comprend plus d'une semaine à New-York, puis des dates à Dallas, Santa Barbara et San Diego cohérentes d'un point de vue géographique. En Colombie, **la coopération** entre les festivals de Cali et de Medellin et du théâtre de Bogota permet également de mutualiser le déplacement, **sans recherche d'exclusivité par les programmateurs**. Au contraire, **le festival le mieux doté a accepté de financer intégralement le déplacement pour en faire profiter les festivals à faible budget** dans une stratégie de coopération qui pourrait inspirer de nombreux acteurs culturels européens, et qui confirme que la rareté des ressources disponibles réduit les dynamiques compétitives et crée les conditions de la coopération. L'organisation conjointe des tournées est cohérente entre les deux pays, la continuité permet aux équipes de ne pas rentrer en Europe entre les deux parcours. Ce choix limite fortement l'impact en réduisant le nombre de kilomètres parcourus en avion. Il est permis par la durée des visas proposés. Pour limiter les coûts économiques et écologiques, **la compagnie accepte de se reposer sur le matériel technique à disposition** dans les salles et festivals colombiens, cela induit des temps de travail préparatoires pour caler la production. A l'instar de l'ensemble Correspondances ou du Malandain Ballet Biarritz, le ballet Preljocaj essaie ici d'activer des pratiques cohérentes d'un point de vue économique, écologique et en termes de conditions de travail.

TROISIÈME PARTIE

Modèles économiques des tournées internationales de spectacle vivant

Dans le cadre de ce projet, nous avons souhaité poser la question du modèle économique des tournées internationales dans un monde bas carbone afin de ne pas rester centré sur les questions environnementales sans poser le sujet de leur faisabilité économique. Dans **un contexte de précarisation des équipes du spectacle vivant**, il est bon de rappeler que l'économie du spectacle vivant est singulière, et actuellement confrontée à des rendements décroissants en raison de l'augmentation des coûts de production. C'est une économie de la loterie, dans laquelle il faut exposer de nombreux prototypes afin de faire émerger un projet trouvant son public. Souvent, la logique du "winner takes all" prévaut et les réussites écrasent les autres productions. C'est également une économie dans laquelle **les gains de productivité sont faibles puisque la répétition d'un spectacle n'en fait pas beaucoup baisser les coûts**. Un spectacle vivant est également complexe à rentabiliser en raison des contraintes sur la volumétrie des publics en présence et du faible potentiel de transfert sur d'autres supports tels que l'audiovisuel. L'ensemble de ces paramètres explique le fait que **les leviers de rideaux sont souvent déficitaires** ou que **la billetterie ne couvre pas toujours l'intégralité des coûts**. Au reste, les soutiens financiers publics en diffusion sont souvent des aides à la réduction du déficit. Poser la question des modèles économiques soutenables, c'est donc réfléchir à un contexte de financements mixtes publics et privés dont il est impossible de sortir.

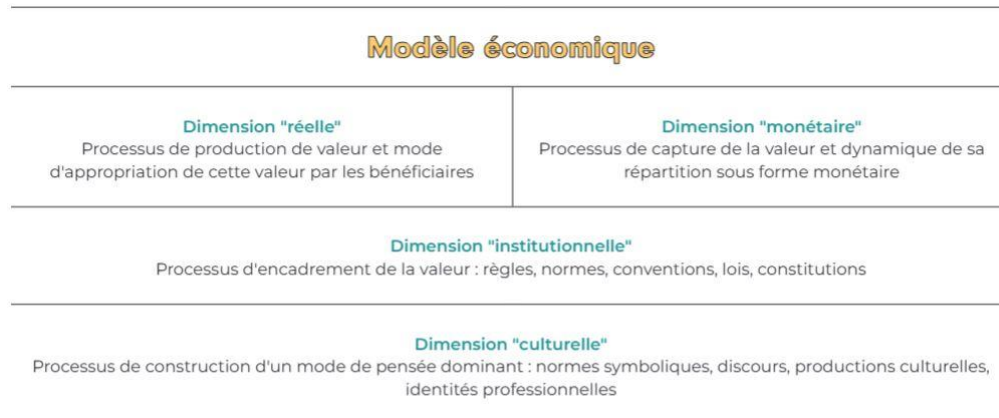


Figure 1 : Les quatre dimensions du modèle économique.
(source : Laboratoire ATEMIS)

Ce travail, qui vise à renforcer la dynamique de réflexion engagée par les référentiels carbone proposés par la Direction Générale de la Création Artistique, s'appuie également sur le cadre de pensée proposée par l'étude de l'association ARVIVA "transition écologique, transition économique" et notamment les référentiels de l'économie de la fonctionnalité, pour **penser les modèles économiques dans leur intégralité**.

Nous allons donc inclure les questions liées aux flux financiers stricto sensu, mais également les paramètres qui constituent la faisabilité des modèles, et notamment les questions de ressources ou de contractualisation par exemple. Commandée par l'association ARVIVA et produite par l'Institut Européen de l'Économie de la Fonctionnalité et de la Coopération (IEEFC) et réalisée par Sarah Helly et Sandro de Gasparo, cette étude

PROJET OBLIQUE

propose une définition que nous avons choisi d'utiliser ici. Le modèle économique est alors la façon de penser et d'organiser la création de valeur et sa circulation (accès, répartition, investissements), à l'échelle des situations de travail et des organisations étudiées ici, dans le contexte spécifique des tournées internationales.

Il s'agit donc d'**analyser d'une part les quatre dimensions qui structurent ce modèle économique**. Une dimension dite "réelle" qui observe les processus de production de valeur et mode d'appropriation de cette valeur par les bénéficiaires, s'inscrivant dans une approche classique de la capacité à générer un capital. Une dimension dite "monétaire", qui analyse les processus de captage et de répartition de cette valeur sous forme monétaire. Une dimension institutionnelle qui interroge les processus d'encadrement : règles, normes, conventions, cahiers des charges, dispositifs, lois. Une dimension culturelle qui interroge les modes de pensée dominants : normes symboliques, discours, productions, enjeux autour des identités professionnelles, parcours artistiques attendus.

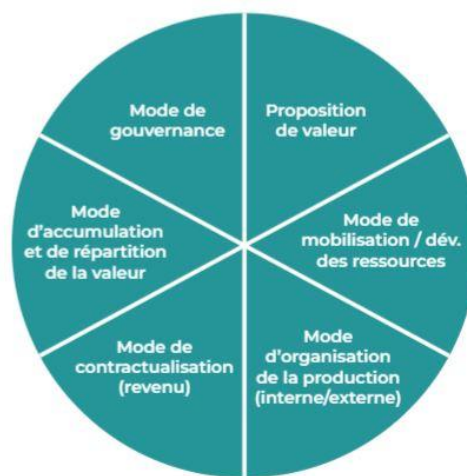


Figure 2 : les six registres descriptifs du modèle économique d'une organisation (source : Laboratoire ATEMIS)

De là, **les modèles économiques s'articulent sur six registres** permettant de les analyser. La proposition de valeur identifie la raison d'être du projet telle qu'elle est reconnue par l'ensemble des parties prenantes. En matière de spectacle vivant, on parle de culture ou d'art, selon que la proposition de valeur s'appuie plutôt sur de l'action culturelle transformatrice voire les droits culturels ou sur la promotion d'une esthétique. En matière de circulation internationale, d'autres enjeux peuvent émerger. Le mode de mobilisation et de développement des ressources nécessaires permet d'en comprendre les dépendances et le capital immatériel, dans le cas du spectacle vivant et des tournées, c'est le corps des danseurs ou des musiciens qui nous intéressera, dans le sens où il constitue une ressource immatérielle bousculé par les tournées soutenables. Les modes d'organisation de la production viennent poser les questions de l'organisation du travail, des règles communes en matière de mobilité par exemple et celles de l'éco-système productif. Dans le cas du spectacle vivant, il s'agira essentiellement des modalités et réseaux de diffusion. Les modes de contractualisation nous intéressent particulièrement dans le cadre d'une analyse des modèles économiques de tournées internationales souvent sujet à des demandes d'exclusivité. Enfin, nous tenterons d'identifier qui bénéficie de la valeur générée par les tournées internationales et à quel point le mode de gouvernance induit la définition d'une stratégie claire et consensuelle en la matière.

PROJET OBLIQUE

La proposition de valeur : pourquoi jouer son spectacle à l'international ?

Quel est l'intérêt économique au sens large de jouer des spectacles à l'international ? Quelles sont les valeurs qui se cachent derrière des dates à l'étranger ? Si la programmation internationale permet d'**augmenter le volume d'activité et le chiffre d'affaires**, la spécificité de l'économie du spectacle vivant induit d'autres enjeux que les revenus directs. Premièrement, la circulation internationale est au cœur de processus de **renforcement des parcours artistiques**, y compris dans l'enrichissement du propos. Se diffuser à l'étranger, c'est possiblement se confronter à l'altérité **d'autres publics** ou d'autres artistes. Derrière la mobilité d'une équipe, il y a alors un double désir de partage d'une esthétique et de rencontres possibles avec d'autres cultures. Cet enjeu est mieux mis en pratique dans un contexte de diffusion lente, avec une présence la plus longue possible sur les territoires d'accueil, plutôt que sur des dates isolées. L'attachement à la circulation internationale repose, de façon légitime, sur la **rencontre interculturelle**.

Par ailleurs, la diffusion internationale crée du lien avec des professionnels étrangers et permet d'**élargir le réseau de diffusion**, de spectateurs, et de programmeurs. Dans le spectacle vivant et pour les équipes étudiées, ils répondent à un objectif de développement culturel et de **robustesse économique** de long terme, plutôt qu'à une logique de rentabilité de court terme. Il s'agit d'améliorer et de faire grandir un réseau (ressource immatérielle), et de gagner en perspectives et en légitimité. L'**amélioration de l'image de la compagnie** est en effet souvent une résultante des tournées internationales. Cela traduit un imaginaire du parcours des artistes et de leur réussite, les indicateurs de performance sont pensés pour encourager la diffusion internationale, perçue comme l'aboutissement d'un processus de **rayonnement artistique**.

De fait, **les institutions publiques encouragent ce rayonnement**. Il est inscrit au cœur des labels nationaux et constitue une mission fondamentale des Centres Chorégraphiques Nationaux, comme des ensembles musicaux indépendants sur qui repose majoritairement l'export musical par rapport aux orchestres permanents plus sédentaires. La plupart des structures de soutien en diffusion aux échelles locales ou nationales encouragent l'internationalisation, qu'il s'agisse de structures publiques, comme la Collaborative, ou d'initiatives de la société civile tels que l'association On The Move ou le Laba. Enfin, mentionnons le Centre National de la Musique qui a un fort volet d'aide à l'export et l'Institut Français dont la mission est d'encourager la diffusion internationale de la langue, des œuvres et des idées, dans une dynamique en lien avec les enjeux diplomatiques ou entrepreneuriaux de l'Etat. La valeur portée par la diffusion internationale est alors aussi la capacité de la compagnie à **agir comme porte-drapeau**, au-delà de la valeur intrinsèque de la proposition culturelle.

Enfin, on peut observer un **capital symbolique du déplacement international**. Sans même mentionner les logiques de "miles" ou d'accumulations de cartes postales, le voyage en lui-même est perçu comme un **indicateur de réussite ou de statut social**, ce qui peut rendre attractif une compagnie plutôt qu'une autre pour des interprètes. Des danseurs et musiciens de grande qualité vont privilégier des équipes internationales et vice-versa. Le déplacement à l'étranger peut alors être perçu par les équipes comme **une valeur ajoutée** ou comme faisant partie de l'attrait dans l'exercice du métier, à rebours des contraintes que cette circulation internationale exerce (fatigue, vie de famille, etc.). C'est donc à la fois un facteur d'attractivité de la compagnie et pour la compagnie.

Alors quelle est la proposition de valeur qui se cache derrière la circulation internationale des compagnies de spectacle vivant ? Qu'est-ce qu'on monétise vraiment ? Un spectacle, un parcours artistique, une image de marque, une capacité à représenter la France ? Il y

PROJET OBLIQUE

aurait intérêt à toujours **clarifier les enjeux au sein d'une compagnie avec la direction artistique, les équipes ou les parties prenantes institutionnelles** pour bien les définir plutôt qu'agir de façon réflexe. On pourrait alors constater que, derrière l'illusion du renforcement économique des budgets (voir ci-dessous) se nichent d'autres enjeux majeurs, qui aideraient alors à repenser les modèles de diffusion.

De ce que nous avons pu constater dans l'échantillon étudié, le modèle économique des trois compagnies n'est pas dépendant de tournées trans-continentales qui sont "un plus".

La mobilisation des ressources : qu'est-ce qu'on épuise, lors d'une tournée ?

A la question de l'épuisement des ressources lors d'une tournée, il est tentant d'en référer aux ressources environnementales. Nous les avons mentionnées à travers l'analyse des impacts carbone liés aux mobilités.

En matière de modèle économique, il est aussi intéressant de questionner les autres types de ressources mobilisées, notamment liées à l'exercice de la représentation et aux spécificités du spectacle vivant. Qu'il s'agisse de musique ou de danse, la pratique est souvent **comparable au sport de haut niveau** et nécessite dans tous les cas une concentration importante. Elle génère **un stress lié à l'évènementiel en direct**, pour les techniciens et bien sûr surtout pour les interprètes. Cela exerce donc **des pressions sur les corps et le mental des artistes et techniciens en tournée**. Le corps et le mental des danseurs et des musiciens apparaissent alors comme une ressource fondamentale exploitée en tournée dont il faut prendre soin. Les trois équipes avec lesquelles nous avons échangées sont particulièrement attentives à cette ressource et travaillent à **mettre en place les meilleures conditions de travail** pour garantir la qualité des représentations et le bien-être des équipes, mais à ce titre, les dynamiques de tournées plus longues et plus lentes peuvent accroître les difficultés, en raison de l'enchaînement des dates ou des temps et conditions de déplacement. C'est **une des grandes difficultés du report modal**. Il s'agit de prévoir les bonnes marges pour permettre le repos, cela induit de prendre en compte tous les paramètres, y compris une logistique différente en fonction des types et des durées de tournée. Les équipes nous ont mentionné par exemple des problématiques liées aux bagages dans le cas des tournées en train, notamment celles comportant de nombreuses correspondances, avec des conséquences sur le corps des danseurs en tournée. Or, **le corps est l'instrument de travail**.

Pour les mêmes raisons, la question de la nutrition est particulièrement travaillée par les équipes de façon à garantir énergie, équilibre et santé. Là encore, on retrouve **les enjeux de soin**. Ce travail nutritionnel n'est pas toujours pensé en lien avec les enjeux d'éco-responsabilité et ce chantier pourrait être mieux accompagné par les filières.

Autre ressource essentielle au modèle économique des tournées et notamment les tournées internationales, **le réseau d'agents et de programmeurs**. C'est la ressource fondamentale qui permet la construction (ou pas) de tournées cohérentes. **La qualité de la relation** avec un agent ou un programmeur permet d'entrer en négociation sur la diffusion, mais surtout sur une diffusion cohérente pour la compagnie. Les équipes sont d'ailleurs soucieuses d'entretenir cette ressource et peuvent accepter des conditions d'exercice plus délicates pour en prendre soin, dans un contexte de rapport de force qui est loin d'être toujours favorable. La reconnaissance de la compagnie, la quantité des contacts et la profondeur du réseau facilitent alors le travail des chargés de diffusion ou des agents et la construction de tournées cohérentes. Les équipes en phase de développement, ou les projets de créations qui présentent davantage de risques en

PROJET OBLIQUE

diffusion n'ont pas toujours le luxe de se permettre d'imposer un calendrier. Le fait que cette ressource soit **mobilisée dans une relation unilatérale plutôt que dans des logiques de réseaux institués** induit l'incohérence des tournées.

Enfin, parmi les ressources immatérielles qui ont des conséquences visibles ou invisibles sur les modèles économiques des tournées, **le temps est un facteur majeur**. Il peut être rémunéré (ou pas), a minima selon les conditions posées par les conventions collectives, mais fait plus souvent l'objet d'une **négociation interne pour toutes les équipes engagées dans la transition**, avec des prises en charge qui vont régulièrement au-delà du minimum légal. La comptabilisation de la fatigue liée au voyage, des heures de voyage au réel **réduit alors les marges de cessions** achetées régulièrement en mode all-in, c'est-à-dire avec des coûts logistiques inclus dans le contrat et portés par la compagnie.

Ainsi, quand l'ensemble Correspondances traverse dix fois la France en diagonale en un été, le choix modal du train permet de réduire considérablement les impacts environnementaux jusqu'à les rendre potentiellement négligeables, mais sans avoir d'effets vertueux sur l'amélioration du modèle économique. **Parcourir 500 000 kilomètres en train**, soit 12,5 fois le tour de la terre, **pose moins un problème écologique qu'un problème économique** au vu de l'importante **perte de temps et d'argent** liée à l'absence de cohérence de la tournée. Il s'agit donc de penser l'optimisation écologique des tournées trans-continentales et l'optimisation économique, au sens large, des tournées nationales ou internationales de proximité. Actons que l'absence de cohérence des tournées est **un gâchis énorme de ressources financières et humaines** pour le secteur, permis par l'extraordinaire abondance des énergies fossiles et leur faible coût. La faiblesse ou l'absence de rémunération des temps de trajet permet aux modèles économiques de tenir, notamment en cas de report modal vers le train.

Hypothèse 500000km	Coût écologique	Vitesse de transport	Temps de transport	Valorisation latente pour une heure à 150€
Avion	75980 kgCO ₂ e	237 km/h	2 110 h	316 500€
Train	1465 kgCO ₂ e	34 km/h	14 705 h	2 205 750€

Tableau 6 - Tableau de comparaison train avion

NB : la vitesse moyenne du mode de transport est calculé porte-à-porte, vitesse dite "avec préparation" (chiffres Aurélien Bigo)

L'organisation de la production en externe et en interne

Des déplacements incohérents et très longs peuvent donc être soutenables en matière d'émissions de gaz à effet de serre grâce au report modal vers le train, mais les conséquences sur le modèle économique des équipes (fatigue induite, compensations des heures de voyage, hébergements complémentaires) impose malgré tout de **revisiter ces logiques de tournées fracturées, indépendamment des trajectoires carbone**.

Cette organisation externe pose la question des rapports de force exercés par les compagnies et sur les compagnies et par les programmeurs et sur les programmeurs. **Une révolution copernicienne des tournées de spectacle vivant est nécessaire** à l'échelle nationale et internationale pour permettre leur pérennisation. A ce titre, les outils de coordination sont utiles mais ne permettent pas d'agir en profondeur sur les modèles d'organisation et les modèles économiques. La **pression économique** induite par la hausse des coûts de production et des coûts de transport ainsi que la précarisation des structures culturelles agissent comme **un régulateur non désiré et non désirable** sur la

PROJET OBLIQUE

mutualisation de tournées. Il est intéressant de réguler un écosystème afin qu'il soit sobre et robuste plutôt que de laisser-faire un système qui creuse les inégalités et construit **un imaginaire de concordance entre les pratiques luxueuses et les pratiques insoutenables**. Le contexte international est également à prendre en compte. Dans les pays d'Europe de l'Est, les craintes légitimes quant à l'interventionnisme public rendent complexes les dynamiques de coopération entre acteurs. Dans les pays plus riches, les mauvaises habitudes prises au nom de la liberté de programmation et de la diversité des formes (voir ci-dessous) génèrent **une très faible coopération et une absence systématique de coordination en l'absence de tiers régulateur**. Dans les pays sans soutien public, les dynamiques de marché catalysent les habitudes de compétition.

En raison des enjeux de visibilité et de leur précarité économique, les équipes artistiques de spectacle vivant subventionnées subissent la configuration des tournées davantage qu'elles ne les choisissent, ce qui rend délicat voire impossible un travail clair de cadrage des pratiques de mobilité ou la définition de règles en interne. **Les exceptions à la règle sont alors la norme**. Si des équipes artistiques tentent de proposer ou d'imposer des durées de trajets minimales pour le recours à l'avion, elles se confrontent toujours à des cas particuliers qui obligent un contournement des principes établis.

Le chantier a également d'importantes conséquences en production, avec des **volumes de travail dédiés supérieurs** et qui reposent sur l'ensemble de l'équipe, y compris en amont de la diffusion, en phase d'organisation. La personne chargée de la diffusion intègre alors la réalisation d'**un travail non prescrit** consistant à faire coopérer les diffuseurs. Toutes les équipes chargées de la production doivent se réorganiser pour atteindre ces nouveaux objectifs non prescrits, avec des contraintes organisationnelles supplémentaires. **Les risques en production liés au report modal sont importants**, notamment en cas de recours à des trains de nuit qui sont sujets à des annulations tardives. L'achat des billets de train ne peut pas être réalisé très en amont. Trop tardif, il a des conséquences budgétaires en raison des politiques de yield management. Les risques de perturbation du trafic sont plus importants sur l'aérien et le ferroviaire alors qu'ils restent limités en cas de recours à des tourbus. Dans tous les cas, indépendamment du coût direct, **les pratiques les plus soutenables induisent un stress plus important** sur le plan organisationnel, un temps de travail accru, voire le besoin d'agilité pour réagir à des situations de crises ou d'urgences - en cas de perturbations de dernières minutes. Au-delà du prix et du confort, la question de **la fiabilité de la tournée produite reste essentielle**.

Préserver la diversité des formes et les libertés artistiques

Parmi les grands malentendus de la transition écologique des activités culturelles, la défense des valeurs cardinales que sont la diversité des formes ou des libertés artistiques, attaquées par ailleurs par des courants politiques extrémistes ou par les dynamiques de concentration de marchés trop peu régulés, sert parfois malheureusement de cache-sexe aux pratiques insoutenables, ce qui traduit **une incompréhension profonde des mécanismes en cours** et dessert l'objectif de leur préservation. Il existe ainsi l'illusion qu'un droit inaliénable à diffuser ce qu'on veut, quand on veut, serait attaqué par les processus de transition écologique. Cette illusion repose sur deux erreurs d'analyse.

La première erreur d'analyse consiste à ne pas voir que **les libertés artistiques et la diversité des formes sont déjà sous contraintes économiques**. Or, les **contraintes écologiques** sont très exactement **de même nature**. Ni censure politique, ni atteinte intolérable à nos libertés humaines, elles rappellent simplement que nous vivons dans un

PROJET OBLIQUE

monde réel, dépendant des écosystèmes. Les équipes chargées de la production ou de l'administration de nos structures culturelles ont toujours su le rappeler aux artistes.

La seconde erreur consiste à ne pas comprendre qu'en l'absence d'écologisation des pratiques, **les crises environnementales et la raréfaction des ressources resserrent cet étau économique** - la pression du monde réel - sur nos productions. En œuvrant à trouver de nouveaux interstices pour faire baisser la pression matérialiste sur nos œuvres, l'écologisation des pratiques de production et notamment des tournées fait donc très exactement l'inverse de ce qu'on lui reproche : elle préserve et renforce nos libertés actuelles et futures, ainsi que la diversité culturelle en organisant des modèles robustes.

Comment les tournées sont-elles contractualisées et quels revenus génèrent-elles ?

Au-delà des processus de contractualisation que nous avons mentionnés plus haut, et qui relèvent du **rapport de force** entre les compagnies et les programmeurs - le plus souvent à l'avantage des programmeurs dans le cas du spectacle vivant subventionné - les modalités de vente des spectacles à l'étranger varient. Les compagnies peuvent vendre le spectacle sous la forme d'un contrat de cession qui traite les **coûts de déplacement à part** et peut donc faire l'objet d'une négociation dédiée, sous la forme d'un forfait ou au réel. Une partie des frais peut également être directement prise en charge par l'opérateur, c'est souvent le cas des hébergements sur place. Cela rend délicate la lecture des coûts de production in fine. Les compagnies peuvent également vendre des **cessions "all-in"**, elles intègrent alors les frais de déplacement dans leur marge et ont donc un intérêt financier à les optimiser. Ces typologies de contractualisation des frais de déplacement ont bien sûr des effets sur les dynamiques de négociation sans qu'il soit toujours évident de les analyser. On peut penser que la prise en charge au réel, en partenariat avec les lieux d'accueil, est plus chronophage mais implique davantage les parties-prenantes, ce qui est une démarche nécessaire lors d'une tournée mutualisée.

En effet, **lors d'une tournée mutualisée, la répartition des coûts entre les lieux se pose**, ce qui induit des réflexions en matière de juste équilibre de l'effort et des prises en charge. Les stratégies all-in ou forfaitaires induisent une délégation complète de la production logistique des tournées aux compagnies qui invisibilisent leur structure pour les lieux. Il y aurait un enjeu à mieux analyser les effets des types de contractualisation sur les pratiques d'organisation des tournées et leur durabilité.

La mutualisation des tournées fait quant à elle l'objet d'un contrat moral entre les programmeurs et la compagnie, souvent sans clause contractuelle particulière. Cela induit deux effets de bord en cas d'effondrement de la tournée prévue. Les lieux ne peuvent pas - et souvent ne souhaitent pas - se désengager d'une date de diffusion qui devient isolée suite au retrait d'un ou plusieurs programmeurs. De même, les compagnies ne peuvent pas - et souvent ne souhaitent pas - le faire non plus. Les répercussions économiques de cette absence de mutualisation sont alors assumées par les structures restantes, sans conséquences pour les structures qui se désengagent. Peut-être une réflexion contractuelle à l'échelle sectorielle serait-elle nécessaire pour mieux encadrer et surtout **sécuriser la contractualisation des tournées mutualisées** ?

Nous n'avons pas vraiment observé de pratiques innovantes en matière de contractualisation lors de cette étude. Les pratiques sont celles que nous connaissons dans le spectacle vivant professionnel, c'est-à-dire des **contrats de cession**, parfois **soutenus par des subventions complémentaires** lors de dates internationales. Cette

PROJET OBLIQUE

pratique est cohérente avec les enjeux en termes de proposition de valeur. Puisque l'objet des tournées n'est pas uniquement voire pas du tout l'exportation, mais bien une forme de rayonnement international ou le renforcement de liens interculturels, il est logique qu'elle fasse l'objet de soutiens complémentaires, dans un esprit de service public.

Pour toutes les typologies de tournées plus responsables, la question d'**une plus grande mixité des contractualisations** se pose, avec les difficultés qu'on peut imaginer, à la fois pour mutualiser des coûts de déplacement, ou pour prévoir des dates intermédiaires hybrides (actions culturelles, ateliers et master classes, etc.). Bien sûr, les aides publiques ciblées jouent ici un rôle clé, de même que la coopération entre acteurs culturels.

On peut par ailleurs remarquer que les arts du cirque par exemple, ont su historiquement mêler des formes de contractualisations classiques et des dates autoproduites. Le modèle économique induit ici la vente de levers de rideaux bénéficiaires qu'on intercale entre deux dates vendues en cession. De même, constatons que dans le cadre de longues tournées alternatives, comme celle de Yann Tiersen (en voilier), ou de Manu Galure (à pied) par exemple, le recours à l'hybridation contractuelle est commun. Les tournées sont alors composées de cessions et de dates auto-produites, dans des conditions d'exercice qui frôlent parfois la pratique amateur et qui posent bien évidemment d'**importantes mais intéressantes questions réglementaires**, tant en matière contractuelle, qu'en matière de rémunération minimum et de conditions de travail. C'est par exemple le cas pour Correspondances sur "l'échappée à vélo" qui repose majoritairement sur des dates auto-produites dans des lieux non dédiés pour garder une cohérence en production et échapper à une trop grande ingérence des lieux sur la tournée.

L'analyse des chiffres d'affaires ou des marges de la saison 2023/2024 témoignent d'une contribution significative des dates internationales de proximité, quand **les dates trans-continentales restent peu contributives aux équilibres budgétaires**. L'ensemble Correspondances a pu boucler sa saison sans vendre de dates transcontinentales, une seule date correspond au périmètre continental lointain. Avec seulement 1,5% de ses revenus générés sur des dates complexes à décarboner, le modèle économique de l'ensemble présente un risque de transition maîtrisé. De même, les revenus trans-continentaux de Malandain ou de Preljocaj ne sont pas non plus dramatiques (aux alentours de 4% du total) quand la part de dates proposées sur des territoires continentaux plus lointains représentent respectivement 12,2 et 7,1%. **L'essentiel des revenus des trois structures reposent sur des lieux de diffusion accessibles.**

	% de revenus en continental proche	% des revenus en continental lointain	% des revenus trans-continentaux
Correspondances	98,5%	1,5%	0%
Malandain	83,6%	12,2%	4,2%
Preljocaj	88,9%	7,1%	4%

Tableau 7 - Répartition des revenus par zone géographique

Pour ce qui est de la **contribution aux salaires artistiques permanents**, qui reste un bon référentiel pour analyser les marges bénéficiaires de ces différentes structures, pondérées par les apports en fonctionnement dans un contexte de lever de rideau déficitaire, le constat n'est pas différent. **La contribution des dates trans-continentales est infime** sur

PROJET OBLIQUE

la saison analysée, et l'essentiel de la contribution repose sur des dates à fort potentiel de soutenabilité. On constate d'ailleurs à la marge l'effet des surcoûts de l'effort fait par les équipes en matière de soutenabilité sur les dates continentales lointaines ou l'effet de la hausse des coûts de production sur les dates transcontinentales : la contribution aux salaires artistiques permanents y est alors légèrement réduite en proportion des revenus.

Contribution aux salaires permanents	continental proche	continental lointain	trans-continental
Correspondances	99,1%	0,9%	0%
Malandain	83,6%	7,8%	4,2%
Preljocaj	92,4%	6,5%	1,4%

Tableau 8 - Répartition des contributions par zone géographique

En matière d'**intensité des revenus générés par tonnes de Co2 émises**, on retrouve peu ou prou les différentiels déjà identifiés en matière d'intensité carbone par représentations, mais il est intéressant de noter les ordres de grandeur pour les comparer aux montants estimés du coût environnemental de la tonne de Co2 émise. Ce coût varie selon les études de 100 à 1000€, il s'agit donc de prendre ce référentiel avec précaution, mais dans le pire des cas, à 1000€ la tonne émise, **les dates trans-continetales sont en l'état potentiellement en deçà des seuils de "rentabilité" environnementale.**

chiffre d'affaires par tCo2e émis	moyenne globale	continental proche	continental lointain	trans-continental
Correspondances	58 280€	101 684€	2 043€	/
Malandain	4 564€	7 964€	4 029€	501€
Preljocaj	8 859€	25 148€	2 282€	855€

Tableau 9 - chiffre d'affaires par tonnes de Co2e émises

On notera pour information que l'hébergement est parfois offert et assuré par les structures d'accueil. Il n'est alors pas évalué, ce qui tord les comparatifs de coût.

On notera également que **ces calculs ne tiennent pas compte de revenus tiers**, dont les montants restent peu significatifs au regard des budgets globaux de structures. Ainsi les parts correspondant aux **merchandising** pour les ballets ou les recettes générées par la **vente de disque** ou le **streaming** pour l'ensemble musical ne contribuent que très peu aux équilibres globaux. Nous avons donc choisi de ne pas les intégrer dans le calcul.

Répartition de la valeur : à qui profitent les tournées responsables ?

En matière de revenus, les dates de tournée viennent rémunérer directement les intermittents mobilisés et participent à la rémunération d'une part des salaires artistiques permanents et/ou une part des salariés permanents exerçant des fonctions supports.

Le budget des tournées vient donc contribuer aux équilibres en matière de fonctionnement, même si, on l'a vu, cet équilibre est essentiellement dû à des dates

PROJET OBLIQUE

nationales ou de proximité. Une des différences entre l'ensemble musical et les ballets est d'ailleurs l'équilibre entre permanence artistique et recours à l'intermittence. Les trois structures se retrouvent néanmoins dans un modèle où **les revenus générés visent à couvrir les frais de production, les salaires intermittents et les frais de fonctionnement dont une partie des salaires permanents**. C'est d'ailleurs une attente institutionnelle forte, le processus étant perçu comme un renforcement économique, qu'il est désormais souhaitable de ré-interroger sous l'angle de la soutenabilité écologique.

A ce titre, **les coûts de tournée restent un paramètre d'ajustement** qui dépend du type de contractualisation (voir ci-dessus), mais les dynamiques de soutenabilité viennent potentiellement augmenter la **répartition des revenus vers les coûts d'hébergement**, dès lors qu'ils ne sont pas pris en charge par les structures d'accueil. Bien davantage que les surcoûts de transport, ces coûts d'hébergement supplémentaires grèvent les budgets de production lors des tournées longues pour toutes ces grandes formations.

Selon les dates retenues et l'optimisation des déplacements, ces frais peuvent alors représenter moins de 2% des revenus générés ou jusqu'à 40%, dans le cas d'un ensemble comme Correspondances ! On retrouve ici l'intérêt d'**optimiser les tournées pour en réduire les coûts afin d'augmenter les marges artistiques**. On identifie aussi l'enjeu de repenser une stratégie d'hébergement des artistes à l'échelle nationale ou européenne. Le développement d'hébergements gratuits et solidaires serait en effet une mesure innovante pour considérablement réduire les coûts de production. A l'heure où les Airbnb ou Home Exchange surfent sur la rentabilisation de nos habitats, ne pourrait-on pas imaginer une plateforme qui permettrait aux artistes européens en tournée d'héberger d'autres artistes européens en tournée dans leurs logements laissés vacants ? L'enjeu économique mériterait de structurer des dynamiques qui existent de façon souterraine ou embryonnaire, à l'image de la plateforme des musiciens de l'opéra de Paris.

En matière d'investissements et de primes, **les structures expérimentent des dispositifs innovants**. Ainsi, l'ensemble Correspondances investit une part de ses revenus pour améliorer l'expérience du report modal avec la mise à disposition d'un kiosque à journaux par exemple, ou de jeux. L'investissement financier direct reste faible sur une date comme Gdansk, l'investissement en temps de travail est plus significatif, les **retours sur investissement en termes d'images et de vie de l'équipe** sont importants par ailleurs.

Dans la même logique, l'ensemble Correspondances expérimente la possibilité de retravailler l'octroi de la prime de partage de la valeur (PPV) pour la corrélér à l'effort modal des musiciens, via des logiques de bonification, avec une PPV octroyée de 70€ en 2024, prévue en hausse en 2025. Cela reste des dispositions expérimentales dans un contexte économique tendu, et un droit du travail qui reste à repenser sur ces sujets.

Gouvernance : embarquer ses parties prenantes

Les problématiques managériales du secteur culturel sont connues et les dynamiques d'écologisation n'y échappent pas. La verticalité des prises de décision (direction artistique) ou le caractère dilué d'instances de gouvernance souvent inadaptées (bureau d'une association par exemple) ne facilite pas le partage d'une stratégie commune, indispensable à la mise en oeuvre d'une écologisation, spécifiquement en matière de tournées internationales. C'est **l'absence de vision stratégique partagée** qui domine le secteur. Partager ces enjeux avec l'ensemble des parties prenantes est un défi pour toutes les structures étudiées. **Partager ces enjeux en toute confiance avec les institutions est délicat** dans un contexte de dépendance aux subventions. Partager ces enjeux **avec la**

PROJET OBLIQUE

direction, les instances de gouvernance ou les salariés demande énormément de temps et de ressources immatérielles (temps d'échanges, groupes de travail, comités de pilotage). **Partager ces enjeux avec les publics n'est jamais fait.**

Régulièrement, les dynamiques de transition font l'objet de **stratégies parallèles**, dans une logique qui court-circuite un peu les processus traditionnels de décision. Les orientations sont partagées avec les institutions et dans les instances de dialogue social sans vraiment impliquer la direction ou un bureau, et vice-versa. Par ailleurs, **l'indispensable implication des permanents et des intermittents** dans la démarche relève de deux dynamiques de travail très distinctes !

Puisqu'il s'agit bien de se mettre d'accord tous ensemble sur **une stratégie commune pour qu'elle soit acceptée et comprise**, voire défendue, cette mise en partage est pourtant indispensable à la réussite d'une démarche de transformation des tournées internationales. Comment **déterminer le plus collectivement possible ce qu'on maintient, et ce qu'on refuse** ? Compte tenu de l'ensemble des paramètres à prendre en compte que nous avons analysés dans l'étude, on peut dire que les équipes artistiques sont actuellement quelque peu seules et démunies dans cette prise de responsabilité, avec des pressions fortes et surtout contradictoires qui s'exercent sur les administrations ou les chargés de production, notamment. Avec des dilemmes difficiles à trancher. Or, compte tenu des rapports de force à l'œuvre, **les règles édictées par l'institution ou en interne aux équipes artistiques sont impuissantes à bien cadrer les prises de décision collectives**. Elles ne résistent pas aux cas particuliers.

Il manque sans doute un outil pour faciliter le pilotage en interne ou par les institutions, un outil sectoriel permettant de traverser les différents points de vigilance à aborder pour les équipes et mieux les pondérer. Il manque surtout **une orientation institutionnelle claire quant aux objectifs qu'on donne à ces circulations internationales** dont on a vu que les plus lointaines n'étaient pas névralgiques dans l'économie des projets.

En guise de conclusion à cette étude, nous en revenons donc à la question première : **en quoi la circulation des grandes formes artistiques françaises de spectacle vivant est-elle essentielle ?** Nous pensons avoir fourni plusieurs clés d'analyse permettant de répondre à cette question, et constaté que la rentabilité économique au sens le plus étroit de son acception n'était sans doute pas une raison viable, contrairement aux autres motifs, dans un contexte géopolitique global impossible à ne pas prendre en compte. Il nous semble que si les réponses à cette question sont clarifiées, alors les modalités de financements et les modalités de tournée pourront **tendre vers la soutenabilité, en passant des logiques de compétition aux logiques de coopération**, en passant des logiques de la consommation culturelle aux logiques de **rencontres interculturelles**, en passant d'une diffusion libre en apparence, à une diffusion plus coordonnée et plus lente.

On en revient au fait, que, en matière de gouvernance comme en matière de soutenabilité des tournées en général, un rôle clé doit être joué par les institutions publiques. Les bonnes volontés de chacun ne suffiront pas à compenser les absences de vision globale.