

TERRITOIRES ET RESSOURCES DES COMPAGNIES EN FRANCE

Daniel URRUTIAGUER

Philippe HENRY

En collaboration avec Cyril DUCHÊNE, Julie VALERO, Serge PROUST, Laure DE VERDALLE, Agathe DUMONT, Séverine RUSET, Cécile DELASSUS, Laure FERNANDEZ, Bérénice HAMIDI-KIM, François RÉMOND, Cécile SCHENCK

Rapport définitif

Recherche réalisée dans le cadre de l'appel à propositions de recherche d'octobre 2009
du Département des études, de la prospective et des statistiques
du ministère de la Culture et de la Communication
« Cartographie socio-économique du spectacle vivant »

Octobre 2011

Le contenu de ce rapport n'engage que la responsabilité de ses auteurs



REMERCIEMENTS

Ce rapport est issu d'une recherche coordonnée par ses deux auteurs, Daniel URRUTIAGUER et Philippe HENRY, ainsi que Cyril DUCHENE, en réponse à un appel à propositions de recherche du Département des études, de la prospective et des statistiques du ministère de la Culture et de la Communication.

Elle a impliqué une équipe de chercheurs de l'Institut de Recherches en Etudes Théâtrales de l'université de Paris III (Daniel URRUTIAGUER, Julie VALERO, Agathe DUMONT, Laure FERNANDEZ, François REMOND, Cécile SCHENCK), de l'Équipe d'Accueil Scènes et Savoirs de Paris VIII (Philippe HENRY), du laboratoire Printemps de l'université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines (Laure DE VERDALLE), du Modys de l'université Jean Monnet de Saint-Etienne (Serge PROUST), de l'Équipe d'Accueil Passages XX-XXI de l'université de Lyon 2 (Bérénice HAMIDI-KIM), de l'Équipe d'Accueil Traverses 19-21 de l'université Stendhal de Grenoble 3 (Séverine RUSSET), ainsi que des professionnels avec Cyril DUCHENE (directeur des publics et du développement au Centre national de la Danse) et Cécile DELASSUS (artiste-peintre, enquêtrice).

Nous remercions chaleureusement tous les professionnels qui ont bien voulu nous accorder du temps pour répondre au questionnaire et/ou accueillir un chercheur dans le cadre des études de cas. Le partage de leurs expériences et de leurs pensées a nourri et particulièrement enrichi notre travail de réflexion. Environ la moitié des répondants ont accepté de figurer sur une liste de remerciements, placée à l'annexe III.

Nous tenons également à mentionner l'implication du Deps, qui a apporté une aide financière, et du comité de pilotage, présidé par Yann NICOLAS et François ROUET, qui a favorisé nos contacts avec les professionnels et permis, par la qualité de ses réactions, d'avancer dans la présentation de cette recherche.

Cette recherche a pu s'appuyer sur les coordonnées des compagnies transmises par les offices régionaux culturels (Agence culturelle d'Alsace, Agence Régionale du Spectacle Vivant du Poitou-Charentes, Arcade, Culture O Centre, Musique Danse Bourgogne, NACRe Rhône-Alpes, Office Artistique de la Région Aquitaine, Office Régional Culturel de Champagne-Ardenne, Spectacle Vivant en Bretagne, Spectacle Vivant en Picardie, le Transfo, Arcadi, ODIA Normandie, Observatoire Régional des Arts et de la Culture en Limousin, Musique et Danse en Lorraine, Réseau en scène Languedoc-Roussillon). Les remarques de André CURMI et Dominique PRANLONG-MARS, représentants de la Plate-forme interrégionale d'échange et de coopération pour le développement culturel, nous ont aidés lors de la construction du questionnaire et certaines des structures membres l'ont relayé dans leurs réseaux. Les Drac de Franche-Comté, du Midi-Pyrénées, du Nord-Pas-de-Calais et des Pays de la Loire nous ont ouvert aussi leurs fichiers de contacts, ainsi que le Centre national de la Danse et Hors les Murs. Le Centre national du Théâtre a aussi soutenu notre démarche d'enquête.

Nous remercions enfin Vincent CARDON, Colin MARCHIKA et Olivier PILMIS de l'EHESS pour leurs suggestions dans le traitement des données statistiques.

SOMMAIRE

Remerciements	1
Sommaire	2
Introduction	7
Objet de la recherche	7
L'environnement problématisé de la recherche	8
<i>Une économie marquée par le principe de redistribution</i>	8
<i>Une imbrication avec des logiques de marché</i>	9
<i>Les rapports à la population</i>	10
Méthodologie de la recherche	12
Structure du rapport	13
 CHAPITRE I	
Les échantillons des enquêtes	15
La mise en œuvre des deux enquêtes	15
<i>Le recueil de données de cadrage</i>	15
<i>La disponibilité des compagnies</i>	16
L'échantillon quantitatif	18
<i>La couverture régionale du questionnaire</i>	19
<i>La distribution des budgets</i>	20
<i>La répartition de l'échantillon selon les disciplines artistiques</i>	23
<i>Éléments conclusifs</i>	25
L'échantillon qualitatif	26
<i>Répartition selon les disciplines artistiques</i>	26
<i>Répartition selon les variables budgétaires</i>	27
<i>Répartition régionale</i>	28
<i>Éléments conclusifs</i>	28

CHAPITRE II

Vers une typologie des compagnies	29
Les données quantitatives prises en compte	30
<i>Les données des études de cas</i>	30
<i>Les données du questionnaire</i>	31
Les analyses de données exploratoires	33
<i>L'analyse de données pour les études de cas</i>	33
<i>L'analyse des données du questionnaire</i>	35
Une classification des compagnies	38
<i>Le principe de la classification</i>	39
<i>Les inégalités budgétaires des groupes de diffusion territoriale</i>	42
<i>Les différenciations des profils de diffusion territoriale selon la discipline et le genre de la direction artistique</i>	46
Remarques synthétiques	48

CHAPITRE III

Quelles articulations entre activités et revenus ?	50
Une économie ternaire qui reste éminemment précaire	50
<i>Une structure double de ressources monétaires visibles</i>	51
<i>La part indispensable des ressources « invisibles »</i>	53
La structuration des activités principales	54
<i>La structuration de l'emploi du temps des compagnies</i>	55
<i>La hiérarchisation territoriale des activités principales</i>	57
Les liens entre la diffusion et l'action culturelle	58
<i>La relation déclarée entre diffusion et action culturelle</i>	59
<i>Le degré d'autonomie de l'action culturelle</i>	60
La hiérarchisation des revenus monétaires	63
<i>Primat des ventes de spectacle</i>	64
<i>Place de l'action culturelle</i>	65
<i>L'importance relative des revenus de coproduction et d'action culturelle</i>	67
Remarques synthétiques	68

CHAPITRE IV

Quelle latitude dans la diversification des ressources ?	71
Les subventions publiques	72
<i>L'évolution générale des subventions publiques</i>	72
<i>Les financements publics croisés</i>	74
<i>Les types d'aides publiques</i>	79
Le mécénat privé	83
<i>L'évolution générale du mécénat</i>	84
<i>Le mécénat déclaré par les compagnies en 2009</i>	85
Les autres ressources extérieures	89
<i>Les résidences</i>	89
<i>Le partage de ressources non monétaires</i>	91
Synthèse : un modèle économique en très grande fragilité	95

CHAPITRE V

Des micro-entreprises assumant des fonctions multiples	98
Le paysage contrasté des compagnies	98
<i>Les compagnies « régionales »</i>	98
<i>Les compagnies « excentrées »</i>	99
<i>Les compagnies « transrégionales »</i>	101
<i>Les compagnies « multirégionales »</i>	102
<i>Quelques autres cas</i>	103
<i>Tableau de synthèse</i>	104
Les compagnies au cœur d'une filière spécifique	105
<i>Des micro-entreprises totales</i>	106
Fonction de recherche-expérimentation, ateliers et mises à disposition	108
<i>Des réserves financières insuffisantes</i>	108
<i>Une double forme pour l'expérimentation</i>	109
<i>Une recherche de ressources complémentaires</i>	111
Fonction de production-fabrication, coproducteurs et résidences	112
<i>La recherche d'aides pour produire</i>	113
<i>Une mobilisation de ressources plurielles</i>	114
<i>Des adaptations face aux contraintes</i>	114
<i>Des formes diverses de coproduction</i>	116

<i>L'enjeu de vrais partenaires de production dans la durée</i>	117
Fonction de distribution-médiatisation, mise en visibilité et notoriété	118
<i>Une fonction trop peu considérée</i>	119
<i>Un enjeu majeur de mise en visibilité</i>	119
<i>Opportunités et effets de réseaux</i>	121
<i>Tarifs et marges sur les ventes</i>	123
Fonction de diffusion-exploitation, l'accès aux publics par les diffuseurs	124
<i>Un enjeu central pour la survie</i>	125
<i>La position contrainte de l'action artistique</i>	127
<i>Un ensemble croissant de difficultés</i>	127
Fonction de réception-appropriation, la valorisation par les publics	129
<i>Diversifier les modes de relation aux publics</i>	129
<i>Des dispositifs d'action artistique et culturelle</i>	130
Entre ancrage territorial et nomadisme dans des réseaux	133
 CHAPITRE VI	
Des entreprises associatives dans une économie plurielle	135
Des compétences agrégées autour d'un porteur de projet artistique	136
<i>Des projets portés par des personnes singulières</i>	136
<i>Des différenciations entre directions artistiques selon les genres</i>	137
<i>Un noyau central à compétences plurielles</i>	138
<i>Le degré d'externalisation des tâches administratives</i>	139
Des directions associatives distinctes des directions de fait	141
<i>L'exclusivité du cadre associatif</i>	141
<i>Les licences d'entrepreneur de spectacles vivants</i>	142
<i>Une gouvernance paradoxale</i>	145
<i>Espaces propres et gouvernance plus collective</i>	147
L'emploi des ressources humaines	147
<i>Des constantes dans les études de cas</i>	148
<i>La domination confirmée de l'intermittence</i>	149
Remarques synthétiques	152

CHAPITRE VII

Quelles dynamiques d'évolution ? 154

Les projections sur les perspectives d'évolution 155

Quelles évolutions déclarées en 2009 ? 155

Quelles perspectives envisagées par les compagnies ? 161

Quelles évolutions discernables entre 2007 et 2009 ? 166

Les caractéristiques moyennes du sous-échantillon entre 2007 et 2009 166

Les variations annuelles du sous-échantillon entre 2007 et 2009 169

Éléments conclusifs 174

Conclusion 177

Des constats... 177

Une typologie des compagnies et des éléments précisés de fonctionnement 177

Des compagnies au sein d'une filière spécifiée 181

... aux interrogations systémiques 182

Une remise en cause du modèle du service public culturel 182

Mieux accompagner les compagnies ? 184

Les scénarios ministériels prospectifs 185

Des relations plus symétriques entre les artistes et les non professionnels ? 187

Des relations plus coopératives entre les professionnels ? 188

Annexes

I.1 – Le questionnaire 191

I.2 – La méthode des études de cas 195

II.1 - Analyse de contenu comparée et typologie des compagnies 198

II.2 – Analyse en composantes principales n°1

La typologie des compagnies ayant fait l'objet d'une étude de cas 208

II.3 – Analyse en composantes principales n°2

La typologie des compagnies ayant répondu au questionnaire 211

III – Liste de remerciements 214

Bibliographie 217

INTRODUCTION

Objet de la recherche

En réponse à un appel à propositions de recherche d'octobre 2009 du ministère de la Culture et de la Communication portant sur la cartographie socioéconomique du spectacle vivant, une équipe s'est constituée avec pour objectif d'affiner les connaissances sur les compagnies en France. Elle regroupe des chercheurs universitaires (en études théâtrales et en sociologie) et des professionnels. Elle s'est centrée sur les compagnies ne gérant pas elles-mêmes un équipement labellisé par le ministère et s'est notamment intéressé à celles qui ne sont pas aidées par les Drac et qui échappent ainsi au recensement de l'atlas bisannuel, publié par l'ancienne Dmdts¹. La dimension territoriale des activités, généralement peu ou pas explorée dans les enquêtes déjà publiées, nous a semblé un axe directeur pour orienter notre questionnement.

L'objectif de notre recherche a été ainsi d'interroger le lien entre la structure des ressources, monétaires ou non financières, des compagnies et la distribution territoriale de l'ensemble de leurs activités. Celles-ci comprennent la recherche artistique en amont des spectacles, la création de spectacles en interaction avec leurs conditions partenariales et financières de production, l'exploitation de représentations en fonction de la programmation obtenue dans des établissements culturels ou sur d'autres lieux, les dispositifs d'action culturelle, les actions de formation professionnelle, les éventuelles animations commerciales. Pour mener ces différentes activités artistiques et culturelles, un travail complexe d'administration et de négociation avec des partenaires diversifiés est désormais indispensable.

Il nous a semblé utile d'éclairer les articulations, pour les compagnies, entre leur ancrage local, encouragé par la doctrine du développement culturel², le degré de rayonnement territorial de leurs activités et les démarches qu'elles engagent pour desserrer leurs contraintes budgétaires. Les analyses effectuées peuvent aider à mieux discerner la diversité, mais également les points communs, des positionnements des compagnies face aux transformations de leurs relations avec les établissements culturels, les pouvoirs publics et enfin les spectateurs et les différents publics touchés.

¹ Voir par exemple, DMDTS – Bureau de l'observation du spectacle vivant, *Cartographie nationale du spectacle vivant en 2006*, Paris, Ministère de la Culture et de la Communication (MCC), juin 2008.

² Elle a été initiée par le ministère des Affaires culturelles sous la direction de Jacques Duhamel de 1971 à 1973 et a été particulièrement explicitée dans la charte de mission des services publics pour le spectacle vivant du 22 octobre 1998.

Nous avons choisi d'écarter les ensembles musicaux et vocaux pour nous concentrer sur les disciplines liées à la danse et au théâtre, en incluant les arts du cirque, de la rue, de la marionnette et du conte. Celles-ci se développent en effet dans une économie marquée par une imbrication des logiques de marché et de redistribution, plus enchevêtrée que dans le monde musical, tandis que les échanges fondés sur la réciprocité procurent d'importantes ressources non monétarisées³. Les artistes indépendants n'ont pas été pris en compte, ni les compagnies qui ont géré entre 2007 et 2009 un établissement labellisé.

Le champ territorial a été circonscrit à la France métropolitaine en raison des limites de notre équipe quant aux moyens disponibles pour mener une enquête sur douze mois seulement, entre avril 2010 et mars 2011. La Corse n'a pas été intégrée dans notre corpus central.

L'article 9 de la loi du 22 janvier 2002 a en effet donné la compétence en matière de culture à la Collectivité Territoriale de Corse. Ce mode de financement public spécifique requiert une étude adaptée, tout comme pour les régions d'outre-mer. L'administrateur réseau-chargé de communication Drac de Corse n'a d'ailleurs pu nous transmettre qu'un fichier de 25 compagnies, réalisé pour un travail sur les professionnels du théâtre et de la danse dans le cadre des élections au Conseil économique social et culturel de Corse. Un courriel a été envoyé à ces compagnies, mais sans opérer un travail de relance téléphonique spécifique. Une seule réponse nous est parvenue.

L'environnement problématisé de la recherche

Les activités du spectacle vivant sont fortement dépendantes des aides publiques, à l'exception notable du secteur des variétés. Les subventions sont justifiées par la doctrine du service public culturel, qui s'est institutionnalisée au cours de la seconde moitié du XX^e siècle, sous l'effet de l'évolution de la jurisprudence, mais surtout de l'engagement conjoint de l'État et des collectivités territoriales dans le soutien à la décentralisation artistique.

Une économie marquée par le principe de redistribution

La mission d'intérêt public est caractérisée par une articulation entre, d'une part, les exigences artistiques⁴ et, d'autre part, la démocratisation culturelle qui vise à un élargissement de l'accès aux œuvres de l'esprit. Elle porte ainsi en elle des tensions entre la cooptation d'artistes, jugés intéressants par la qualité de leurs initiatives, et des attentes politiques sous-jacentes en termes de contribution à l'intégration sociale par un partage élargi de la culture lettrée.

³ À la suite de Karl Polanyi, la sociologie économique contemporaine propose une approche substantive de la façon dont les hommes produisent et échangent des biens et des services, où trois modes doivent être simultanément considérés (le marché, la redistribution, la réciprocité), leur interaction permanente conduisant à une appréhension nécessairement plurielle de l'économie. Sur cette approche et ses développements contemporains, voir par exemple Jean-Louis Laville et Antonio David Cattani, *Dictionnaire de l'autre économie*, Paris, Gallimard, Folio actuel n° 123, 2006.

⁴ L'arrêt Léoni du Conseil d'Etat du 21 janvier 1944 a reconnu qu'un théâtre municipal avait une mission de service public local par l'organisation permanente de représentations de qualité « en faisant prédominer les intérêts artistiques sur les intérêts commerciaux de l'exploitation » (CE, 21 janv. 1944, Léoni : Rec. CE 1944, p. 26), cité par Pierre Espuglas, *JurisClasseur Administratif* fasc. n° 149 : *Notion de service public. Droit interne et droit communautaire*, Paris, LexisNexis, 2006, § 39).

Une hausse plus sensible des dépenses culturelles publiques a été initiée par le doublement du budget du ministère de la Culture et de la Communication en 1982, et a été ensuite relayée par l'implication des collectivités territoriales.

Parallèlement, la montée en charge d'un régime d'assurance chômage spécifique aux intermittents du spectacle, à partir des années 1970, a vu la logique assurantielle être complétée par celle d'une mutualisation partielle de leurs indemnités de chômage. Les risques professionnels d'une relation de travail discontinuée sont compensés en partie par des indemnités bien supérieures aux cotisations sociales⁵.

La part des indemnités de chômage dans le revenu moyen des intermittents a ainsi progressé en jouant un rôle pivot dans les relations entre les employeurs du spectacle vivant et leurs salariés. Ces dernières ont été marquées depuis les années 1980 par une fragmentation impressionnante des engagements sur des durées raccourcies, afin de limiter la progression du coût salarial des spectacles. Le financement exclusif du déficit de ce régime par la solidarité interprofessionnelle a provoqué des crispations récurrentes avec les représentants du patronat et de certains syndicats de salariés, lors des négociations bisannuelles de la convention de l'Unedic, qui ont culminé avec le protocole d'accord de juin 2003, suivi d'un mouvement social des intermittents sans précédent.

Une imbrication avec des logiques de marché

Le paysage général du spectacle vivant est aujourd'hui marqué par une dualité, d'une part, entre une multiplicité de micro-entreprises artistiques, engagées dans la production particulièrement risquée d'un nombre croissant de spectacles et l'encadrement de pratiques artistiques et culturelles, et, d'autre part, des réseaux d'établissements culturels. Ceux-ci sont stratifiés selon des critères de notoriété et par la distribution hiérarchisée des labels nationaux, qui orientent directement la répartition des subventions⁶.

La multiplication des projets de création est stimulée par la recherche de gains en notoriété et par des dispositifs de subventions publiques et d'aides civiles⁷, plus orientés vers le soutien à la création qu'aux reprises de spectacles. Le complément de revenu procuré par le régime d'assurance chômage des intermittents du spectacle autorise des prises de risques dans des aventures artistiques.

La concentration des subventions sur les établissements labellisés par le ministère de la Culture renforce leur pouvoir de marché à l'égard des compagnies, mises en concurrence par ce processus de fragmentation de la production artistique. Les goulets d'étranglement dans la distribution des spectacles sont renforcés par la stabilisation relative du financement public de l'État et des collectivités territoriales. Celle-ci tend à rogner la marge disponible pour financer

⁵ Selon les sources de l'Unedic, les indemnités versées ont été en moyenne 7,4 fois plus élevées que les cotisations sociales encaissées au titre de l'assurance chômage entre 1991 et 2002 pour les annexes 8 et 10 (CNPS, « Emploi et spectacle. Synthèse des travaux de la CNPS 2004-2005 », *Notes de l'observatoire culturel* n° 40, 2005, p. 17).

⁶ Voir Philippe Henry, *Spectacle vivant et culture d'aujourd'hui. Une filière artistique à reconfigurer*, Grenoble, PUG, 2009.

⁷ Il s'agit notamment des aides à la création et à l'emploi des Sprd, c'est-à-dire les sociétés de perception et de répartition des droits d'auteurs comme la Sacd et la Sacem, ou de droits voisins comme l'Adami et la Spedidam.

les activités artistiques et culturelles en raison de la progression des coûts fixes, notamment salariaux. Une pression pour accroître les ressources propres s'exerce donc.

Certains directeurs de scènes nationales comme Alain Grasset et Francis Peduzzi⁸, ainsi que des critiques dramatiques comme Jean-Pierre Thibaudat⁹, ont d'ailleurs dénoncé une dérive vers une uniformisation des choix esthétiques des directeurs d'établissements culturels autour de critères subjectifs d'excellence technique, ou vers une spéculation sur la notoriété des artistes afin de minimiser leur prise de risque dans la programmation.

Les compagnies développent donc leur activité dans un contexte hautement concurrentiel. Mais les recettes propres qu'elles tirent de la vente de leurs prestations reposent, pour l'essentiel, sur des établissements culturels dont les ressources sont elles-mêmes largement dépendantes de fonds publics.

Les rapports à la population

Pour les compagnies, les manifestations d'action culturelle afin de rapprocher la population des créations, de même que l'accompagnement des pratiques culturelles locales, dans leur diversité, participent à l'objectif de démocratisation culturelle.

LES ENJEUX DE L'ACTION CULTURELLE

L'exposition à des spectacles contemporains innovants est la source de tensions en raison de la diversité des cadres de référence culturelle des individus, dont seule une minorité s'est appropriée la culture lettrée ou s'intéresse aux formes contemporaines de la création artistique. Un ancrage sur un territoire est souvent attendu des collectivités locales en contrepartie de leur soutien afin de justifier les subventions versées par des retombées directes auprès de la population, qui devrait se familiariser, voire « s'élever », grâce à la mise en relation avec des univers artistiques singuliers.

Mais les jugements des experts des Directions Régionales des Affaires Culturelles (Drac) tendent encore souvent à moins valoriser le travail des compagnies trop engagées dans les missions culturelles et sociales. Pour le théâtre, la « qualité des créations » reste toujours le critère décisif pour l'attribution des subventions selon la circulaire n° 168 350 du 12 mai 1999. Néanmoins, les représentations idéologiques du ministère de la Culture et de la Communication sur le monde de l'art, historiquement ancrées sur la mise en valeur de l'excellence artistique par la doctrine d'action culturelle de Malraux¹⁰, semblent avoir récemment quelque peu évolué vers un plus grand intérêt pour l'articulation entre les créations et les actions de sensibilisation artistique. Dans l'arrêté du 25 novembre 2003 concernant les aides à la création chorégraphique, il est explicitement demandé aux compagnies conventionnées de « développer des actions spécifiques en direction des publics ou d'animation du territoire sur lequel elles développent leur activité ». Un décret en cours de finalisation et refondant les aides aux compagnies devrait reprendre ce principe pour les trois secteurs du théâtre, de la musique et de la danse.

⁸ Alain Grasset, Francis Peduzzi, 1998, *Contributions*, Paris, MCC.

⁹ Jean-Pierre Thibaudat, « Le temps des programmeurs », *Libération*, 9/07/2001.

¹⁰ Philippe Urfalino, *L'invention de la politique culturelle*, Paris, La Documentation Française, 1996.

La circulaire n° 2006-001 du 13 janvier 2006 officialise un soutien aux résidences de diffusion territoriale, axe repris dans la directive nationale d'action pour la période 2009-2011, transmise par la Direction de la musique de la danse du théâtre et des spectacles (Dmdts) aux Drac. Certains estiment néanmoins potentiellement dangereuse la demande de collectivités territoriales d'un art d'identification sociale pour rendre compte du vécu des habitants de quartiers stigmatisés¹¹.

Les attentes dans la prise en charge de dispositifs d'action culturelle, notamment de la part des établissements culturels soumis à une pression accrue pour remplir la jauge de leurs salles, renforcent les exigences de polyvalence¹² pour les membres des compagnies. Alors que les équipes sont généralement très restreintes, ils doivent cumuler dans leur emploi du temps des tâches pédagogiques et administratives, alors que le cœur de leur identité professionnelle se situe dans les créations et l'exploitation de spectacles.

LES APPORTS DES ENQUETES PUBLIEES

Les enquêtes d'Opale sur les troupes théâtrales¹³ et sur les compagnies chorégraphiques¹⁴ en Île-de-France, commandées par l'organisme culturel régional Arcadi, laissent apparaître des similitudes dans le partage entre les créations de spectacles, tournées majoritairement vers les esthétiques et les auteurs contemporains, et le temps consacré à l'action culturelle. Il s'agit surtout de l'encadrement d'ateliers de pratique en amateur, de l'éducation artistique en milieu scolaire, d'actions pour des publics en difficulté, de la formation professionnelle et des conseils à d'autres artistes. Selon ces études, l'importance accordée à ces dispositifs ne dépend pas du budget des compagnies. Celles-ci déclarent un intérêt assez partagé pour la transmission, mais souffrent du manque de moyens pour leur préparation en amont.

Plusieurs typologies ont été dressées. Bruno Colin¹⁵ a distingué les compagnies renommées, plus souvent subventionnées par l'État, qui peuvent développer des tournées avec des contrats de droits de cession de représentations couvrant au moins 80% du coût du plateau, et les compagnies aux thématiques sociales, dépendantes de l'animation culturelle avec plus de recettes de billetterie liées à des contrats de coréalisation.

L'enquête sur les compagnies chorégraphiques a dégagé un profil majoritaire, où la faible diffusion des spectacles est compensée par les subventions territoriales et les produits des animations culturelles. Se différencient de ce profil les compagnies qui sont soit précaires, soit et à l'opposé conventionnées par les Drac, soit encore singularisées par une absence de subventions, compensée par de nombreuses tournées ou actions de sensibilisation.

Le budget est considéré dans ces enquêtes comme le critère de différenciation le plus décisif et la partition proposée par l'enquête sur les compagnies théâtrales constitue une référence

¹¹ Voir par exemple Michel Simonot, « Une politique sans art », *Frictions* n° 11, Paris, Théâtre-écritures, 2007, p. 81-88.

¹² La définition d'une personne polyvalente par le Centre National des Références Textuelles et Lexicales est « Qui possède plusieurs aptitudes ou capacités, qui peut remplir plusieurs fonctions » (<http://www.cnrtl.fr/definition/polyvalent>, p. consultée le 5/04/11).

¹³ Opale, *Consultation pour mieux répondre aux besoins des compagnies théâtrales d'Île-de-France*, Paris, Arcadi, 2006.

¹⁴ Arcadi, *Consultation des compagnies chorégraphiques d'Île-de-France*, rapport final, 2007.

¹⁵ Bruno Colin, « La compagnie de théâtre. Etat des lieux et enjeux », *Culture* n°7, Paris, Avise, 2005.

pour les études ultérieures. Elle distingue deux seuils de différenciation majeurs : 50 000 € et 150 000 €. Comme 63,6% des compagnies dramatiques professionnelles, qui ont répondu au questionnaire de la NACRe Rhône-Alpes, ont déclaré un budget inférieur à 50 000 € entre 2005 et 2007, cet office régional a cependant introduit une graduation intermédiaire à 100 000 €¹⁶.

Méthodologie de la recherche

La démarche générale de la recherche a consisté à croiser les méthodes quantitative et qualitative d'enquête. Un questionnaire (voir l'annexe I.1) sur les ressources et les activités en 2009 a été envoyé à l'ensemble des compagnies pour lesquelles nous disposions d'une adresse électronique valide en octobre 2010. François Rémond, doctorant en études théâtrales à Paris 3, encadré par Cyril Duchêne, directeur des publics et du développement au Centre national de la danse, s'est chargé de ce travail.

Une campagne de relances téléphoniques a été effectuée un mois plus tard et jusqu'en janvier 2011. Elle a été menée par Cécile Delassus, artiste-peintre, et Julie Valero, docteur en études théâtrales à Paris 3, sous la coordination de Cyril Duchêne, en alternance avec des renvois de courriels ciblés.

Le questionnaire a été conçu par Daniel Urrutiaguer, maître de conférences en études théâtrales à Paris 3, et Cyril Duchêne, en intégrant les retours des tests opérés auprès des compagnies interrogées dans les études de cas préliminaires, ainsi que les suggestions proposées par le comité de pilotage, des agences régionales de développement culturel, notamment l'Agence Régionale du Spectacle Vivant en Poitou-Charentes, Arcade, avec ses deux représentants, André Curmi et Didier Pranlong-Mars, ainsi que la NACRe Rhône-Alpes. Nous avons tenté de réaliser un équilibre entre la recherche d'informations suffisamment denses et le temps nécessaire pour remplir le questionnaire par des personnes *a priori* fortement occupées par les tâches de gestion et de direction artistique de la compagnie.

Douze compagnies ont fait l'objet d'une étude cas exploratoire par Daniel Urrutiaguer, entre avril et août 2010, en fonction d'un guide conçu par Philippe Henry, maître de conférences habilité à diriger les recherches en études théâtrales à Paris 8. Il s'agissait de s'appuyer, d'une part, sur les données des comptes de résultats, des bilans d'activité pour la diffusion des représentations, les manifestations d'action culturelle et les formations dispensées, enfin sur des déclarations annuelles des données sociales (Dads) concernant les salaires bruts distribués. D'autre part, un entretien avec le directeur artistique et/ou l'administrateur était destiné à comprendre les principales phases du développement de la compagnie et à les interroger sur le devenir de leurs démarches artistiques, culturelles, administratives et politiques.

¹⁶ NACRe Rhône-Alpes, *Etat des lieux des compagnies dramatiques professionnelles en Rhône-Alpes : constat et pistes de propositions*, Villeurbanne, NACRe, 2009, p. 26.

Philippe Henry a proposé une première problématisation des hypothèses de recherche à partir des dix premières études de cas menées jusqu'en juin. Ces hypothèses de départ portent sur les convergences et les singularités dans le positionnement des compagnies face aux mutations de la filière du spectacle vivant dans ses différentes phases, la recherche-expérimentation, la production-crédation, la distribution-médiatisation, la diffusion-exploitation, la réception-appropriation. Il s'agit d'un modèle plus pertinent que l'habituelle dichotomie création / diffusion pour le champ de notre analyse. Cette étape de travail a permis de préciser la grille d'entretien, qui a été également enrichie par des suggestions de Serge Proust, maître de conférences en sociologie à l'université de Saint-Etienne, dans le sens d'un questionnement plus neutre (voir l'annexe I.2).

Le travail d'enquête a ensuite été poursuivi, parallèlement à la collecte des réponses du questionnaire. Six études ont été menées par Serge Proust, Laure de Verdalle, chargée de recherches en sociologie au CNRS à l'université de Saint-Quentin-en-Yvelines¹⁷ et Julie Valero, quatre par Agathe Dumont, doctorante en danse à Paris 3, et Séverine Ruset, maître de conférences en études théâtrales à Grenoble 3, trois par Laure Fernandez, doctorante en études théâtrales à Paris 3, Bérénice Hamidi-Kim et Cécile Schenck, maîtres de conférences en études théâtrales à Lyon 2 et Paris 3 respectivement. Daniel Urrutiaguer a réalisé cinq études supplémentaires.

Le croisement des données des échantillons quantitatif, constitué de 572 réponses, et qualitatif, formé par 51 études des cas, est à la base de ce rapport. Les appréciations des personnes interrogées permettent de dégager des éléments de contextualisation sur les démarches pratiquées et envisagées. Elles sont plus riches que des évaluations strictement quantifiées. Les représentations des dirigeants sur leurs pratiques et l'image de l'organisation qu'ils construisent dans leur discours sont néanmoins confrontées à des données quantitatives. Celles-ci permettent de dégager des éléments minorés ou appréhendés de façon un peu floue par nos interlocuteurs.

Structure du rapport

Le rapport est structuré en sept chapitres. Le premier compare les échantillons quantitatif et qualitatif de notre étude avec les données connues des autres enquêtes, afin d'évaluer leur degré de représentativité. L'évaluation est compliquée par l'absence de recensement national sur les compagnies, au-delà de celles qui sont aidées par les Drac. Le second avance les principes de construction d'une typologie des compagnies, établie à partir de l'observation des données de l'échantillon qualitatif. Le centre de gravité territorial de la diffusion des spectacles apparaît comme un critère de différenciation majeur à côté du niveau du budget. Le pouvoir de discrimination de ces deux critères est supérieur à celui de la discipline artistique et de la composition de la direction artistique.

Les troisième et quatrième chapitres exploitent les données statistiques du questionnaire tout en illustrant quelques points par des extraits des réponses aux questions ouvertes. Par une

¹⁷ L'une n'a pu être retenue en raison de l'absence de transmission de données quantitatives par la compagnie interrogée.

convention typographique, les *verbatim* sont placés avec un retrait et repérés par un trait en 3D à leur gauche. Les articulations entre les activités et les ressources sont restituées à partir de questions portant sur la classification par la compagnie des différentes activités dans son emploi du temps et selon le champ territorial où elles sont menées. La nature du lien entre la diffusion des spectacles et les propositions d'action culturelle est approfondie.

Le questionnement sur les marges de manœuvre du point de vue de l'expansion des ressources est mené à partir de la place des subventions dans le financement des compagnies, puis de l'examen critique de solutions substitutives ou complémentaires comme le mécénat, les résidences, les apports de ressources par des partenaires professionnels ou les expériences de partage de compétences ou de locaux ou de matériel.

Le cinquième chapitre est l'occasion de proposer une problématisation des situations socioéconomiques des compagnies en s'appuyant sur les données quantitatives et les entretiens réalisés lors des études de cas. La typologie selon le champ territorial de la diffusion des spectacles s'avère tout aussi pertinente que dans l'analyse des réponses au questionnaire. Elle est complétée par une différenciation de la diffusion des spectacles selon le statut des établissements d'accueil, qui influence les modes d'activité et de ressource des compagnies.

L'analyse est conduite en s'appuyant sur l'articulation des cinq phases de la filière du spectacle vivant, qui se sont complexifiées avec l'intensification de la concurrence inter-organisationnelle et les mutations des pratiques culturelles des personnes. Les compagnies sont amenées à relever des défis d'adaptation dans chacune de ces phases avec des moyens à chaque fois fortement limités.

Le sixième chapitre mobilise des données quantitatives du questionnaire et des études de cas, ainsi que des entretiens, autour de la gouvernance associative des compagnies et de la nature des ressources humaines et de l'emploi, qui s'appuie en grande partie sur le régime de l'intermittence du spectacle.

Un septième et dernier chapitre est consacré aux dynamiques perceptibles dans l'évolution des démarches et des relations inter-organisationnelles des compagnies, en particulier entre 2007 et 2009. L'impact de la crise de 2008-2009 est interrogé. L'argumentation s'appuie sur les réponses à des questions ouvertes du questionnaire, ainsi que sur les données concernant les masses budgétaires et la diffusion des représentations des compagnies ayant fait l'objet d'une étude de cas plus approfondie. Il s'agit d'ouvrir ainsi des pistes de réflexion sur l'appréhension par les compagnies de leur devenir et des évolutions qu'elles ont subies à la fin des années 2000.

CHAPITRE I

Les échantillons de l'enquête

La mise en œuvre des deux enquêtes

Le recueil de données de cadrage

Les adresses électroniques pour l'envoi du questionnaire ont été obtenues dans les fichiers de contacts transmis par les offices régionaux de développement culturel, ou à défaut par les Drac¹, de façon à avoir une base de données élargie aux troupes ignorées par celles-ci. Cette augmentation des sources d'information ne garantit pourtant pas la construction de données exhaustives dans les régions où sont présents les centres de ressources. Certaines compagnies professionnelles émergentes ou singulières peuvent aussi leur être inconnues.

D'autre part, les informations transmises étaient parfois incomplètes. La discipline artistique n'était pas toujours renseignée dans les fichiers régionaux, ce qui rend impossible une estimation rigoureuse de la représentativité des différentes disciplines artistiques dans les réponses collectées.

Quelquefois, les noms des compagnies étaient signalés sans la mention d'une adresse électronique, ni d'un numéro de téléphone. Sur une base potentielle de 4 846 contacts dans le champ de notre étude, après l'élimination des doublons, 237 troupes étaient concernées, tandis que le numéro de téléphone était indiqué sans l'adresse électronique dans 215 autres cas.

La mobilité des compagnies rend obsolète une partie des informations :

¹ L'Agence culturelle d'Alsace, l'Agence Régionale du Spectacle Vivant du Poitou-Charentes, Arcade, Culture O Centre, Musique Danse Bourgogne, la NACRe Rhône-Alpes, l'Office Artistique de la Région Aquitaine, l'Office Régional Culturel de Champagne-Ardenne, Spectacle Vivant en Bretagne, Spectacle Vivant en Picardie, le Transfo nous ont transmis les coordonnées de leurs compagnies répertoriées et ont accepté de relayer notre enquête en faisant figurer le nom de leur organisme comme partenaire associé dans notre message, au même titre que le Centre national de la danse (CND) et le Centre national du théâtre (CNT). Un message d'invitation à remplir notre questionnaire a été placé sur leur site.

Arcadi, l'ODIA Normandie, l'Observatoire Régional des Arts et de la Culture en Limousin, Musique et Danse en Lorraine, le Réseau en scène Languedoc-Roussillon ont transmis leurs fichiers sans souhaiter apparaître comme partenaire à part entière.

Les données sur la Franche-Comté, Midi-Pyrénées, le Nord-Pas-de-Calais, les Pays de la Loire ont été transmises par les DRAC pour les compagnies théâtrales tandis que le CND a ouvert son fichier de compagnies chorégraphiques.

L'association Hors les Murs a accepté aussi de transmettre sa base de données sur les compagnies en arts de la rue et du cirque.

- 491 adresses électroniques n'étaient plus en service ;
- les relances téléphoniques ont relevé 603 numéros hors service ou ayant changé de propriétaire.

Dans 211 cas, le numéro de téléphone et l'adresse électronique étaient obsolètes, ce qui rendait la compagnie injoignable et on pouvait en déduire *a priori* une cessation d'activité sur le territoire signalé. 73 interlocuteurs joints ont par ailleurs indiqué la fin de l'existence de la compagnie ou sa mise en sommeil.

Pour les études de cas, le choix des compagnies a été guidé par une volonté de diversifier les profils dans les genres artistiques, la taille et la structure du budget, la façon d'envisager l'articulation entre spectacles et action culturelle, le champ de la diffusion des activités. L'objectif a été de satisfaire au critère de saturation.

Nous pouvons en effet estimer que ce critère est rempli quand une nouvelle étude de cas ne modifie pas sensiblement la représentation déjà formée des liens entre la structure des ressources et la diffusion des activités, ainsi que des discours des responsables des compagnies sur leur environnement économique, institutionnel et social. Au-delà de l'incontournable singularité des démarches artistiques des compagnies interrogées, de nombreuses récurrences sont apparues quant à leur positionnement dans la filière du spectacle vivant et à leurs démarches face à ses mutations au début du XXI^e siècle.

Les relations personnelles et les conseils des offices régionaux de développement culturel ou de Drac ont été mobilisés pour orienter notre recherche. Des réponses au questionnaire ou des craintes formulées sur le risque de déformation de la situation de la compagnie par une grille jugée trop réductrice ont été parfois utilisés pour nouer un contact plus direct et déboucher sur une étude de cas approfondie.

La disponibilité des compagnies

Le questionnaire (voir annexe I.1) a été construit en posant des questions centrées sur le classement relatif du temps consacré aux activités et à la recherche des ressources, de façon à mesurer leur importance et le champ territorial concerné. Deux questions ouvertes portaient sur la dynamique, l'une sur la comparaison de 2009 avec les années antérieures, l'autre sur la perception du devenir des ressources. L'objectif était de faire un tour d'horizon d'éléments essentiels quant à la vie de la compagnie sans que le temps de réponse n'excède une demi-heure. La polyvalence requise pour leurs dirigeants par le cumul de tâches administratives, artistiques, pédagogiques, avec une équipe restreinte par la contrainte budgétaire, était un obstacle attendu pour le retour des questionnaires. Une réponse écrite partiellement reproduite traduit bien les fortes tensions endurées :



Cher Monsieur,

Au regard des prochaines activités de ma Cie et des tâches de toutes sortes qu'elles suscitent, et pour parfaire votre intuition sur l'accompagnement trop maigre qui est fait aux projets, aux compagnies, je ne peux prendre le temps de vous répondre.

[...] Très vite : mon président supervise et relit tous les contrats, la trésorière fait confiance, la secrétaire apprécie et moi, chorégraphe, danseuse, pédagogue, je fais aussi l'administration, la production, la diffusion & la communication. Le message qui m'est donné – continuez de créer ça nous intéresse, mais on ne va tout de même pas vous donner plus d'argent pour que vous puissiez mieux travailler... – l'existence de mes créations en souffre (diffusion très médiocre = à la mesure des heures que je peux consacrer à ça), le personnel en souffre (pas beaucoup de diffusion), ma famille en souffre (jamais là), mon sommeil en souffre (3h à 5h depuis 2000 + des vacances à 8h environ 15 jours/an). Mais, MAIS les projets sont passionnants, donc, il y a une dynamique à laquelle je n'ai pas le droit d'être sourde.

[...] Je dois me – On doit se débrouiller très mal quand je constate tout le mal qui est fait à cet art, toute la négligence et l'ignorance des métiers qui le composent, notamment celui de danseur, toute la bêtise que produit l'orientation d'une évaluation quantitative (nombre de spectateurs, de ventes, de producteurs, de participants ou bénéficiaires) plutôt que qualitative.

Acceptez mes excuses pour ce manquement.

Bien à vous

Cette réaction montre la vocation qui anime cette chorégraphe, contrainte de développer une énergie chronophage pour continuer à faire exister sa compagnie, prisonnière d'une sorte de cercle vicieux. Malgré l'intérêt témoigné pour sa démarche esthétique, les aides publiques ne lui permettent pas d'étendre son équipe administrative, au détriment de la diffusion qui apparaît pourtant comme un critère plus décisif dans l'attribution des subventions. Sa passion lui permet d'assumer un rythme de travail herculéen, mais on entend comme un désenchantement² en particulier quant aux contraintes de diffusion, que les effets de la LOLF³ sur les orientations de la politique culturelle risquent encore de renforcer.

Dans ces conditions, les relances téléphoniques sont indispensables pour obtenir des retours suffisamment significatifs en dialoguant sur les objectifs de l'équipe de recherche. Elles ont été pratiquées par toutes les équipes impliquées dans les enquêtes déjà publiées sur les compagnies⁴. Les deux chargées de mission ont pu constater que beaucoup d'appels conduisaient à des répondants, avec des dates de représentations ou d'ateliers, parfois dépassées, ou avec des annonces automatiques ne permettant pas de vérifier si le numéro renvoie toujours à la compagnie.

Des responsables de compagnies ont néanmoins rappelé les enquêtrices. Les contacts téléphoniques avec les membres de compagnies se sont révélés dans l'ensemble positifs et ont permis de personnaliser notre demande d'enquête, en répondant à des appréhensions ou

² Dans le sens de l'épuisement du désir, par la perte de croyance en la justice des dispositifs institutionnels, et non dans celui de la « démagification du monde » selon la conception de Max Weber.

³ La Loi Organique relative aux Lois de Finance demande aux ministères de fournir des indicateurs chiffrés à l'Assemblée Nationale et au Sénat pour les informer sur le degré de réalisation des objectifs programmatiques. Ces renseignements sont censés apporter une aide à la décision. Mais ils négligent la prise en compte du contexte de développement des compagnies et des établissements culturels. De plus, la juxtaposition d'indicateurs ne prend pas en compte les dilemmes dans les arbitrages à effectuer, par exemple entre le soutien à la création et l'élargissement du public ou les recettes par représentation et le taux de remplissage de la jauge par des scolaires (sur ces points de vue critiques, voir Daniel Urrutiaguer, « Politiques du spectacle vivant en France et désenchantement des mondes de l'art », *Communications* n°83, p. 13-22).

⁴ Par exemple, une équipe de quatre personnes a relancé par téléphone pendant cinq semaines les compagnies théâtrales franciliennes dans l'enquête d'Opale, commandée par Arcadi en 2006 (Opale, 2006, *op. cit.*, p. 71).

interrogations. On peut estimer qu'environ 30% des personnes se sont montrées spontanément coopératives.

Environ 30% des compagnies ont déclaré être débordées et ne pas avoir le temps de répondre. Dans 25% des cas, la première relance était effectuée au moment de la remise des dossiers de demande de subventions, notamment en Île-de-France, dans le Nord-Pas-de-Calais ou dans la région Rhône-Alpes, ce qui ne suscitait pas d'enthousiasme face à une tâche administrative supplémentaire, perçue comme fastidieuse. 10% des compagnies ne se sentaient pas concernées par ce questionnaire en raison de leur très petite taille, la dimension artisanale ou familiale de leur travail artistique ne leur donnant pas le sentiment de « rentrer dans les cases » du financement public. 5% des personnes ont fait part de leur désenchantement à l'égard du système institutionnel, en n'ayant aucun désir de s'engager dans une étude qui ne permettrait probablement pas d'améliorer leur situation.

La discussion sur l'origine de l'enquête, son originalité en voulant rendre compte de la diversité des situations des compagnies selon leur taille et sur une échelle nationale, son caractère scientifique et non prescriptif, les garanties sur le respect de l'anonymat des données transmises, l'engagement à transmettre les résultats de l'enquête aux participants a permis de modifier assez souvent des attitudes un peu méfiantes.

Le manque de disponibilité des compagnies a été aggravé par leur sollicitation inattendue à un nombre élevé d'enquêtes, notamment en Île-de-France. Les entretiens de Valois semblent avoir incité de multiples organismes à lancer des questionnaires sur la connaissance des pratiques professionnelles. Le marché des enquêtes est ainsi exposé, comme celui du spectacle vivant, à un risque d'encombrement sous la pression de la concurrence.

Les problèmes de disponibilité se retrouvent, bien entendu, pour les études de cas qui demandent une charge de travail bien supérieure. Des compagnies, pourtant bien connues par les enquêteurs, se sont ainsi désistées.

Dans les premières études de cas, nous avons tenté d'éclairer l'importance des ressources non monétaires et du travail « invisible » non directement rémunéré. Les personnes interrogées ont ressenti des difficultés face à ce questionnement qui tend vers une comptabilisation analytique des temps de travail selon les opérations, alors que leur vécu professionnel quotidien réside dans une polyvalence fonctionnelle selon les urgences du moment. Cet objectif a dû être en grande partie délaissé.

Les interlocuteurs ont souvent exprimé un intérêt pour une démarche qui leur permet de prendre un recul réel sur leurs activités et de partager avec le chercheur un moment rare de réflexion rétrospective.

L'échantillon quantitatif

L'appréciation du degré de représentativité des réponses au questionnaire requiert, dans un premier temps, le calcul du taux de couverture des données de cadrage disponibles selon les régions. Il convient ensuite de comparer la répartition de l'échantillon quantitatif, selon le

niveau du budget et les disciplines artistiques, avec les données régionales disponibles pour le théâtre et la danse, nationales pour les arts du cirque et de la rue grâce à la base de Hors Les Murs. Il s'agit de discerner les catégories surreprésentées ou minorées afin de dégager les limites de nos inférences sur les relations entre les données statistiques.

La couverture régionale du questionnaire

572 réponses au questionnaire ont pu être collectées. Le tableau 1 décompose le nombre de compagnies actives ayant une adresse électronique valide, et de réponses reçues par région. Le taux de couverture régional est calculé en divisant le nombre de réponses collectées par celui des adresses valides.

Tableau 1.1 – Le taux de couverture des compagnies par le questionnaire selon les régions

	adresses valides	réponses reçues	taux de couverture (%)
Alsace	100	18	18,0
Aquitaine	172	22	12,8
Auvergne	135	20	14,8
Bourgogne	67	8	11,9
Bretagne	230	44	19,1
Centre	280	29	10,4
Champagne-Ardenne	51	11	21,6
Franche-Comté	41	12	29,3
Île-de-France	531	73	13,7
Languedoc-Roussillon	316	47	14,9
Limousin	26	6	23,1
Lorraine	73	9	12,3
Midi Pyrénées	184	25	13,6
Nord-Pas-de-Calais	165	16	9,7
Normandie	108	18	16,7
Pays de la Loire	67	14	20,9
Picardie	88	20	22,7
Poitou Charente	174	23	13,2
Provence-Alpes-Côtes d'A.	461	69	15,0
Rhône-Alpes	561	87	15,5
TOTAL	3 830	571	14,9

Les 392 compagnies au numéro de téléphone invalide, mais ayant apparemment reçu le courriel de notre questionnaire, n'ont pas été écartées du total des adresses considérées comme valides. La Corse n'est pas prise en compte dans le calcul du taux de couverture régional en raison de ses spécificités administratives, qui ont conduit à un seul retour de réponse. Le total décomposé porte donc finalement sur 571 compagnies, en écartant de ce décompte régional cette troupe corse. On peut signaler par ailleurs que 146 refus de répondre ont été formulés explicitement, oralement ou par écrit, essentiellement en raison d'un manque de temps face aux urgences administratives et artistiques.

Le taux de couverture régional moyen de l'enquête est de 14,9%. A une échelle nationale pour l'ensemble des disciplines non musicales du spectacle vivant, il est assez élevé compte tenu des moyens humains disponibles pour mener le travail de suivi avec les compagnies. Les enquêtes à caractère seulement régionales publiées en Île-de-France et en Rhône-Alpes ont des taux plus élevés⁵ ; l'étude sectorielle nationale de Gwénola David-Gibert sur les arts du cirque a eu un taux de retour de 29%⁶.

Les variations importantes du taux de couverture selon les régions, en passant d'un minimum de 9,7% pour le Nord-Pas-de-Calais à un maximum de 29,3% pour la Franche-Comté, invitent à une grande prudence vis-à-vis d'inférences sur des traits régionaux spécifiques des compagnies. Par exemple, la supériorité attendue du budget moyen des compagnies franciliennes ne se retrouve pas de façon probante dans notre échantillon, avec un budget moyen de 155 905 € contre une moyenne de 131 353 € pour l'ensemble des réponses. La présence d'une compagnie de très grande taille parmi les répondants de la Franche-Comté tire également la moyenne de cette région vers le haut, avec un montant de 361 484 €.

La distribution des budgets

La question sur le total des dépenses en 2009 a été renseignée par 569 compagnies sur les 572 répondantes⁷. Ce total a été assimilé au montant du budget de cette année de référence. Le budget médian des compagnies de l'échantillon quantitatif (D5 sur le graphique 1.1) est ainsi estimé à 75 000 €, ce qui signifie que la moitié des réponses a déclaré un total de charges inférieur ou égal à 75 000 € et l'autre moitié un total supérieur.

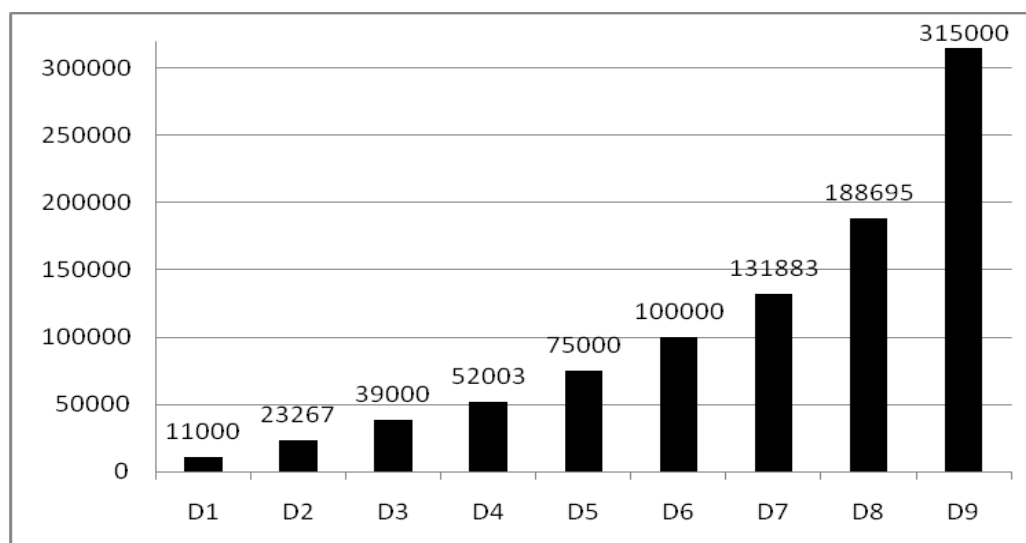
Les déciles découpent le nombre total d'une population donnée en dix parts numériquement égales et permettent ainsi de comparer les inégalités de distribution. Le budget moyen des compagnies de notre échantillon est de 131 553 €, soit à un niveau proche du septième décile, ce qui reflète de fortes inégalités entre les compagnies. Le premier décile (D1) indique ainsi que 10% des réponses ont déclaré un total de charges inférieur ou égal à 11 000 € et le neuvième décile (D9) que 10% ont indiqué un montant supérieur à 315 000 €.

⁵ 34,2% pour l'enquête de la NACRe Rhône-Alpes sur les compagnies dramatiques professionnelles ; dans le cas d'Arcadi sur les troupes professionnelles, il s'est élevé à 57,6% pour le théâtre et 63,3% pour la danse. Source : NACRe Rhône-Alpes, 2009, *op.cit.*, p. 26 ; Opale, 2006, *op.cit.*, p. 2 ; Arcadi, 2007, *op.cit.*, p. 9.

⁶ Gwénola David-Gibert, sous la direction de Jean-Michel Guy, Dominique Sagot-Duvaurox, *Les arts du cirque. Logiques et enjeux économiques*, Paris, La Documentation Française, 2006, p. 28.

⁷ Avec la troupe corse répondante comprise.

Graphique 1.1 – Dispersion du budget annuel en 2009 selon les déciles (en euros)



Les deux seuils significatifs retenus dans les enquêtes d’Arcadi pour différencier les budgets en 2005 (50 000 et 150 000 euros) correspondent à 55 000 et 165 000 euros à prix constants en 2009 (en euros de 2005).

40,5% des compagnies théâtrales et 41,6% des compagnies chorégraphiques, qui ont renseigné le niveau de leur budget dans les enquêtes d’Arcadi⁸, se sont situées au-dessous du premier seuil, pour 41,1% dans notre échantillon. 69,7% des compagnies dans le cas du théâtre et 79,9% dans celui de la danse ont déclaré un budget inférieur au second seuil, pour 76,8% dans notre cas. La distribution obtenue est donc très proche du constat francilien.

L’enquête de Hors les murs est construite à partir de fiches de renseignements, remplies directement par les compagnies et les artistes indépendants en arts de la rue et du cirque. Les questions sont ainsi inégalement renseignées, les abstentions les plus nombreuses portant sur le budget. Ainsi 167 compagnies circassiennes sur les 356 recensées ont indiqué leur « budget annuel moyen »⁹ ; 548 compagnies en arts de la rue sur 836 l’ont fait. La distribution des budgets déclarés est proche de celle des troupes franciliennes ayant répondu aux enquêtes d’Arcadi, et donc de celle de nos répondants : un budget inférieur à 50 000 euros a été indiqué par 38% des compagnies en arts du cirque et 44% en arts de la rue.¹⁰

Il est probable que les budgets modestes soient encore sous-représentés parmi les répondants à une échelle nationale, si on prend en compte l’enquête de la NACRe Rhône-Alpes sur les

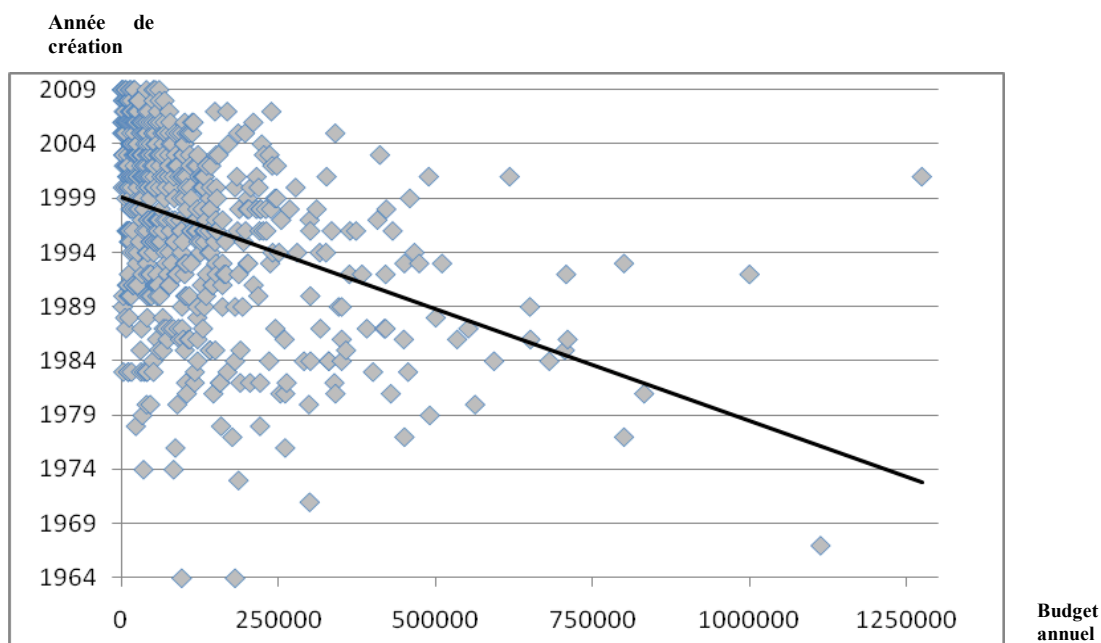
⁸ 12,4% des compagnies théâtrales et 11,7% des troupes chorégraphiques n’avaient pas renseigné le niveau de leur budget (Arcadi, 2007, *op.cit.*, p. 8). Cela reflète l’appréhension de transmettre des informations budgétaires par la crainte d’une interprétation quantitativiste malveillante, et réduit aussi un peu la portée des taux de retour annoncés par Arcadi.

⁹ Le libellé de la question est « Budget annuel moyen (exercice 2009 ou 2010) », sans préciser si la demande porte sur le total des dépenses ou des produits.

¹⁰ Hors les Murs, « Les chiffres clé en arts du cirque et de la rue 2010 », Paris, *Etudes & Recherche* #1, juillet 2010, p. 7, 12.

compagnies dramatiques professionnelles¹¹. Les contacts téléphoniques ont pu mesurer les réticences des plus petites associations, faute de ressources humaines face au travail administratif à mener, mais aussi par le sentiment de ne pas être directement concernées par une enquête, perçue comme s'adressant avant tout aux compagnies instituées. La part des petites compagnies répondantes est cependant loin d'être anormalement faible dans notre propre base de données.

Graphique 1.2 – La courbe de tendance entre le budget en € et l'année de création des compagnies



L'année de création de la compagnie est dans l'ensemble inversement proportionnelle au niveau du budget. La courbe de tendance du graphique 2 entre l'année de création de la compagnie et le total des charges indique en effet une relation linéaire décroissante, qui explique environ 15% des variations observées du budget par l'âge de la troupe. La compagnie au budget maximum, deux fois plus élevé que celui qui se situe au second rang de la distribution, a été écartée pour améliorer la visibilité du graphique.

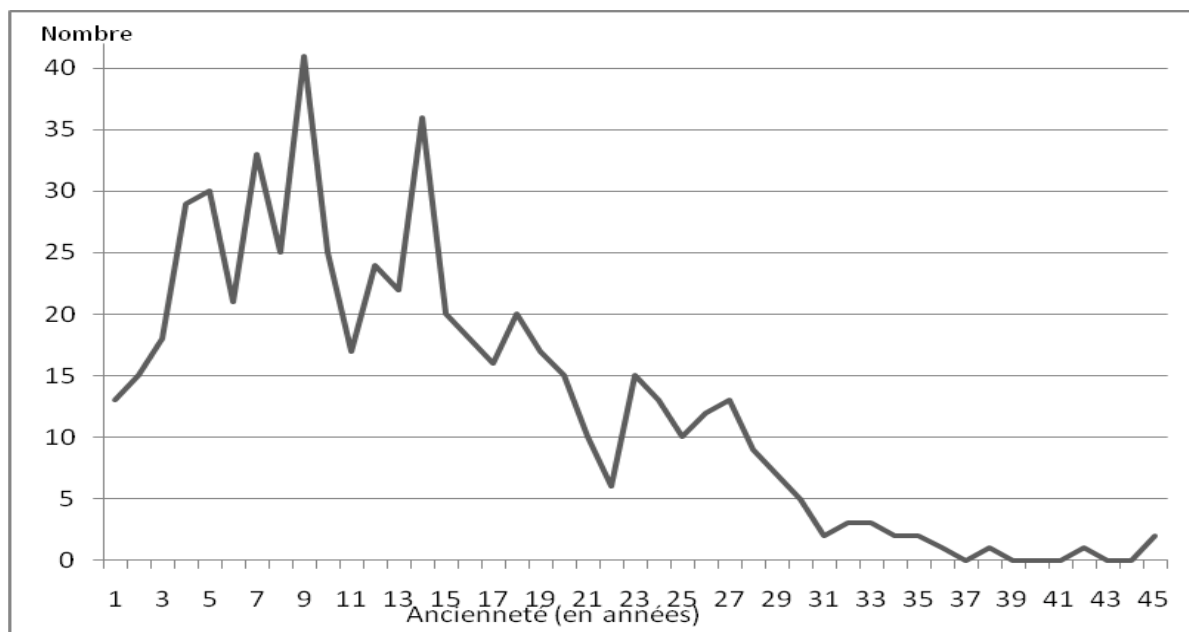
Le graphique 1.3 décompose les compagnies selon leur ancienneté en années. Elle est comprise entre quatre et treize ans pour 53% des compagnies. Deux pics apparaissent pour les troupes créées en 2001 et en 1996. Il est difficile de connaître les causes de cette distribution asymétrique pour les compagnies âgées de huit à treize ans.

On ne peut trancher entre l'existence d'un biais de représentativité de notre échantillon (insuffisance de représentation des compagnies créées entre 1997 et 2000) et un taux accru de disparition de troupes à la fin des années 1990. Cette période est en effet marquée par une plus forte croissance démographique des intermittents du spectacle et des entreprises du spectacle vivant, ce qui provoque mécaniquement une source de fragilisation économique.

¹¹ Pour rappel, la NACRe a constaté qu'entre 2005 et 2007, 63,6% des compagnies théâtrales répondantes ont déclaré un budget inférieur à 50 000 euros.

L'accélération des créations de compagnies à la fin des années 90 et leur net ralentissement à partir de 2005 ont été ainsi observées dans la base de données de Hors les Murs pour les compagnies en arts du cirque et de la rue¹². Il semble donc que la distribution de notre enquête soit par ailleurs assez « classique » si on fait exception de ce décrochage¹³.

Graphique 1.3 – La distribution des compagnies selon leur ancienneté



La répartition de l'échantillon selon les disciplines artistiques

La question n° 1 du questionnaire demandait aux compagnies d'autodéfinir le genre artistique dominant par une question ouverte. La grande majorité des réponses a pu être classée dans les disciplines déjà répertoriées : théâtre, danse, arts de la rue, du cirque, du conte, de la marionnette.

Cependant 10,3% des répondants ont indiqué le croisement entre au moins deux disciplines, entre la danse et le théâtre pour la moitié de ces cas environ. Ils se reconnaissent ainsi dans le mouvement de l'hybridation artistique, devenu plus courant dans les spectacles présentés à partir des années 2000 sans qu'une « case » institutionnelle spécifique soit réservée pour l'accompagnement de ce type de pratique.

Le questionnaire n'était pas orienté vers une description précise de la démarche artistique de la compagnie. Il est donc difficile de trancher sur la nature des interactions entre les disciplines pour les répondants qui ne se reconnaissent pas dans une mono-disciplinarité. Les études de cas ont indiqué, lors de la présentation du projet des compagnies se référant à une

¹² Hors les Murs, 2010, *op.cit.*, p. 4, 9.

¹³ Voir par exemple Elena Dapporto et Dominique Sagot-Duvaurox, *Les arts de la rue. Portrait économique d'un secteur en pleine effervescence*, Paris, La Documentation Française, 2000, p. 52 pour la distribution des compagnies en arts de la rue selon les années de début d'activité.

hybridation des genres, une diversité des degrés d'imbrication des langages artistiques dans l'écriture des spectacles.

Le parti pris adopté est de recourir au plus petit dénominateur commun pour désigner les représentations sur les démarches en dehors de la monodisciplinarité : la pluridisciplinarité. Celle-ci désigne une juxtaposition de disciplines sans qu'il y ait forcément des interactions significatives entre elles pour accomplir un projet. Il s'agit dans notre acception du terme d'une famille qui recouvre une diversité de cas, depuis le recours à une pluralité de langages artistiques comme simple appui de la démarche du metteur en scène ou du chorégraphe, jusqu'à un dialogue nourri entre langages artistiques dans l'écriture des projets et leur réalisation. Les démarches « interdisciplinaires » ou « transdisciplinaires »¹⁴ sont considérées comme des déclinaisons possibles de ce groupe.

Tableau 1.2 – Répartition des compagnies de l'échantillon quantitatif selon leur discipline artistique déclarée en 2009

	théâtre	Danse	cirque	arts rue	marionnette	conte	pluridiscip.
Nombre	273	109	35	45	34	17	59
Pourcentage	47,7	19,1	6,1	7,9	5,9	3,0	10,3

Si on se réfère à la base des données de Hors les Murs utilisée pour l'envoi de notre questionnaire, les compagnies en arts de la rue sont largement sous-représentées, puisque le nombre de répondants correspond à 5,4% des compagnies répertoriées et 8,2% des troupes qui ont renseigné leur budget annuel moyen¹⁵. Le budget médian des compagnies en arts de la rue qui ont répondu à notre questionnaire est de 120 000 euros (contre 75 000 euros pour l'ensemble de l'échantillon). Par conséquent, il y a un biais de représentativité des arts de la rue au profit des compagnies au budget élevé, reconnues par la Drac, qu'il faut prendre en compte dans nos inférences statistiques.

La représentativité des compagnies circassiennes est meilleure. Le nombre de réponses correspond certes à 9,8% des compagnies répertoriées dans la base de Hors les Murs, mais il s'élève à 21% de celles qui ont renseigné leur « budget annuel moyen »¹⁶. Leur budget médian dans notre échantillon quantitatif est de 56 959 euros, ce qui est une donnée beaucoup plus proche de la distribution observée par Hors les Murs.

¹⁴ Voir Daniel Urrutiaguer, « Interdisciplinarité artistique et construction de l'identité », *Registres* n°13, Presses de la Sorbonne Nouvelle, printemps 2008, p. 27-34 pour la question de l'interdisciplinarité artistique, et Daniel Urrutiaguer, « Le projet "Nouvelles écritures scéniques" : de nouvelles relations entre artistes et population ? », *Africultures* n°80-81, 2009, p. 66-74 pour celle de la transdisciplinarité artistique.

¹⁵ Les 45 réponses de notre questionnaire représentent 5,4% des 836 compagnies en arts de la rue répertoriées par Hors les Murs et 8,2% des 548 qui ont renseigné leur « budget annuel moyen ».

¹⁶ Les 35 réponses à notre questionnaire représentent 9,8% des 356 compagnies circassiennes répertoriées par Hors les Murs et 21% des 167 qui ont renseigné leur « budget annuel moyen ».

Le Centre national de la danse a recensé 541 compagnies chorégraphiques qui ont créé et diffusé des œuvres en 2009¹⁷. Le nombre de répondants à notre questionnaire qui se sont présentés sous un genre chorégraphique dominant correspond ainsi à 20,1% des compagnies répertoriées par le CND. Un nombre indéterminé de compagnies pluridisciplinaires pourrait sans doute être ajouté puisque la moitié de cette catégorie environ a déclaré croiser théâtre et danse. Le budget médian déclaré est de 61 000 euros.

La connaissance du nombre de compagnies théâtrales professionnelles est encore imprécise. Un chiffre de 1 500 compagnies est souvent avancé. Comme les arts de la marionnette et du conte sont *a priori* associés à la discipline théâtrale, le taux de représentativité des compagnies théâtrales au sens large du terme (avec les arts de la marionnette et du conte) serait dans ce cas de 21,6%. Dans les enquêtes franciliennes d’Arcadi, 461 compagnies théâtrales ont répondu parmi les 800 recensées et 145 sur les 229 compagnies chorégraphiques l’ont fait. Les troupes théâtrales répondantes aux questionnaires d’Arcadi ont été donc 3,5 fois plus nombreuses que les compagnies chorégraphiques recensées tandis que le rapport est de 3,2 dans notre échantillon quantitatif. Cela reflète ainsi une bonne représentativité du théâtre.

Une nuance à prendre en compte semble être une surreprésentation des organisations à budget plus élevé dans les arts de la marionnette, car le budget médian des répondants dans cette discipline est de 105 990 euros, contre 82 865 pour le théâtre et 22 000 pour les arts du conte. 26,5% des répondants en arts de la marionnette ont déclaré être conventionnés par la Drac contre 20% en arts de la rue et 13,1% pour l’ensemble de l’échantillon.

Éléments conclusifs

Cette première décomposition de l’échantillon quantitatif amène à dégager quelques réserves sur sa représentativité. La plus importante porte sur la répartition régionale. Le taux de couverture régional variant dans un rapport de 1 à 3, il n’est pas possible de faire des inférences statistiques rigoureuses sur les spécificités régionales des compagnies répondantes.

Les compagnies en arts de la rue sont le plus sous-représentées dans l’échantillon compte tenu des données de cadrage disponibles. Elles ne se sont pas senties particulièrement concernées par un questionnaire général, sans doute pas assez adapté à leurs conditions de production et de diffusion. Il est probable que les données transmises dans les fiches de Hors les Murs leur paraissent suffisantes pour connaître les spécificités de leur activité. Comme pour les compagnies en arts de marionnette, néanmoins plus nombreuses à avoir répondu en proportion de leur poids dans le paysage général du spectacle vivant, un biais se situe dans la surreprésentation des organisations au budget élevé et conventionnées par la Drac. C’est une dimension à prendre en compte dans les inférences sur ce type de compagnies.

Par contre et pour les autres types de compagnies, la distribution du budget ainsi que de l’année de création semble être en assez bonne adéquation avec celle des données de cadrage disponibles. Le taux de couverture moyen, de 14,9% pour l’ensemble de notre échantillon,

¹⁷ Centre national de la danse, *Répertoire des compagnies chorégraphiques françaises*. Edition 2010, Pantin, CND, p. 3.

tend plutôt pour ces catégories vers 20%. Le rapport entre les compagnies théâtrales et chorégraphiques, qui constituent le cœur de notre échantillon, apparaît correctement équilibré. La sous-représentation des compagnies à faible budget ne se situe pas à un niveau gênant pour les inférences statistiques à venir.

L'échantillon qualitatif

Répartition selon les disciplines artistiques

La comparaison des tableaux 1.2 et 1.3 montre une similitude de la composition des deux échantillons selon la discipline artistique dominante. Les compagnies théâtrales retenues sont marquées par une certaine diversité dans leurs spécificités. Sur les 24 compagnies de l'échantillon qualitatif, deux sont spécialisées dans le théâtre jeune public, deux autres croisent couramment théâtre et vidéo dans leur dramaturgie scénique, deux sont très engagées dans les créations partagées avec le public, deux autres gèrent un lieu selon le modèle des friches culturelles ancrées sur un quartier de la ville, et une est proche des arts de la rue.

Tableau 1.3 – Répartition des compagnies de l'échantillon qualitatif selon leur discipline artistique

	théâtre	danse	cirque	arts rue	marionnette	Conte	pluridiscip.
Nombre	24	11	3	3	2	2	6
Pourcentage	47,1	21,6	5,9	5,9	3,9	3,9	11,8

Parmi les 11 compagnies chorégraphiques, deux sont spécialisées dans le hip-hop, les autres se reconnaissent dans le genre de la danse contemporaine. L'une d'elles est en résidence dans un théâtre d'une petite ville. Elle organise un festival permettant la rencontre de compagnies partageant ses affinités esthétiques contemporaines tout en étant engagée dans un important travail d'action culturelle en milieu rural, avec notamment des créations artistiques en résonance avec les univers culturels des habitants¹⁸. La situation actuelle de ces compagnies est extrêmement diversifiée, depuis celles qui connaissent une reconnaissance croissante de la part des professionnels et des collectivités publiques jusqu'à celles qui luttent contre le déclin de leur image auprès de la Drac.

Les trois compagnies circassiennes ont des parcours également diversifiés avec une troupe familiale, déçue par le système de cooptation des organismes subventionnés, une autre partageant un local avec deux autres compagnies, coproduite par des établissements culturels locaux mais diffusant ses spectacles en dehors de sa région, et un jeune duo qui a réussi à exporter son premier spectacle sans aucune aide publique. Les partis pris esthétiques, les zones de diffusion territoriale et le type d'établissements d'accueil, visés ou accessibles, diffèrent aussi grandement parmi les six compagnies pluridisciplinaires.

¹⁸ Elle a par exemple organisé des performances chorégraphiques d'un match de rugby à sept sur le terrain du club local.

Répartition selon les variables budgétaires

Selon le même principe que pour les déciles, les quartiles découpent une population étudiée en quatre ensembles numériquement égaux et permettent de comparer les inégalités de distribution.

Tableau 1.4 - Dispersion du total des charges des compagnies des deux échantillons selon les quartiles en 2009 (en euros)

	Quartile 1	Quartile 2	Quartile 3
Echantillon quantitatif	30 500	75 000	151 000
Echantillon qualitatif	58 516,9	155 790,5	314 351

Le premier quartile indique que le quart des compagnies de l'échantillon quantitatif a déclaré un total de charges inférieur ou égal à 30 500 euros contre 58 516,9 euros pour celles du panel qualitatif d'après leurs comptes de résultat en 2009. Il est ainsi proche du premier seuil de différenciation en euros constants retenu par les enquêtes d'Arcadi, au-dessous duquel se sont situés 41,1% des répondants à notre questionnaire.

Le budget moyen du deuxième quartile, qui correspond à la médiane, est deux fois plus élevé pour le panel qualitatif que celui de l'échantillon quantitatif, et à un niveau proche du montant pour le troisième quartile de celui-ci. Ce second indice confirme la plus grande taille du budget des compagnies du panel qualitatif en général.

Le troisième quartile va dans le même sens en indiquant que le dernier quart des troupes de l'échantillon quantitatif a déclaré un budget supérieur à 151 000 euros contre 314 351 euros pour la base de données qualitative d'après les comptes de résultat.

Tableau 1.5 - Dispersion de l'ancienneté des compagnies des deux échantillons selon les quartiles en 2009 (en années)

	Quartile 1	Quartile 2	Quartile 3
Echantillon quantitatif	6	11	18
Echantillon qualitatif	8	13	20

La comparaison de l'ancienneté est cohérente avec celle des budgets compte-tenu de la corrélation entre ces deux variables. Les compagnies du panel qualitatif sont un peu plus âgées que celles de l'échantillon quantitatif. Ainsi, un premier quart des répondants au questionnaire n'excède pas six ans d'ancienneté contre huit ans pour les études de cas, tandis que le dernier quart est âgé respectivement de plus de 18 ans et de 20 ans.

Notre panel qualitatif, accorde donc de fait un poids plus important aux compagnies de taille moyenne. 43,1% d'entre elles se situent entre 60 000 et 220 000 € pour le total moyen de leurs charges, puis 19,6% entre 230 000 et 405 000 €.

Sans négliger les compagnies émergentes ou ne disposant que d'un faible budget¹⁹, nos choix sont ainsi plus centrés sur les compagnies ayant réussi à se développer lors de leurs premières années d'existence et directement préoccupées par la pérennisation de leur parcours et de leur notoriété. Cela est susceptible de dégager des pistes de compréhension intéressantes sur le cycle de vie des compagnies.

Répartition régionale

La répartition géographique indique la présence de dix-neuf compagnies franciliennes, dont huit ayant leur siège social à Paris, treize en Rhône-Alpes, trois en PACA, en Languedoc-Roussillon, en Poitou-Charentes et en Aquitaine, deux dans le Nord-Pas-de-Calais et une en Bretagne, la région Centre, la Haute Normandie, en Midi-Pyrénées et la Picardie.

Les compagnies franciliennes sont sans doute un peu surreprésentées avec une part de 37% dans notre échantillon qualitatif²⁰. Les efforts pour diversifier plus la localisation régionale des sièges des compagnies n'ont pu suffisamment aboutir, car plusieurs compagnies non franciliennes pressenties pour participer à l'enquête se sont décommandées tardivement après avoir pris connaissance de la disponibilité requise.

Eléments conclusifs

Notre panel qualitatif est donc assez similaire à l'échantillon quantitatif par sa composition en termes de discipline artistique dominante. Par contre, il diverge de celui-ci par le poids plus important des compagnies qui ont un budget entre 60 000 et 400 000 €, avec une ancienneté moyenne supérieure d'environ deux ans. La composition de l'équipe de recherche explique une légère surreprésentation des troupes franciliennes.

La diversité de l'échantillon des compagnies ayant accepté de se prêter à des études de cas assez lourdes nous paraît néanmoins suffisante pour répondre au critère de saturation, dans le cadre d'une analyse qualitative de la diffusion territoriale de leurs activités, de la structuration de leurs ressources et de l'articulation entre ces deux dimensions, comme du point de vue de l'appréhension de leur gouvernance interne.

Le fait que les compagnies ayant réussi à s'inscrire durablement dans le champ professionnel soient particulièrement représentées dans nos deux échantillons permet, *a contrario*, d'interroger le parcours longitudinal des cas étudiés. S'en trouve affinée l'appréhension des difficultés rencontrées dans la phase de première professionnalisation et les voies par lesquelles celle-ci s'est consolidée par la suite.

¹⁹ 25,5% des compagnies de l'échantillon qualitatif avaient un budget inférieur à 55 000 euros en 2009. Quatre troupes n'ont reçu aucune subvention publique cette année-là.

²⁰ Dans un premier recensement général sur l'année 2008, l'Observatoire prospectif du spectacle vivant recense 30,7% des employeurs de la branche professionnelle du spectacle vivant situés en Île-de-France. Si la part des compagnies n'est pas distinguée de celle des établissements de diffusion ou de soutien au spectacle vivant, on peut néanmoins penser que leur répartition par région est proche du ratio général par région (*Tableau de bord de l'emploi et de la formation professionnelle dans le spectacle vivant. Première édition*, mai 2011, p. 19).

CHAPITRE II

Vers une typologie des compagnies

Les études de cas approfondies croisent des entretiens, avec l'administrateur et/ou le directeur artistique, et un recueil de données quantitatives, tirées des bilans d'activité, des comptes de résultat et des salaires déclarés dans les Déclarations annuelles des données sociales (Dads). Le dialogue était orienté vers une compréhension des étapes historiques du développement de la compagnie, des grands traits du projet artistique et culturel, des démarches artistiques et administratives entreprises pour le mettre en œuvre et le valoriser. L'interrogation portait aussi sur le mode d'appréhension des mutations de la filière du spectacle vivant auxquelles est confrontée la troupe. Ces entretiens ont fait l'objet d'une analyse de contenu, qui sera restituée à partir du chapitre 5. Elle permet de mieux comprendre les positionnements des compagnies face à un modèle historique de régulation du service public culturel, fondé sur une économie de cooptation entre pouvoirs publics et artistes professionnels, et désormais déstabilisé par la croissance de l'offre artistique et la diversification des pratiques culturelles des personnes.

Malgré l'attachement des compagnies à une singularité artistique, indispensable à leur visibilité professionnelle et à l'exercice de leur créativité, de nombreux points communs sont partagés au titre de leur fonctionnement et de leurs démarches. L'intelligibilité de ces traits convergents et des différences peut être affinée par une typologie, qui se fonde autant sur les ressources des compagnies que sur le déploiement territorial de l'ensemble de leurs activités artistiques, pédagogiques, sociales, d'administration et de prospection budgétaire.

Dans un premier temps, les variables retenues pour construire les typologies les plus discriminantes seront présentées, en partant des éléments des études de cas approfondies pour aller vers ceux du questionnaire. L'annexe II.1 détaille les étapes de la construction des typologies à partir des données de l'échantillon qualitatif, qui a constitué la première étape de notre analyse comparée.

Les analyses en composantes principales des données seront utilisées pour déduire la nomenclature des deux axes les plus significatifs du plan sur lequel est projeté le nuage de points représentant les différents critères de différenciation des compagnies. Cette exploration sera complétée par la vérification de quelques propriétés des groupes ainsi formés, selon l'intensité et le centre de gravité territorial de la diffusion de leurs spectacles.

Les données quantitatives prises en compte

Les données des études de cas

Une première différenciation des compagnies porte sur la distribution territoriale de leurs activités. La répartition du nombre de représentations selon le champ territorial est distinguée en fonction de six catégories : commune, intercommunalité, département, région du siège de la compagnie, autres régions françaises, sphère internationale. Deux espaces ont été isolés en raison de leur rôle de tremplin pour la promotion des compagnies dans un climat hyper concurrentiel : Paris et le festival d'Avignon. Cette catégorisation a été appliquée aux manifestations d'action culturelle, dont le volume horaire est souvent renseigné de façon moins précise dans les bilans d'activités. A deux extrêmes, on trouve, d'une part, les compagnies dont l'activité reste circonscrite à leur région actuelle (historique ou plus récente) d'appartenance et, d'autre part, celles dont l'activité se développe très majoritairement en-dehors de leur appartenance régionale (ne serait-ce qu'administrative ou au titre de la localisation de leur siège social). Mais entre ces deux pôles, se distinguent au moins deux autres groupes majoritaires, selon l'importance de cette distribution relative, régionale et extrarégionale.

Une seconde composante vient renforcer la précédente et concerne la notoriété des établissements dans lesquels les compagnies diffusent leurs spectacles et avec l'aide de qui elles réalisent une bonne part de leurs activités d'action culturelle ou de formation professionnelle. Ici, la polarisation s'établit moins entre deux extrêmes (même s'ils existent) que selon la nature et l'importance de ces partenaires pour les compagnies. Tout un gradient apparaît ainsi, selon le dosage relatif entre deux ensembles déterminants.

Le premier concerne les partenaires des compagnies relevant des labels nationaux accordés par le ministère de la Culture, au titre de la production (théâtres nationaux, centres dramatiques nationaux et régionaux, centre national de la danse, centres chorégraphiques nationaux et de développement chorégraphique, centres nationaux des arts de la rue, pôles arts du cirque, festivals internationaux comme le *In* d'Avignon), cercle noté N1, ou au titre de la diffusion (scènes nationales et conventionnées, festivals nationaux), groupe marqué N2.

Le second ensemble concerne les établissements partenaires qui ne relèvent pas de ces labels, soit qu'il s'agisse d'établissements artistiques et culturels municipaux, de salles parisiennes privées, de festivals régionaux ou du *Off* d'Avignon, type noté N3, soit qu'on ait affaire à des établissements dont la vocation première n'est pas artistique (écoles, maisons des jeunes et de la culture ou maisons de quartier, bibliothèques, prisons, hôpitaux...), inscrits dans une catégorie N4.

Une typologie associée, mais néanmoins distincte, est appliquée aux dispositifs d'action culturelle :

N1 concerne les activités liées à la programmation des établissements artistiques labellisés ou dans les écoles supérieures artistiques et les universités ;

N2 celles en relation avec les établissements de diffusion non labellisés ;

N3 les ateliers et les rencontres dans des établissements non artistiques organisés directement par la compagnie (enseignement élémentaire, secondaire, santé, prisons...) ;

N4 les activités dans un local géré par la troupe s'il existe.

Une troisième composante, qui apparaît alors presque comme une résultante des deux précédentes, concerne la structure des ressources financières des compagnies. A ce niveau, si le montant global des ressources budgétaires annuelles a une réelle incidence, la nature et la multiplicité des sources de financement se révèlent déterminantes. Une combinatoire variable s'établit ainsi entre les recettes liées aux ventes de prestations (spectacles, action culturelle et formation), celles provenant des coproducteurs pour des spectacles ou des dispositifs d'action culturelle, les subventions publiques des collectivités territoriales et/ou de l'État¹. Si des subventions d'organisations civiles apparaissent parfois (sociétés de perception et de répartition des droits d'auteurs – Sprd - comme la Sacd et la Sacem, ou des droits voisins comme l'Adami et la Spedidam)², elles restent le plus souvent un complément de ressources appréciable, mais non déterminant, de même que les aides généralement encore moins significatives en provenance du mécénat de fondations ou d'entreprises. Les autres données budgétaires retenues dans les études de cas portent sur la répartition de la masse salariale³ artistique, administrative, technique, et le résultat net en 2007, 2008 et 2009.

La composition de la direction artistique (sexe du directeur ou direction collégiale ; année de naissance individuelle ou moyenne) et l'année de création de la compagnie ont été prises en compte. Les nombreuses autres données sur l'histoire de la compagnie, son cadre juridique, ses difficultés récurrentes et actuelles, seront utilisées dans les chapitres 5 et surtout 6, plus centrés sur une problématisation du fonctionnement socioéconomique des compagnies à partir des études de cas.

Les données du questionnaire

Les données quantitatives recueillies dans le questionnaire sont moins précises que celles des études de cas car l'essentiel des questions a été orienté vers un classement ordinal et non une restitution des montants, de façon à ne pas alourdir excessivement la charge de travail pour y répondre.

La distribution des activités selon le niveau institutionnel des lieux d'accueil n'a pas été renseignée, sauf dans une question sur les résidences ou les accueils studios qui décomposait les différents types d'établissements, des niveaux N1 jusqu'à N4.

¹ Ministère de la culture et/ou autres ministères – surtout liés à l'emploi, à l'action en faveur de la cohésion sociale et l'égalité des chances ou à la politique de la ville.

² Selon le Centre National de Références Textuelles et Lexicales (CNTRL), la subvention est définie par une « somme d'argent que l'État, une collectivité locale ou un organisme privé accorde à un groupement, une association, une entreprise ou une personne pour favoriser le développement d'activités d'intérêt général. » (<http://www.cnrtl.fr/definition/subvention>, p. consultée le 9/03/11). Nous faisons une distinction de nature entre les subventions publiques, versées par l'État ou les collectivités territoriales, et les subventions civiles, accordées par des organismes représentant des personnes morales ou physiques de droit privé (Sprd mais aussi mécènes notamment) selon un circuit de décision spécifique, plus proche d'une logique de la réciprocité. Ces deux types d'aide relèvent d'une logique de redistribution, même si leurs enjeux et leurs modalités d'attribution sont distincts.

³ La masse salariale prend en compte les salaires nets et l'ensemble des cotisations sociales à la charge des salariés et des employeurs.

Par contre, le questionnaire interrogeait sur le classement du temps de travail de la compagnie entre la production et la création de spectacles, leur diffusion, l'administration de la compagnie, l'action culturelle, la recherche artistique en dehors des créations, la formation professionnelle, les liens éventuels avec des entreprises non artistiques en fonction de leur rang⁴. Cette question, complexe et inhabituelle, sur la structuration des activités était complétée par une demande sur le rang des cinq types de champ territorial⁵ où sont organisées les trois activités principales déclarées en dehors de l'administration.

Le rang de chaque champ territorial était également demandé pour les revenus des ventes de spectacles, des recettes de coproduction, et enfin d'action culturelle et de formation professionnelle.

Les montants demandés, pour les données chiffrées, ont été limités au total des charges en 2009, la part des subventions dans le total des ressources, le nombre de personnes rémunérées selon le type de contrats (CDI, CDD de droit commun, CDD d'usage pour les intermittents, emplois aidés, stages ou honoraires).

Les dispositifs d'action culturelle ont été questionnés au niveau de leurs liens ou non avec les spectacles de la compagnie, la source de leur construction (type de donneur d'ordres ou à l'initiative de la compagnie). Il a aussi été demandé de décomposer le nombre de représentations selon le type de contrats (cessions et autres) et la part de celles qui sont jouées pour un public scolaire. Le recours ou non à une agence privée de soutien ou d'accompagnement a fait l'objet d'une question.

La répartition des subventions selon le rang des collectivités publiques concernées ou des sociétés civiles de droits d'auteurs et droits voisins a été renseignée, ainsi que la nature de l'aide éventuelle de la Drac, l'existence ou non d'une convention signée avec une ou plusieurs collectivités territoriales. Le mécénat culturel a fait l'objet d'une question. Il en est de même pour les apports en coproduction et les ressources non monétarisées en fonction du type d'organisations avec lesquelles les compagnies sont entrées dans une relation de partage solidaire.

Enfin la gouvernance juridique de la compagnie était interrogée à travers des questions sur la catégorie de licence d'entrepreneur de spectacle vivant obtenue, la fonction de son titulaire, la composition de la direction artistique.

⁴ Il était demandé d'estimer, sans calcul précis, l'activité principale dans le temps de travail de la compagnie, classée au premier rang, puis la deuxième, la troisième et ainsi de suite ou d'indiquer par 0 l'absence d'activité dans ce domaine.

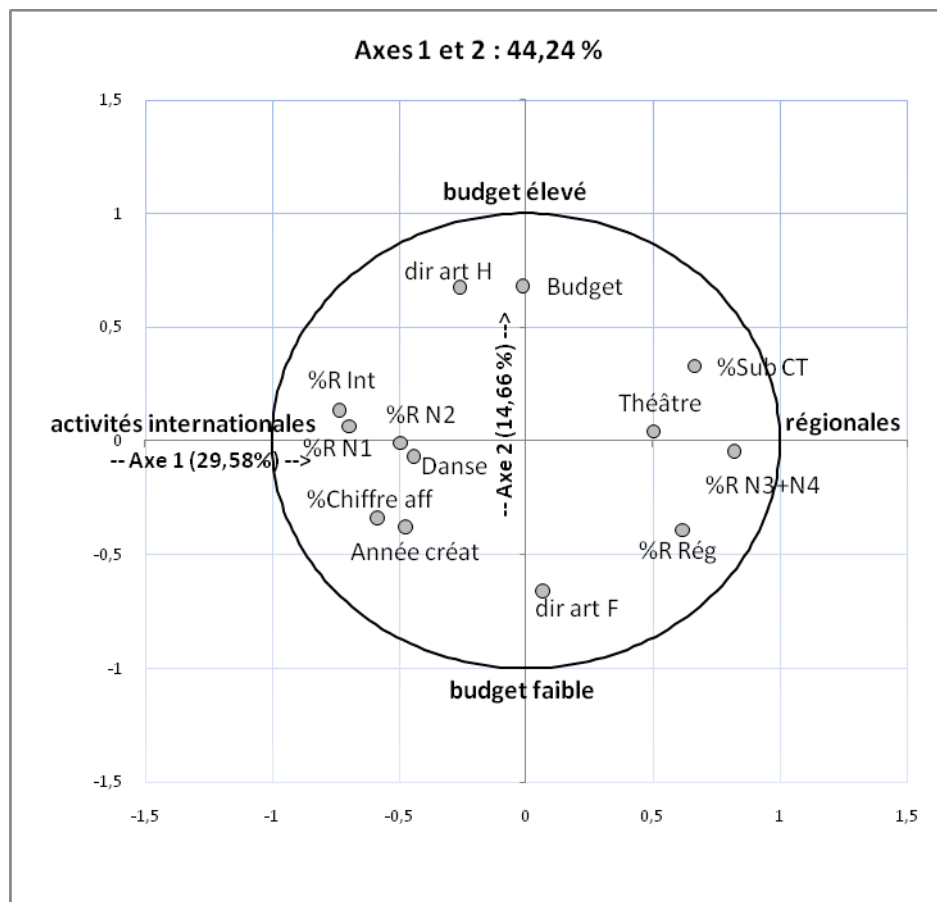
⁵ Commune ou intercommunalité du siège de la compagnie, département, région, espace national et international.

Les analyses de données exploratoires

L'analyse de données pour les études de cas

Le croisement des informations collectées auprès des 51 compagnies étudiées permet de construire une première typologie. L'analyse en composantes principales (voir le tableau d'interprétation dans l'annexe II.2) consiste à sélectionner les variables les plus significatives, qui sont les plus éloignées dans le nuage de points représenté. Elle distingue deux axes de différenciation majeurs. Il s'agit d'une part de la distribution territoriale et par niveau d'établissement des activités, et d'autre part du niveau du budget.

Graphique 2.1 - Les deux premiers axes de l'analyse en composantes principales n°1



L'axe horizontal du graphique 2.1 (axe 1 de gauche à droite) oppose principalement :

- les compagnies qui ont une part élevée de représentations dans l'espace international (% R Int, à gauche) à celles qui concentrent plus leur diffusion dans la région d'implantation (% R Rég, à droite) ;
- les compagnies qui ont une part plus importante de représentations diffusées dans les établissements de production (%R N1) puis de diffusion (%R N2) labellisés (à gauche) à celles qui sont plus programmées par les établissements culturels non labellisés ou non artistiques (%R N3+N4 à droite) ;

- pour l'ensemble des compagnies, la danse (à gauche) au théâtre (à droite)⁶.

L'axe vertical (axe 2 de bas en haut) oppose principalement :

- le niveau du budget, mesuré par le total des ressources (en haut), et l'année de création de la compagnie (Année créat, les plus récentes en bas) ainsi que la part du chiffre d'affaires⁷ dans le budget (% Chiffre af, les plus élevés en bas) ;
- les compagnies dirigées par un homme (dir art H, en haut) à celles qui le sont par une femme (dir art F, en bas).

Sur le plan ainsi obtenu, les compagnies sont projetées, en fonction de leurs caractéristiques les plus discriminantes, sous la forme d'un nuage de points. Quatre groupes peuvent être distingués.

Dans la partie médiane du graphique et sur la gauche du premier axe, se regroupent les compagnies qui ont une part plus importante de leurs ventes de spectacles à l'étranger (%R Int) et sont plus programmées par les lieux labellisés par l'État (%R N1 et %R N2). Les troupes chorégraphiques y sont surreprésentées.

À droite de cet axe, se concentrent les compagnies, plus centrées sur leur région d'implantation pour leur diffusion de spectacles (%R Rég), plus souvent programmées par les établissements non labellisés ou non artistiques (% R N3+N4), ayant une part plus élevée des subventions des collectivités territoriales dans leur budget (%Sub CT). Les troupes théâtrales y sont plus présentes.

Plus proches du point central du premier axe, deux autres ensembles significatifs par eux-mêmes apparaissent également. À droite, sont situées les compagnies dont l'activité reste majoritaire dans la région d'appartenance, mais où la diffusion hors de celle-ci est déjà réelle. À gauche, on trouve les compagnies dont l'activité hors de la région d'appartenance – en France ou/et à l'étranger – est cette fois-ci majoritaire, même si une diffusion dans cette région reste sensible.

L'axe vertical est par ailleurs spécifié par l'opposition entre l'année de création et le total des ressources. Il est donc surtout représentatif des différenciations budgétaires. La part du chiffre d'affaires dans le total des ressources (% Chiffre af) est proche de l'année de création (année créat) dans la partie inférieure gauche du graphique, tandis que la part des subventions locales se situe dans la partie supérieure droite de la carte (%Sub CT). Cela confirme une relation globalement proportionnelle entre le niveau des subventions et celui des ressources totales.

⁶ La projection sur ce nuage de points de toutes les compagnies selon leur genre artistique dominant montre que les troupes spécialisées dans les arts du cirque, de la rue, de la marionnette, du conte ou pluridisciplinaires sont situées plus au centre de l'axe horizontal. La distance maximale entre les compagnies chorégraphiques (Danse) et les troupes théâtrales (Théâtre) indique que leurs caractéristiques sont les plus contrastées, en comparaison avec les autres genres artistiques.

⁷ Le chiffre d'affaires inclut les ventes de spectacles, les recettes de coproduction, de billetterie, les prestations d'action culturelle et de formation professionnelle, le remboursement des frais de déplacement et d'hébergement par les lieux d'accueil dans le cadre des contrats de cession, éventuellement la vente de marchandises (boissons, repas, livres, DVD ou produits dérivés).

Les compagnies non ou peu reconnues par les pouvoirs publics, souvent plus jeunes, doivent plus s'autofinancer dans le cadre d'une contrainte budgétaire resserrée⁸.

La discrimination de genre pour l'accès aux ressources semble être confirmée. Les compagnies dirigées par les femmes (dir art F) ont un budget moyen sensiblement inférieur à celui des troupes dirigées par les hommes (dir art H).

La part plus élevée des ventes de spectacles dans la région d'implantation situe les compagnies concernées à un niveau budgétaire moyen moins élevé que celles qui ont une diffusion élargie à l'espace international. Par contre, les différenciations par niveau d'établissement des lieux d'accueil ne semblent pas jouer de façon décisive sur le niveau du budget moyen.

L'analyse des données du questionnaire

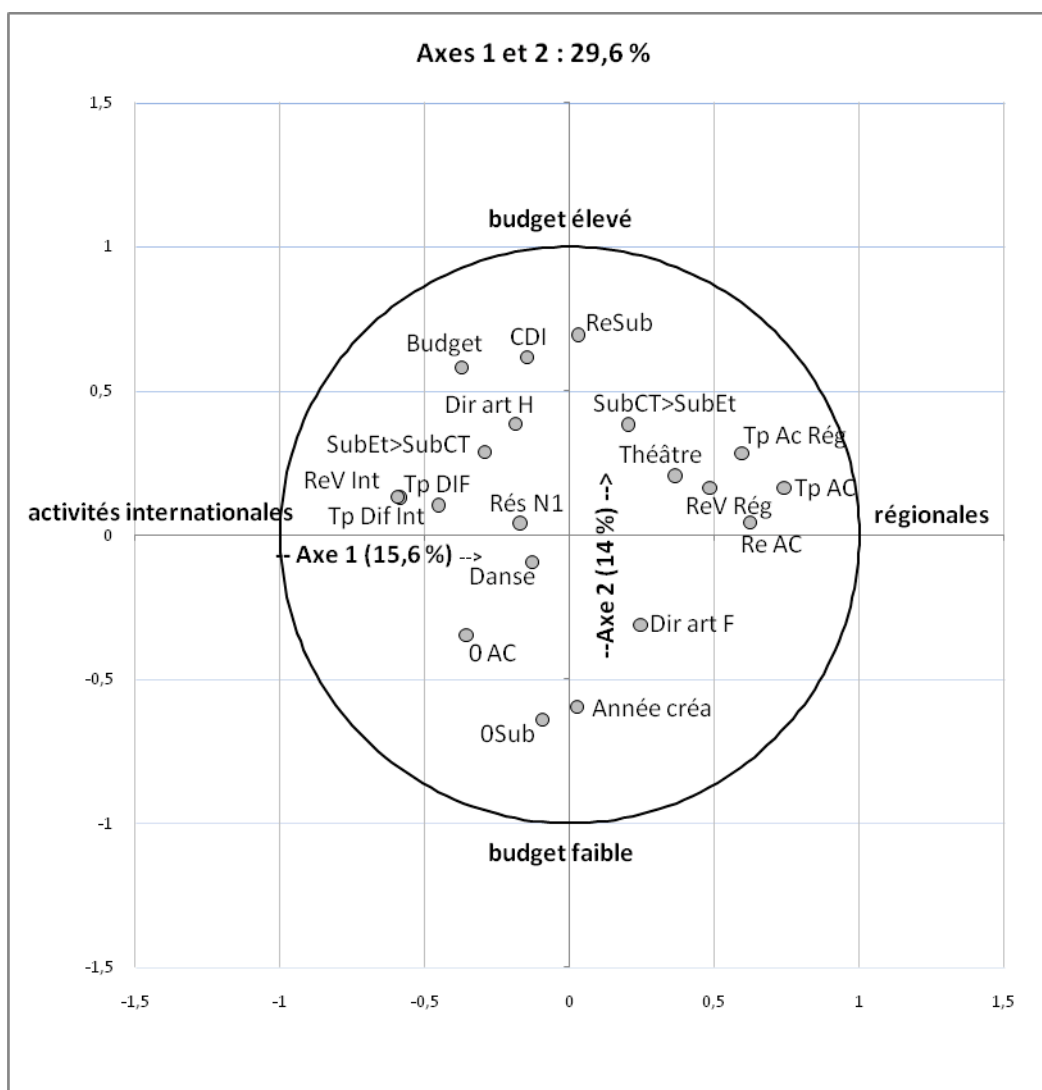
Cette première analyse exploratoire a servi de guide pour orienter la recherche des variables les plus discriminantes dans la base des données du questionnaire, qui contient 572 compagnies.

Le sens des deux premiers axes est retrouvé dans le graphique 2.2 (voir la méthodologie dans l'annexe II.3) avec quelques différences importantes :

- un écart de signification beaucoup plus réduit entre l'axe de la distribution territoriale des activités des compagnies et celui du budget moyen ;
- l'absence de données sur la répartition des représentations selon le niveau institutionnel des lieux de spectacles dans le questionnaire, les résidences d'accueil renseignées par une des questions se révélant être une variable nettement moins significative ;
- une signification plus forte des manifestations d'action culturelle dans la base des données du questionnaire que dans la précédente.

⁸ Il est possible que cette relation soit en partie biaisée par la composition de notre échantillon, dépendant pour certaines régions des données transmises par les Drac et les offices régionaux chargés de la culture. Des compagnies centrées sur la logique du marché ont pu être ignorées ou ne pas se sentir concernées par un questionnaire laissant une place non négligeable aux différentes formes de subventions. Lors des relances téléphoniques, plusieurs interlocuteurs ont ainsi exprimé leur perception négative d'un centrage de notre étude sur les préoccupations de compagnies aidées par les tutelles publiques ou aspirant à l'être.

Graphique 2.2 - Les deux premiers axes de l'analyse en composantes principales n°2



Le premier axe horizontal du graphique 2.2, issu de l'analyse en composantes principales des données du questionnaire, oppose principalement de gauche à droite :

- le rang du temps consacré par les compagnies à la diffusion de spectacles (Tp DIF) au rang du temps qu'elles dédient aux manifestations d'action culturelle et de formation professionnelle (Tp AC) ;
- le rang de l'espace international dans le temps consacré à la diffusion (Tp Dif Int) à celui de la région d'implantation dans le temps réservé à l'action culturelle et la formation professionnelle (Tp Ac Rég) ;
- le rang de l'espace international dans les revenus des ventes de spectacles (ReV Int) à celui de la région d'implantation dans ces revenus (ReV Rég), ainsi qu'au rang des revenus de l'action culturelle et de la formation professionnelle dans le total des revenus (Re AC).

Cet axe oppose, dans une moindre mesure, parmi les compagnies qui bénéficient d'un financement public croisé⁹, celles pour lesquelles les subventions étatiques sont supérieures aux dotations des collectivités territoriales (SubEt > Suvb CT, à gauche) à celles qui sont dans la situation inverse (SubCT > SubEt, à droite). L'intensité de la différenciation est du même ordre entre les compagnies chorégraphiques (Danse, à gauche mais assez proches du centre du graphique) et les troupes théâtrales (Théâtre, à droite et plus en haut).

Le deuxième axe vertical du graphique oppose surtout de haut en bas :

- le niveau du budget, mesuré par le total des charges (Budget), à l'année de création des compagnies (Année créat) ;
- le rang des subventions globales dans le total des revenus¹⁰ (Re Sub) à l'absence de subventions des collectivités publiques nationales (0 Sub) ;
- les compagnies dirigées par un homme (Dir art H) à celles qui le sont par une femme (Dir art F).

Le point représentant le nombre de contrats à durée indéterminée déclaré par les compagnies (CDI) a une position proche de celui du total des charges (Budget) dans la partie supérieure gauche du graphique. Cela confirme que la stabilisation des emplois des compagnies est dépendante de leur niveau de budget. Le point correspondant aux compagnies qui n'ont pas déclaré d'action culturelle ou de formation professionnelle (0 AC) est situé vers le bas de la carte.

Sur le plan représenté autour des deux axes les plus significatifs, on retrouve donc dans la partie médiane de cette carte une opposition entre les compagnies aux activités élargies à l'espace international à gauche et celles qui sont plus centrées sur leur région d'implantation à droite. La nature de cette opposition est enrichie par des informations complémentaires.

Il y a une interaction entre un rang plus élevé accordé à la diffusion de spectacles qu'à l'action culturelle et la formation professionnelle, et la capacité des troupes à les exporter plus souvent.

La corrélation positive entre le rang du temps de travail et celui des revenus est nettement plus élevée pour l'exportation de spectacles que pour l'action culturelle et la formation professionnelle, ce qui confirmerait que ces dernières activités sont moins rémunératrices et plus chronophages.

Les compagnies théâtrales sont plus présentes parmi les troupes ancrées sur la région de leur siège social, tandis que la surreprésentation des compagnies chorégraphiques parmi les

⁹ Le financement public croisé correspond au cumul de subventions publiques accordées par l'État et par des collectivités territoriales.

¹⁰ On peut noter que le point qui représente le rang des subventions dans le total des revenus a une position similaire à celui de la part des subventions dans le produit total dans le nuage projeté sur ce plan pour les 567 compagnies qui ont répondu à cette question. Cela indique la fiabilité des informations obtenues par un classement ordinal. Le rang des subventions peut être légitimement utilisé comme une variable de substitution au taux de subventions dans le produit total, qui n'a pas été renseigné par cinq compagnies (dont une qui n'a pas révélé aussi son budget) malgré de nombreuses relances électroniques.

organisations accédant à l'espace international est moins flagrante que dans l'échantillon des études de cas approfondies.

Les compagnies pour lesquelles les subventions étatiques sont supérieures aux dotations des collectivités territoriales exportent plus leurs spectacles, tandis qu'un financement public local prédominant s'accompagne plus souvent d'un ancrage territorial sur la région du siège social.

L'axe vertical spécifie les différenciations du niveau du budget et la distribution des points dans le nuage représenté apporte aussi des compléments d'informations.

La discrimination de genre dans l'accès aux ressources semble se retrouver, mais de façon moins accentuée que dans l'échantillon qualitatif. Le budget moyen des compagnies dirigées par un homme est ainsi supérieur à celui des troupes conduites par une femme.

La corrélation positive entre le niveau du budget et l'importance des subventions est confirmée, ce qui indique que le financement public hiérarchise en grande partie les compagnies dans leurs possibilités d'expansion budgétaire, même s'il ne représente que 35% du total des ressources en moyenne en 2009 dans notre échantillon. Par contre, le niveau global des subventions ne semble pas avoir une influence décisive dans l'orientation territoriale des activités ; ce rôle est plus joué par la structuration du financement public et surtout selon le poids de l'État dans celui-ci.

Le nombre de contrats à durée indéterminée déclarés se situe dans la partie supérieure gauche du graphique (CDI). La corrélation positive avec le niveau du budget n'est guère surprenante, mais il s'agit de la variable des emplois la plus discriminante en comparaison avec les CDD de droit commun, les CDD d'usage pour les intermittents du spectacle et les emplois aidés.

Les compagnies sans action culturelle ou formation professionnelle en 2009 (0 AC) sont représentées par un point situé dans la partie inférieure gauche, ce qui semble dégager un profil d'organisations au budget limité mais cherchant à élargir le champ territorial de leur diffusion.

Une classification des compagnies

Ces analyses de données exploratoires dégagent des relations entre les variables, qui ne sont guère surprenantes en général, mais elles permettent de hiérarchiser l'importance relative des sources de différenciation. La distribution territoriale des activités et le niveau du budget semblent être des axes directeurs, qui transcendent la différenciation des disciplines artistiques. Le sexe du directeur artistique est également une variable discriminante assez sensible, mais il recoupe en partie la différenciation des disciplines, avec une surreprésentation des hommes à la tête des troupes théâtrales et des femmes à celle des compagnies chorégraphiques.

L'intensité de la démarcation suscitée par le champ territorial de la diffusion des spectacles a été repérée dans les études de cas et, avec une force un peu moins sensible, dans l'analyse des réponses au questionnaire. Elle peut justifier de choisir ce caractère comme une base de la classification des compagnies, au-delà de leurs clivages en termes de discipline, de composition de la direction artistique et de budget.

Le principe de construction de la typologie selon le degré de rayonnement territorial de la diffusion des spectacles sera d'abord expliqué. Cette typologie sera ensuite confrontée aux trois ordres de différenciation majeurs, dégagés par les analyses en composantes principales précédentes : le niveau du budget, la discipline et le genre de la direction artistique.

Le principe de la classification

Les questions sur la structuration du temps de travail des compagnies ont été choisies pour la construction de cette typologie. Nous avons distingué les organisations qui déclaraient la diffusion des spectacles parmi leurs quatre premières activités en répondant à la question n°9 du questionnaire (voir annexe I.1), qui permet de discerner le type d'identité professionnelle mis en avant.

La question n°10 donne en principe la possibilité de repérer le rang de la région d'implantation, de l'espace national et du reste du monde¹¹ dans la diffusion de spectacles, puisqu'elle demandait de classer les trois premières activités en dehors de l'administration. Le temps réservé à cette diffusion a été en effet classé en moyenne par l'ensemble des compagnies au second rang, derrière celui consacré à la production et à la création des spectacles, et à un niveau assez proche du temps attribué à leur administration.

Une question complémentaire a été envoyée aux troupes en cas de doute¹². Il s'agit notamment des cas où le temps consacré à la diffusion avait été classé au quatrième rang, tandis que la compagnie répondante avait manifestement renseigné le champ territorial de l'administration dans la question n°10. Il peut s'agir aussi des cas où la recherche artistique en dehors des créations, de la production de spectacles, de l'action culturelle avaient été placés dans les trois premiers rangs et la diffusion au quatrième.

Une classification a été effectuée selon la méthode visuelle dérivée de l'analyse en composantes principales. La partition distingue dans un premier temps les compagnies selon l'intensité du temps estimée pour la diffusion de spectacles avec :

- les 503 troupes ayant classé la diffusion dans les quatre premières activités ;
- les 49 compagnies qui situent le temps consacré à la diffusion de spectacles au 5^{ème} rang ou au-dessous, tout en ayant déclaré un certain nombre de représentations ;
- les 20 troupes sans diffusion en 2009, en raison, soit de leur apparition récente, soit d'une période de restructuration ou de focalisation sur le montage d'un nouveau spectacle ou sur un projet d'écriture.

La première grande classe de la partition peut être désignée sous le nom de compagnies « à diffusion primaire », l'adjectif « primaire » étant pris au sens propre de « qui est en premier dans une série, un ordre, qui est au commencement »¹³ et non, bien entendu, dans son sens

¹¹ Les analyses comparées des études de cas ont permis de dégager la région du siège social de la compagnie comme le champ le plus clivant en termes de zones de diffusion. La saisie des réponses au questionnaire a donc fait l'objet d'un regroupement de la commune ou de l'intercommunalité, du département et de la région d'implantation.

¹² Elle leur demandait de classer le temps consacré à la prospection et aux représentations de spectacles selon les cinq champs territoriaux initialement distingués dans le questionnaire.

¹³ <http://www.cnrtl.fr/definition/primaire> [p. consultée le 9/03/11].

figuré péjoratif. La seconde classe des 49 compagnies peut être désignée par le vocable « à diffusion secondaire »¹⁴, l'adjectif « secondaire » renvoyant à l'intensité moins élevée de la diffusion dans l'emploi du temps des troupes¹⁵. Enfin la dernière catégorie regroupe les 20 compagnies « sans diffusion en 2009 ».

L'arborescence différencie dans un second temps les 503 troupes de la première catégorie selon le centre de gravité territorial de la diffusion de leurs spectacles. Quatre groupes sont distingués :

- 1) les 103 compagnies qui ont déclaré un temps de diffusion concentré uniquement sur la région de leur siège social ;
- 2) les 259 troupes qui ont classé au premier rang la région d'implantation dans l'affectation de leur temps de diffusion, tout en déclarant une extension de leur prospection et/ou de leurs représentations au-delà (avec deux sous-groupes : les 139 qui ont élargi leur zone dans l'espace national et les 120 restantes qui ont exploré aussi le reste du monde) ;
- 3) les 95 troupes qui ont déclaré leur région au second rang et l'espace national ou international au premier ;
- 4) les 46 compagnies qui ont placé leur région au troisième rang ou ne l'ont pas cité, en ayant ainsi un temps de diffusion exclusivement ou très majoritairement orienté vers le reste de la France et du monde.

Comment nommer les quatre groupes « à diffusion primaire », qui situent la diffusion de spectacles au cœur de leur identité professionnelle ? Les deux pôles opposés concernent le premier, avec les compagnies qui concentrent leur temps de diffusion exclusivement sur leur région d'implantation, et le quatrième qui regroupe celles qui le déploient essentiellement en dehors de cette dernière.

Une première possibilité serait de reprendre l'antonymie entre le sédentarisme et le nomadisme, pratiqué par les populations. Le Centre National des Ressources Textuelles et Lexicales définit l'adjectif « sédentaire » par « qui ne se déplace pas » pour les professions et par « qui est attaché de manière fixe permanente à un lieu, une ville, un pays » pour une population ou des personnes¹⁶. L'adjectif « nomade » désigne une personne ou un groupe « qui n'a pas de demeure, d'établissement fixe » et par analogie un individu « qui ne reste pas longtemps au même endroit, qui est caractérisé par des déplacements continuels »¹⁷.

Cette antonymie ne correspond pas à la nature de l'opposition sur laquelle repose le cœur de la typologie, fondée sur le degré de rayonnement de la diffusion.

¹⁴ L'abréviation « à diff. second. » sera utilisée dans les graphiques et les tableaux par commodité d'usage.

¹⁵ Cela ne signifie pas que ces compagnies sont mal reconnues institutionnellement ou ont réalisé peu de représentations. Simplement, elles n'ont pas situé la diffusion au cœur de leur identité professionnelle en 2009.

¹⁶ <http://www.cnrtl.fr/definition/sédentaire> [p. consultée le 9/03/11].

¹⁷ <http://www.cnrtl.fr/definition/nomade> [p. consultée le 9/03/11].

Les compagnies à diffusion exclusivement régionale ne limitent pas la prospection de leurs ventes de spectacles à leur commune d'implantation et leurs représentations peuvent se situer dans des zones fluctuantes. D'autre part, toutes les compagnies, y compris les plus mobiles en France et dans le reste du monde, ont un siège social, qui est le plus souvent en lien avec leur local administratif.

L'adjectif « régional » renvoie dans son sens administratif à ce qui est « relatif à la région administrative et économique ; qui s'exerce dans le cadre de la région » tandis qu'il peut désigner aussi les personnes ayant un rayonnement régional ou ce « qui a les caractères particuliers d'une région, d'une province »¹⁸. Il est plus adéquat pour nommer les compagnies du groupe 1, caractérisées par une distribution territoriale limitée à la région de leur siège social.

Le sens scientifique et technique du verbe « excentrer » est « déplacer le centre, l'axe (d'une pièce, d'un objet) ; placer l'axe de rotation ailleurs qu'au centre »¹⁹. L'adjectif « excentré » peut donc désigner par analogie les compagnies de la catégorie 4, qui ont peu ou pas prospecté la région de leur siège social, et déplacé le cœur de la diffusion dans l'espace national ou international. Il s'agit d'un excentrement de leurs activités de vente de spectacles par rapport à leur adresse juridique.

Les compagnies du groupe 2, privilégiant la région de leur siège social dans le temps dédié à la diffusion tout en prospectant l'espace extérieur, pourraient être désignées analogiquement par le terme de « transrégionales ». Le préfixe « trans », emprunté au latin, a « le sens de 'au-delà de' (*transalpin*), 'à travers' (*transpercer*), et marque le passage ou le changement »²⁰. L'adjectif « transrégional » est ainsi adapté à cette catégorie de troupes, centrées sur leur région d'implantation tout en explorant d'autres espaces de vente de spectacles. L'ajout de la lettre « n » désignera par une abréviation celles qui ont investi seulement l'espace national et celui de la lettre « i » les organisations qui ont aussi pu être diffusées dans le reste du monde.

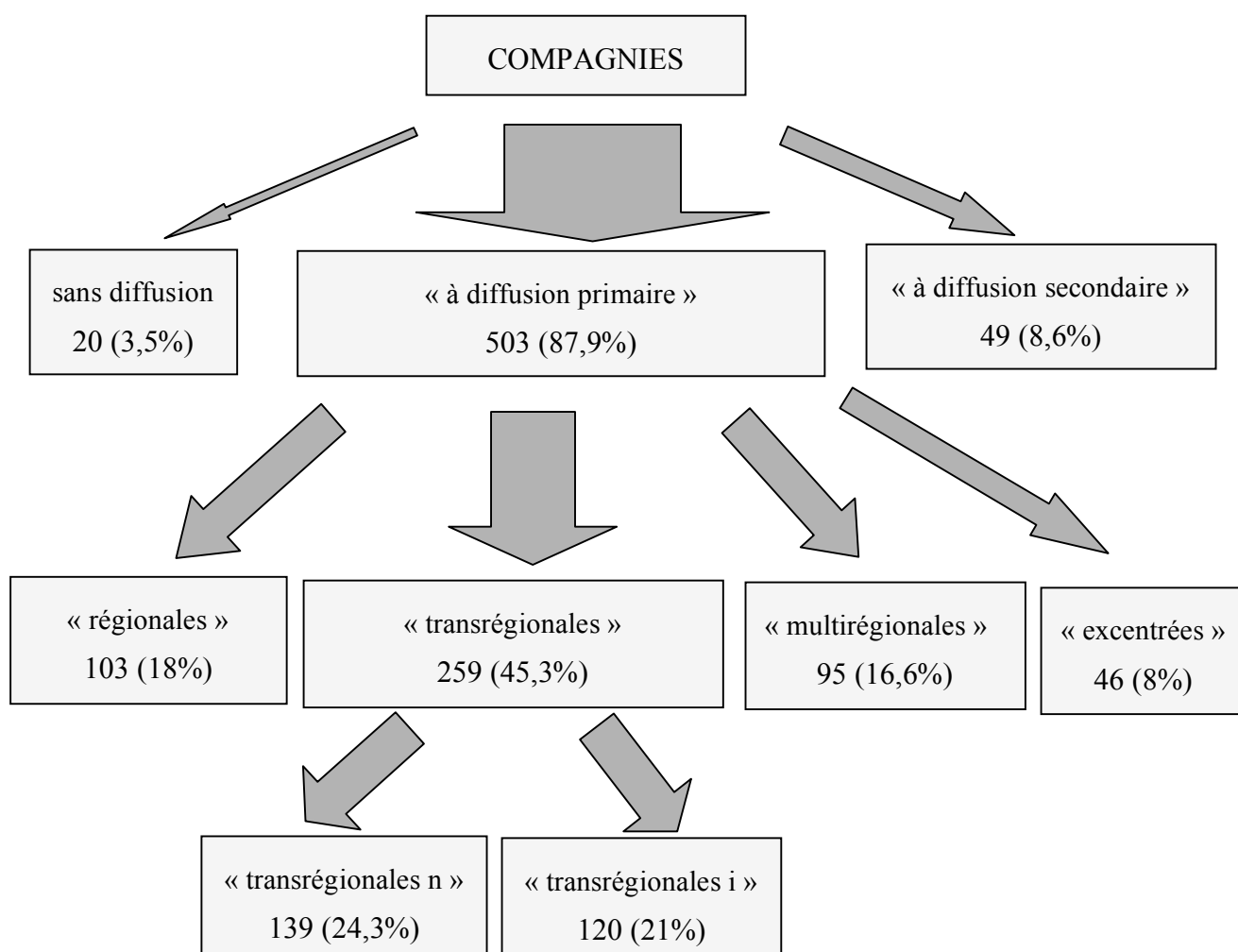
L'adjectif « multirégional » désignera les compagnies du groupe 3, qui diffusent leurs spectacles dans une pluralité de régions, tout en classant leur région d'implantation au second rang derrière l'espace national ou international.

¹⁸ <http://www.cnrtl.fr/definition/régional> [p. consultée le 9/03/11].

¹⁹ <http://www.cnrtl.fr/definition/excentrer> [p. consultée le 9/03/11].

²⁰ Alain Rey (dir.), « trans- », *Le Grand Robert de la langue française*, 2009, Paris, CD-Rom.

Graphique 2.3 - La typologie des profils de diffusion territoriale en 2009



Les inégalités budgétaires des groupes de diffusion territoriale

Comme il existe une relation proportionnelle entre l'ancienneté de la compagnie et le niveau de son budget sur l'ensemble des échantillons qualitatif et quantitatif²¹, la répartition de ces deux variables est restituée, ainsi que la part des subventions dans le total des ressources car les dotations publiques ont un effet de levier sur l'enveloppe budgétaire.

La catégorie des compagnies « transrégionales » est décomposée en deux sous-groupes selon l'étendue de l'espace extrarégional couvert par les activités de diffusion. L'objectif est de vérifier la pertinence de leur regroupement. Celui-ci apparaît justifié dans une certaine mesure car les moyennes sont proches. La distribution est néanmoins plus inégalitaire pour les troupes « transrégionales i », ouvertes à l'espace international. En effet, les petites organisations sont plus nombreuses, tandis que le budget moyen du quart des compagnies les

²¹ 11% des variations du budget sont expliquées par l'ancienneté de la compagnie dans l'échantillon des 569 compagnies qui ont renseigné le niveau de leur budget.

plus grandes est comparable à celui des troupes « transrégionales n », dont la prospection est limitée à la France²².

Tableau 2.1 - Le budget des compagnies selon leur profil de diffusion en 2009 (en euros)

Compagnies	Moyenne	Médiane	1 ^{er} quartile	3 ^e quartile	Maximum	Minimum
« régionales »	59 064	40 350	16 275	75 271	260 000	1 200
« transrégionales n »	121 7023	75 800	45 000	150 000	707 867	5 000
« transrégionales i »	128 747	101 214	36 963	150 750	592 861	2 000
« multirégionales »	205 178	125 095	50 000	236 500	3 066 822	8 000
« excentrées »	266 126	137 205	78 712	343 923	1 247 676	1 600
« à diff. second. »	90 947	56 613	22 000	120 279	450 000	398
sans diffusion	19 842	6 323	1 875	15 000	193 557	60
Ensemble	131 353	75 000	30 500	151 000	3 066 822	60

Le tableau 2.1 laisse apparaître une relation proportionnelle entre les dépenses totales et le degré d'ouverture des activités de diffusion au-delà de la région d'implantation. L'articulation entre un ancrage territorial et la capacité de rayonner à l'extérieur de cette base influe donc de façon décisive sur le niveau des ressources des compagnies.

Le profil « à diffusion secondaire » se situe dans une position intermédiaire entre les troupes « régionales » et « transrégionales ». Il est d'autre part logique que le total des charges soit le plus faible pour les compagnies « sans diffusion en 2009 ».

Le tableau 2.2 révèle une distribution assez égalitaire de l'ancienneté des compagnies selon le profil de distribution des activités. Une exception concerne les troupes « multirégionales », qui ont moins d'ancienneté d'après le troisième quartile. En effet, les trois quarts ont été créées il y a moins de 15 ans contre 18 ans pour l'ensemble. Par ailleurs, l'absence de diffusion dans la dernière catégorie s'explique notamment par la création récente de la compagnie puisque la moitié des troupes dans cette situation en 2009 a une ancienneté inférieure à trois ans, contre onze ans pour l'ensemble.

Les fortes inégalités budgétaires sont donc indépendantes du cycle de vie des compagnies et dépendent bien plus du rayonnement territorial de la diffusion des spectacles.

²² Le premier quartile indique que le quart des compagnies « transrégionales i », explorant l'espace international, a un budget inférieur ou égal à 36 963€ contre 45 000€ pour celles qui ont un rayonnement limité à l'espace national. Le nombre de très petites organisations est donc plus important pour le profil «transrégional i ». Comme la médiane et la moyenne sont plus élevées, leur nombre de compagnies de plus grande taille est également supérieur.

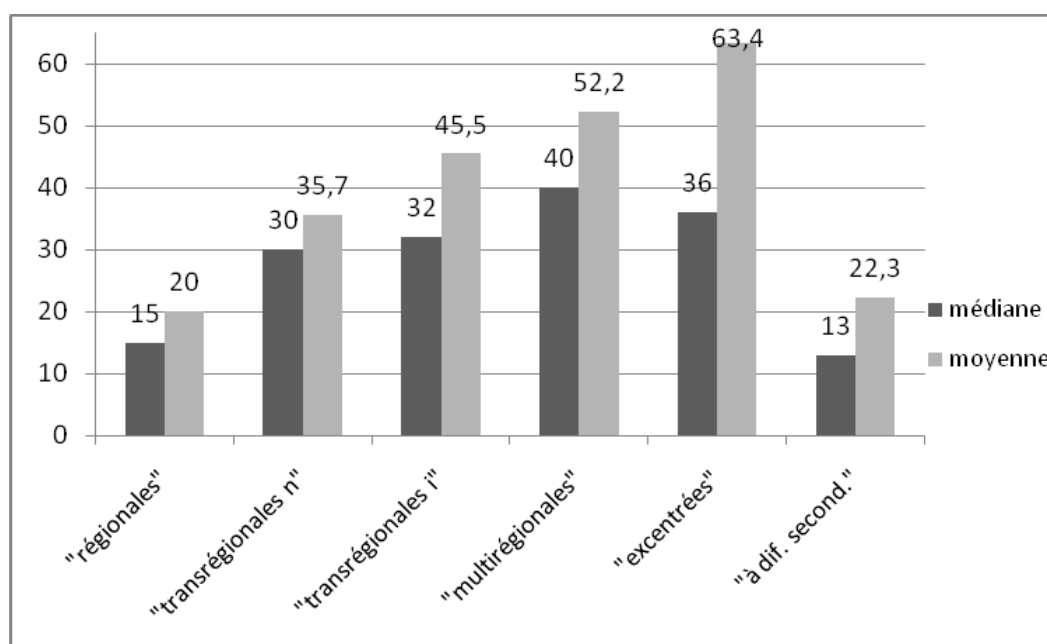
**Tableau 2.2 – L’ancienneté des compagnies selon leur profil de diffusion en 2009
(en années)**

Compagnies	Moyenne	Médiane	1 ^{er} quartile	3 ^e quartile	Maximum	Minimum
« régionales »	12,4	11	6	18	35	1
« transrégionales n »	13,5	13	6	19	45	1
« transrégionales i »	13	11,5	7	19	35	1
« multirégionales »	11,7	10	6	15	31	2
« excentrées »	13,6	12	7	18	42	1
« à diff. second. »	12,2	11	6	14	36	1
sans diffusion	6,3	3	6	10	26	1
Ensemble	12,6	11	6	18	45	1

La diffusion des spectacles est la première source de revenus pour les compagnies, les subventions représentant en moyenne 35% du total du budget de celles ayant répondu à notre questionnaire. Le graphique 2.4 confirme que le nombre de représentations, qu’il soit médian ou moyen, augmente avec le degré de rayonnement territorial de la diffusion des spectacles.

Les compagnies « régionales » et « à diffusion secondaire » ont le niveau le plus bas, qui est assez proche. La médiane est maximale pour les troupes « multirégionales », la moitié d’entre elles ayant déclaré un nombre de représentations supérieur à 40 en 2009.

Graphique 2.4 – Les profils de diffusion selon le nombre de représentations médian et moyen en 2009



Les écarts entre la médiane et la moyenne sont les plus importants pour les compagnies « transrégionales » à diffusion internationale et celles qui sont « excentrées ». La moitié des troupes du premier groupe a déclaré un nombre de représentations inférieur à 32 tandis que leur nombre moyen de représentations est de 46,5 contre 36 et 63,4 respectivement pour les organisations « excentrées ». Les inégalités de diffusion sont donc les plus élevées pour les compagnies qui se tournent presque exclusivement vers les espaces national et international, la moyenne étant tirée vers le haut par le nombre de représentations des organisations qui ont l'espace de distribution le plus étendu.

Tableau 2.3 – Le taux de subventionnement²³ des compagnies selon leur profil de diffusion en 2009

Compagnies	Moyenne	Médiane	1 ^{er} quartile	3 ^e quartile	Maximum	Minimum
« régionales »	34,4%	25%	2%	40%	90%	0%
« transrégionales n »	39,9%	30%	15%	50%	95%	0%
« transrégionales i »	37,3%	33%	9,2%	44,5%	80%	0%
« multirégionales »	33,6%	26%	6,2%	69%	82%	0%
« excentrées »	28,7%	19%	3,2%	81%	90%	0%
« à diff. second. »	33,4%	30%	1%	32%	80%	0%
sans diffusion	60,7%	0%	0%	0%	94%	0%
Ensemble	35,1%	28,9%	6,5%	45%	95%	0%

Le tableau 2.3 indique par contre que le taux de subventionnement n'a pas de relation linéaire avec la distribution géographique de la diffusion des spectacles. Le taux moyen est le plus faible pour le profil « excentré », ce qui corrobore une capacité d'autofinancement élevée grâce aux ventes de spectacles sur une plus large étendue. La part moyenne des subventions dans le budget des compagnies « multirégionales » est par contre voisine de celle des organisations centrées sur leur région d'appartenance, ainsi que de troupes qui sont « à diffusion secondaire ».

Les compagnies « transrégionales » ont le taux de subventionnement moyen le plus élevé parmi les organisations ayant eu une série de représentations en 2009. Pour ce profil, le taux au-dessous duquel se situe le quart des troupes les moins subventionnées est nettement plus bas quand elles ont un rayonnement international, tandis que la médiane entre les deux sous-groupes est assez proche.

L'écart considérable entre la médiane (0%) et la moyenne (60,7%) dans le groupe « sans diffusion en 2009 » atteste de son hétérogénéité. Il est constitué d'une majorité de compagnies émergentes en préparation d'une production, ou focalisées sur un projet d'écriture artistique. mais des organisations subventionnées plus anciennes se trouvent dans une situation similaire.

²³ Part des subventions dans le total des ressources des compagnies.

Les différenciations des profils de diffusion territoriale selon la discipline et le genre de la direction artistique

Le tableau 2.4 représente pour chacun des groupes la répartition en pourcentages des compagnies selon leur discipline artistique dominante. Il révèle que, parmi les 572 compagnies qui ont répondu à notre questionnaire, les troupes théâtrales se singularisent par un ancrage territorial dans la région de leur siège social plus marqué. En effet, d'après le tableau, alors que les troupes théâtrales constituent 47,7% de l'ensemble des compagnies, elles représentent 53,4% des organisations « régionales », 62,9% des « transrégionales » limitées à l'espace national contre 23,9% des compagnies « excentrées » et 39,4% des « transrégionales » tournées vers le reste du monde. Leur présence est aussi plus accentuée parmi les troupes « à diffusion secondaire », qui se focalisent sur d'autres activités que la diffusion, car elles forment 57,1% de ce groupe. Les compagnies spécialisées en arts du conte de l'échantillon sont encore plus concentrées sur leur région d'implantation. Il n'y a même aucune organisation « excentrée » dans cette discipline.

Tableau 2.4 – Répartition des profils de diffusion selon la discipline artistique en 2009 (en pourcentages)

	théâtre	Danse	cirque	arts rue	marionn.	conte	pluridisc.
« régionales »	53,4	20,4	1,9	2,9	4,9	3,9	12,6
« transrégionales n »	62,9	13,6	4,3	2,9	5,0	3,6	7,9
« transrégionales i «	37,5	21,7	6,7	9,2	8,3	2,5	14,2
« multirégionales »	39,4	14,9	10,6	16,0	8,4	3,2	8,5
« excentrées »	23,9	30,4	10,9	15,2	8,7	0,0	10,9
« à diff. second. »	57,1	18,4	4,1	8,2	2,0	2,0	8,2
sans diffusion	45,0	30,0	10,0	5,0	0,0	5,0	5,0
Ensemble	47,7	19,1	6,1	7,9	5,9	3,0	10,3

L'ouverture extrarégionale est la plus partagée par les arts de la rue, du cirque et de la marionnette. Les troupes spécialisées dans ces disciplines sont surreprésentées parmi les compagnies « transrégionales » accédant à l'espace international, les organisations « multirégionales » et « excentrées ». Il ne faut pas perdre de vue les biais de représentativité dans l'échantillon quantitatif des compagnies en arts de la rue et de la marionnette, au budget moyen le plus élevé et plus souvent conventionnées par la Drac.

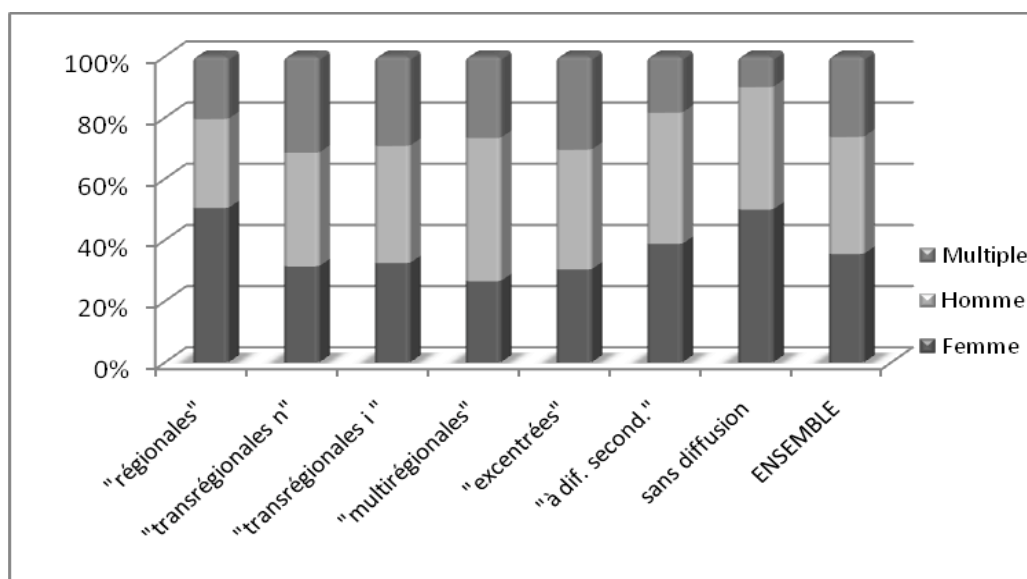
On retrouve néanmoins l'intuition partagée par de nombreux professionnels du spectacle vivant selon laquelle la dramaturgie visuelle s'exporte plus facilement que les mises en scène de textes réflexifs. Certaines troupes portent cependant un intérêt aux écritures contemporaines comme le Clastic Théâtre, une compagnie conventionnée en arts de la marionnette qui s'est repositionnée depuis le début des années 2000 sur des mises en scène de textes de Samuel Beckett, Valère Novarina ou Daniel Lemahieu.

Les compagnies chorégraphiques se caractérisent par la répartition la plus contrastée. Alors qu'elles constituent 19,7% de l'ensemble des répondants, elles représentent à la fois 30,4%

des troupes « excentrées » et 30% des compagnies « sans diffusion en 2009 ». Elles sont sous-représentées parmi les « transrégionales » à diffusion nationale (13,6%) mais aussi les troupes « multirégionales » (14,9%). Les compagnies pluridisciplinaires ont une représentation plus égalitaire à l'exception des organisations « sans diffusion en 2009 », où leur part est limitée à 5% contre 10,3% pour l'ensemble de l'échantillon.

Alors que les variables budgétaires sont assez proches pour les deux sous-groupes des « transrégionales », la répartition des disciplines artistiques est divergente. Les compagnies théâtrales sont largement surreprésentées parmi les « transrégionales » dans l'espace national tandis que les troupes en arts de la rue, de la marionnette le sont parmi les « transrégionales » à l'échelle internationale.

Graphique 2.5 – Répartition des profils de diffusion selon la composition de la direction artistique en 2009 (en pourcentages cumulés)



En moyenne, dans notre échantillon, la direction artistique est exercée par un homme pour 38,3% des compagnies, par une femmes dans 35,5% des cas, puis par un duo et un collectif pour 13,3% et 12,9% des troupes respectivement. Le duo peut être formé par un couple dans la vie ou deux personnes qui associent des compétences artistiques, pédagogiques, administratives, politiques complémentaires. Le collectif peut avoir une dimension familiale pour les troupes les plus anciennes. Il peut aussi résulter d'un choix pour associer les artistes du noyau dur de la compagnie au processus de décision sur les orientations artistiques à partir d'une confrontation des envies d'expérimentation esthétique de chacun et des contraintes budgétaires. Les duos et les collectifs sont associés dans le groupe « multiple » dans le graphique 2.5. Les profils « transrégionaux » ont une répartition voisine selon que l'ouverture se limite à l'espace national ou le déborde.

La direction artistique par une femme est par contre surreprésentée parmi les troupes « régionales » (50,5%) et « sans diffusion en 2009 » (50%), à l'inverse des compagnies dirigées par un duo ou un collectif. La part des directions artistiques masculines croît avec le degré de rayonnement de la diffusion des spectacles sans que la relation soit strictement

linéaire. En effet, le maximum est observé pour les troupes « multirégionales » (47,8%), le pourcentage des compagnies « excentrées » étant proche de celui des « transrégionales » à diffusion internationale.

La différenciation de genre, repérée visuellement dans les analyses en composantes principales, se retrouve donc en partie avec une surreprésentation des directions artistiques par une femme dans les profils au budget moyen le plus faible et des directions masculines dans ceux qui ont un budget moyen plus élevé.

Remarques synthétiques

Le résultat central et largement inédit de cette première exploration statistique porte sur la pertinence tant descriptive qu'analytique de la typologie dégagée. Celle-ci permet en effet de différencier quatre grands types de fonctionnement des compagnies, d'abord selon l'intensité et le centre de gravité territorial de la diffusion de leurs spectacles, ainsi que d'après la nature des établissements artistiques et culturels qui les accueillent. On soulignera combien cette différenciation ne recouvre pas une sorte de progression historique allant d'un ancrage local jusqu'au nomadisme en dehors de la région d'origine. Si ce cas de figure peut exister, il ne représente en aucune façon une norme au vu des éléments dont nous disposons sur l'histoire des compagnies.

Un résultat complémentaire et non prévu au début de la recherche est le poids relatif des quatre profils dégagés. En s'en tenant aux seules compagnies « à diffusion primaire », celles pour lesquelles la région d'implantation est le territoire d'activité exclusif ou majoritaire représentent 72% de notre échantillon quantitatif (respectivement 20,5% pour les « régionales » et 51,5% pour les « transrégionales »), alors qu'elles correspondent au modèle le moins valorisé en particulier par le ministère de la Culture et de la Communication. À l'inverse, le modèle le plus valorisé – l'excellence artistique, où la priorité est donnée au rayonnement national ou international et non aux liens avec un ou des territoires – ne concerne que 9% de cet échantillon (les « excentrées »). On soulignera aussi que les deux profils médians (les « transrégionales » et « multirégionales ») représentent globalement 70,4% de l'échantillon quantitatif. C'est dire l'écart qui existe désormais entre la réalité des compagnies et les modes de fonctionnement encore aujourd'hui les mieux valorisés en particulier par l'État, mais aussi par une partie importante du milieu professionnel.

De façon plus attendue, cette typologie offre une clé de compréhension des inégalités économiques entre compagnies. Le degré de rayonnement territorial de la diffusion varie en effet dans le même sens que le niveau du budget et le nombre de représentations, tandis que les quatre profils distingués ne sont pas vraiment différenciés par l'âge de la compagnie ou la discipline pratiquée. Par contre, le niveau des subventions et la part relative des aides entre les collectivités territoriales et l'Etat distinguent assez largement les types de compagnies. Ces différences en termes de ressources économiques renforcent en tout cas l'hypothèse d'une valorisation globale (reconnaissance symbolique et moyens affectés) non équivalente selon le profil considéré et donc aussi le mode de fonctionnement des compagnies.

Un autre résultat *a priori* non évident indique une opposition majeure dans notre échantillon selon la discipline artistique entre, d'une part, le théâtre et le conte, surreprésentés dans les profils « régionaux » et « à diffusion secondaire », d'autre part, les arts du cirque, de la marionnette et de la rue, plus présents dans les groupes extrarégionaux. Ce contraste se retrouve en grande partie entre les directions artistiques féminine et masculine.

Enfin, l'exploration des profils « transrégionaux » selon leur degré d'ouverture nationale ou internationale indique des ressemblances, à l'exception notable de la répartition des disciplines artistiques et dans une moindre mesure du nombre de représentations. Sans être négligeable, cette différenciation issue du traitement statistique n'apparaît donc pas comme aussi déterminante que les précédentes. Par la suite, les caractéristiques de ce groupe seront donc données dans son ensemble, sauf dans les cas où des différences sensibles sont perceptibles sous ce critère de l'étendue de la diffusion territoriale.

CHAPITRE III

Quelles articulations entre activités et revenus ?

Ce chapitre s'intéressera aux cinq activités principales des compagnies : la création et la production de spectacles ; leur diffusion ; l'administration de l'organisation ; l'action culturelle et la formation professionnelle ; la recherche artistique hors création. Les questions relatives au classement des temps et des revenus serviront de base à l'examen des articulations perceptibles en s'appuyant sur les typologies dégagées.

Il s'agit d'abord des deux principales sources de différenciation présentées dans le chapitre précédent : les profils de diffusion et les catégories de budget. Pour ce second critère, quatre classes ont été distinguées à partir des quartiles, présentés dans le chapitre 1¹ : les 140 compagnies qui ont déclaré un total de dépenses inférieur ou égal à 30 000 €, les 143 qui se situent entre 30 001 et 74 999 €, les 142 entre 75 000 à 150 000 €, et les 144 qui ont un budget supérieur à 150 000 €. Les comparaisons seront complétées avec les différenciations selon la discipline et la direction artistique.

Un tableau sur la répartition des ressources des compagnies sera d'abord présenté en s'appuyant sur les données des comptes de résultats des compagnies ayant fait l'objet d'une étude de cas. Les différents types d'activité des compagnies et leur structuration d'ensemble seront ensuite présentés, avant d'aborder l'articulation de ces activités à la hiérarchie des revenus financiers disponibles.

Si les études de cas servent de point d'appui au début de l'analyse, l'argumentation se développera ensuite, comme dans le chapitre suivant, sur les données statistiques de l'échantillon quantitatif, ainsi que sur des réponses à une question ouverte du questionnaire à propos des perspectives d'évolution des ressources de la compagnie. Quelques éléments évoqués dans les études de cas seront utilisés dans des encadrés en « focus » sur des questions de régulation de la filière du spectacle vivant.

Une économie ternaire² qui reste éminemment précaire

Les études de cas approfondies permettent de mettre l'accent dans un premier temps sur des éléments quantitatifs de problématisation, qui seront précisés par l'analyse des réponses au

¹ Pour rappel, les trois premiers quartiles sont égaux, pour les 569 compagnies qui ont renseigné leur niveau de budget, à 30 500€, 75 000€ et 151 000€.

² Cet adjectif renvoie à la conception plurielle de l'économie où interagissent constamment entre elles des logiques de marché, de redistribution et de réciprocité. Voir aussi plus haut, note n° 3 de notre Introduction.

questionnaire. Une double approche est à considérer, tant une grande partie des ressources dont disposent les compagnies n'apparaît pas dans leurs bilans chiffrés.

Une structure double de ressources monétaires visibles

Tableau 3.1 – Comparaison de la structure moyenne des principales ressources de l'échantillon qualitatif de 2007 à 2009 (en%)

	Ventes de rep.	Coprod.	Act cult- format.	Sub État	Sub C.T.
Régionales	21,0	1,8	11,2	17,3	35,6
Transrégionales	28,5	6,4	4,1	16,7	26,5
Multirégionales	41,5	7,1	5,2	14,4	19,1
Excentrées	54,9	12,2	1,2	15,7	7,1
Ensemble	37,8	7,3	4,7	15,8	20,9

Le tableau 3.1 permet de dégager deux grands ensembles dans les ressources monétaires des compagnies. La partie résiduelle (13,5% du budget pour l'ensemble de l'échantillon) correspond aux autres ressources propres comme le remboursement des frais de tournées, les produits des activités annexes, les subventions civiles, le mécénat, ou encore à des transferts de charges d'une année à l'autre et au résultat moyen sur les trois exercices.

Le chiffre d'affaires correspond aux ressources financières perçues en échange d'une prestation déterminée. Il se décompose en trois sous-ensembles principaux : les « ventes de représentations », les apports financiers de coproducteurs et les revenus de l'action culturelle et de la formation. On soulignera aussi qu'une part des recettes d'action culturelle et de formation est intégrée dans les ventes de spectacle. Outre que ces ventes concernent de nos jours de plus en plus un ensemble groupé de prestations de spectacle et d'action culturelle, le taux différentiel de TVA applicable à ces deux types de prestation³ favorise également cette manière de faire. Le poids relatif de l'action culturelle et de la formation dans les budgets moyens des compagnies est donc sous-évalué (et inversement celui des ventes de spectacle un peu surévalué), même s'il nous est impossible de dire de combien.

Dans notre échantillon qualitatif, de fortes disparités existent entre les compagnies. Elles s'expliquent moins par le montant total de leur budget, que d'abord par le degré d'autonomie des compagnies vis-à-vis des subventions publiques.

Ainsi, ces recettes représentent la moitié du total des produits moyens pour l'ensemble du panel. Leur part croît avec le degré d'excentration territoriale de la diffusion en passant de 34% du budget moyen des compagnies « régionales » à 39% pour les « transrégionales », 53,8% pour les « multirégionales » et 68,3% pour les « excentrées ». C'est dire que la capacité des compagnies à commercialiser leurs prestations auprès de partenaires diversifiés et disposant eux-mêmes de ressources financières significatives est centrale. À ce propos, on soulignera que l'essentiel de ces recettes provient d'organisations largement aidées par les

³ En principe, 2,1% pour les 140 premières représentations ou 5,5% au-delà pour les spectacles, contre 19,6% pour les prestations isolées d'action culturelle ou de formation.

pouvoirs publics. La part payée par les usagers, individuels et finaux, de la prestation est non détectable dans les comptabilités des compagnies, mais peut être considérée, par recoupement avec d'autres données⁴, comme très faible.

Les « ventes de représentations » regroupent les recettes des contrats de cession et de la billetterie. Elles constituent la principale ressource avec 37,8% du produit pour l'ensemble des cas étudiés.

On remarque une relation nette entre la structure des ressources propres et le profil territorial des compagnies. Ainsi, la part des ventes de spectacles et des recettes de coproduction dans le produit total croît nettement avec l'élargissement du champ territorial de la diffusion. Celle de l'action culturelle et de la formation professionnelle oppose fortement les groupes « régional » et « excentré », le profil « multirégional » ayant une part un peu plus élevée, mais finalement assez proche, que le groupe « transrégional ».

La provenance géographique de ces recettes confirme l'importance du territoire régional de résidence ou d'implantation de la compagnie. Cette part régionale n'est jamais négligeable (y compris pour les compagnies « excentrées ») et peut se révéler dans certains cas largement majoritaire.

Les subventions publiques perçues de l'État et des collectivités territoriales, au titre d'une aide à des projets particuliers ou/et au titre du projet d'ensemble et de l'activité générale de la compagnie, représentent 35,8% du budget annuel moyen.

La distribution moyenne de la part des subventions étatiques dans le total des ressources est assez égalitaire entre les groupes, tandis que celle des aides des collectivités territoriales décroît régulièrement avec l'élargissement du champ de diffusion territorial des spectacles. Ce résultat *a priori* assez surprenant pour les subventions étatiques est recoupé par une étude antérieure, qui montrait une distribution des subventions de l'État plus égalitaire que celles des collectivités territoriales pour les compagnies et les établissements culturels reconnus par les Drac⁵. Les coefficients de dispersion⁶ sont les plus élevés pour les compagnies « régionales », dont la moitié n'est pas subventionnée par l'Etat, puis pour les troupes « excentrées ».

Sur un bilan de 2009 qui nous a été fourni par le bureau de l'observation, de la performance et du contrôle de gestion du ministère de la Culture, concernant la part respective des crédits alloués par le ministère et par les collectivités territoriales aux compagnies théâtrales et chorégraphiques, on aboutit à un ratio de 42,2% pour les crédits d'Etat et 57,8% pour ceux des collectivités locales. Tout en rappelant que notre échantillon comprend également plusieurs compagnies non aidées par le ministère de la Culture, nous aboutissons à des résultats similaires (respectivement 43 et 57%).

⁴ Voir par exemple les données concernant les recettes de billetterie rapportés dans l'annuaire statistique des *Chiffres clés de la culture*, édité chaque année par le Ministère de la Culture et de la Communication.

⁵ Daniel Urrutiaguer, « French decentralisation of performing arts and regional economic disparities », *Journal of Cultural Economics*, vol. 29, n°4, November, p. 299-312.

⁶ Rapport entre l'écart-type et la moyenne. Plus le coefficient de dispersion est élevé, plus les inégalités dans la distribution sont importantes.

Une part de ces aides territoriales rejoint celle de l'État sur la question des emplois aidés, dispositifs essentiels pour les compagnies, même si celles-ci sont le plus souvent dans l'incapacité de remplacer ces ressources par des recettes propres provenant du développement de l'activité.

En outre, des aides civiles à des projets particuliers (Adami, Sacd, prix divers...) peuvent, certaines années, représenter entre 2 et 5% des budgets annuels moyens. La part d'aides privées en provenance du mécénat d'entreprise est la plupart du temps inexistante ou très faible.

Une analyse plus affinée de ces ressources publiques et civiles sera présentée au chapitre suivant, sur la base des éléments quantitatifs recueillis par questionnaire.

La part indispensable des ressources « invisibles »

La partie monétaire non visible des ressources des compagnies n'apparaît pas dans leurs comptes. Elle est rarement appréhendable à partir des données récoltables. Elle repose d'abord sur les allocations de chômage perçues par les intermittents du spectacle, dont relève l'écrasante majorité des contrats de travail proposés par les compagnies.

Les données dont nous disposons, pour certaines études de cas de compagnies, sur le détail du nombre d'heures déclarées et des rémunérations annuelles de leurs salariés intermittents laissent penser que celles-ci se situent en moyenne plutôt autour du Smic horaire. À partir de trois études distinctes⁷, on avancera l'hypothèse que l'apport tiré du dispositif spécifique d'indemnité chômage des intermittents représente probablement de l'ordre de 50% de leurs revenus totaux. Ce dispositif engendrerait donc un complément économique qui, rapporté au budget annuel moyen des compagnies, serait compris entre 19 et 26% de celui-ci⁸.

⁷ Antonella Corsani et Maurizio Lazzarato, *Intermittents et précaires*, Paris, Ed. Amsterdam, 2008 ; Jean-Michel Charpin et al., *Rapport sur le bilan du plan de professionnalisation et de structuration du secteur du spectacle vivant et enregistré*, Paris, IGF-IGAS-IGAC, novembre 2008 ; CNAR Culture, « Artistes du spectacle vivant, comment vivez-vous les évolutions de votre pratique artistique ? », Paris, Opale, 2011.

⁸ Le raisonnement de principe a été le suivant. Le montant des ressources tirées de l'allocation chômage est estimée à 46,7% en moyenne pour l'ensemble des intermittents indemnisés en 2007, soit 43,1% pour les techniciens et 52% pour les artistes (Jean-Michel Charpin et al., *op.cit.*, annexe I, p. 49).

Dans notre échantillon, la part relative des artistes et des techniciens dans la masse salariale est, en moyenne et respectivement, de 78,4 et 21,6%. Les allocations chômage représenteraient donc la moitié des revenus totaux des intermittents des compagnies ($0,784 \times 0,52 + 0,216 \times 0,431 = 0,50$). En ordre de grandeur, ce complément de revenus serait donc équivalent aux revenus directs (salaires nets) versés par les compagnies.

Par ailleurs, notre échantillon laisse pressentir que la masse salariale consacrée, par les compagnies, à la rémunération de leurs intermittents oscille entre 45 et 60% de leur budget annuel moyen. En retirant la part des cotisations sociales patronales (sur notre échantillon, 52,5% en moyenne de l'ensemble des salaires bruts), puis les cotisations sociales salariales (moyenne de 22,8% de l'ensemble des salaires bruts), on aboutit à un montant de salaires nets de l'ordre de la moitié de la masse salariale (si masse salariale = 100; masse salariale brute = $100/1,525 = 65,6$; masse salariale nette = $65,6 \times 0,772 = 50,6$).

On aboutit donc à une part de revenus nets versés par les compagnies à leurs intermittents comprise entre 22,5 et 30% de leur budget annuel et à une part complémentaire équivalente apportée par les allocations chômage. Par ailleurs, les compagnies participent elles-mêmes au financement de cette allocation, à hauteur de 10,8% de la masse salariale brute consacrée aux intermittents, soit 14% de cette masse salariale nette ($10,8/0,772$). Le complément net apporté par ce dispositif d'aide sociale serait donc finalement situé entre 19,3 et 25,8% ($22,5 \times 0,86$ et $30 \times 0,86$). Resterait à mieux étayer ce raisonnement qualitatif sur des échantillons plus larges et par des mesures plus précises qui, à ce jour, n'ont encore jamais été réalisées.

Même si ces chiffres sont à évaluer selon un décompte plus précis, ils montrent l'importance de ce dispositif et combien il est essentiel au fonctionnement actuel des compagnies. On pourrait également partir de la valorisation économique de la part de travail bénévole fourni par les intermittents qui font partie du noyau central des compagnies, qui permettrait d'estimer la valeur économique rendue invisible dans leurs comptes officiels. En tout cas, cette mise à disposition d'un « travail invisible » est constamment signalée dans notre échantillon et tout particulièrement pour les directeurs artistiques des compagnies.

Parfois, les revenus complémentaires tirés des droits d'auteur peuvent ne pas être négligeables. Ils représentent une ressource complémentaire significative seulement pour le ou les porteurs principaux du projet artistique. Ces revenus leur sont d'ailleurs fréquemment attribués au titre de leur statut de metteur en scène, même si le statut d'auteur peut également jouer pour quelques uns.

Les autres apports en bénévolat, extrêmement limités, et les mises à disposition matérielles et de compétences que les compagnies obtiennent de leurs divers partenaires seront examinés dans le chapitre 6.

Le fonctionnement contemporain d'une compagnie est toujours redevable de cette part de ressources non monétaires, essentielle bien que difficilement évaluable quantitativement. Elle comporte aussi des limites matérielles ou encore artistiques comme, par exemple, dans les capacités de « troc » entre compagnies. En tout cas, elle apparaît dans toutes les phases de la filière, même si son poids est plus particulièrement évident pour la fonction de recherche-expérimentation.

La structuration des activités principales

La question n°9 du questionnaire demandait de classer sept activités en fonction de leur importance relative dans le temps de travail de la troupe⁹. La « création et la production de spectacles », la « diffusion de spectacles », l'« administration de la compagnie » et l'« action culturelle/sensibilisation » ont été les activités citées le plus souvent aux quatre premiers rangs. Elles étaient suivies de la « recherche artistique hors création », puis de la « formation professionnelle » et des « liens avec des entreprises non artistiques ». Les activités « autres » ont été plus rarement mentionnées.

La formation professionnelle a été regroupée avec l'action culturelle dans le traitement de la variable de la répartition du temps de travail. Le principe retenu pour évaluer le rang attribué à chacune des cinq activités principales a été de donner une « note d'intensité » de 5 pour l'occupation citée au premier rang, 4 pour celle qui l'a été au second, jusqu'à 1 pour celle qui l'a été au cinquième rang ou 0 pour les occupations inexistantes. Certaines compagnies peuvent ainsi avoir une notation de 5 à 1 pour ces cinq activités principales, d'autres avoir seulement des notes de 5 à 3 pour les trois occupations signalées et de 0 pour les deux autres non pratiquées par exemple¹⁰.

⁹ Une case pour des activités « autres » non mentionnées était offerte à un huitième choix.

¹⁰ Si les liens avec des entreprises artistiques ou des activités « autres » ont été classés dans les premiers rangs, la notation est ajustée en fonction du rang attribué par la compagnie à chacune de ces activités principales dans le

Une variable dichotomique, qui prend la valeur de 1 si le caractère est observé, 0 sinon, a été introduite pour la prise en compte des liens avec des entreprises non artistiques¹¹, et les activités « autres » éventuellement mentionnées. Elle permet de calculer pour chaque catégorie la part des compagnies qui ont développé cette activité en 2009¹². Trois variables dichotomiques ont été aussi construites pour distinguer les troupes qui ont proposé exclusivement des actions de formation professionnelle, uniquement des manifestations d'action culturelle, ou les deux types d'activités¹³.

La structuration de l'emploi du temps des compagnies

Le tableau 3.2 restitue les notes d'intensité moyenne des cinq activités principales pour chaque type de profil de diffusion des compagnies. Pour l'ensemble des troupes, la création et la production de spectacles sont classées en moyenne au premier rang. La diffusion de spectacles se situe au second rang avec une note d'intensité moyenne de 3,3, proche de celle de l'administration de la compagnie (3,2). L'action culturelle et la formation professionnelle sont classées au quatrième rang et la recherche artistique en dehors des créations au cinquième.

Tableau 3.2 - La note d'intensité moyenne des activités principales des compagnies en fonction de leur profil de diffusion.

Compagnies	Administr.	Création	Diffusion	Act cult/form	Recherche
« régionales »	3,1	4,0	3,0	3,2	1,3
« transrégionales »	3,2	4,2	3,6	2,6	1,1
« multirégionales »	3,1	3,8	4,0	2,1	1,2
« excentrées »	2,9	4,3	4,1	1,6	1,6
« à diff. second. »	3,3	4,2	1,0	3,3	2,4
sans diffusion	3,6	3,3	0,3	2,6	2,5
Ensemble	3,2	4,1	3,3	2,6	1,3

La création et la production de spectacles sont situées au premier rang à l'exception de deux profils. Les compagnies « sans diffusion en 2009 », en phase de transition, désignent assez logiquement l'administration de l'organisation à cette place ; les troupes « multirégionales », la diffusion de spectacles.

Les manifestations d'action culturelle et les actions de formation professionnelle occupent le second rang pour les compagnies « régionales », qui jouent ainsi un rôle primordial dans les

questionnaire. Par exemple, si les relations avec des entreprises non artistiques sont mentionnées au premier rang, la notation des cinq activités principales débute à partir de 4, une note de 1 étant attribuée à la fois à la cinquième et la sixième occupations principales si elles sont mentionnées par la troupe.

¹¹ Ces liens seront évoqués dans le chapitre suivant sur la diversification des ressources des compagnies.

¹² Elle est de 34,6% pour les relations avec des entreprises non artistiques et de 4,7% pour les activités « autres » en ce qui concerne l'ensemble des compagnies de l'échantillon quantitatif en 2009.

¹³ Leur part pour l'ensemble des compagnies est respectivement de 3,1%, 45,1% et 43,9%. La fusion de la formation professionnelle et de l'action culturelle dans le calcul de l'intensité relative des temps de travail se justifie ainsi par leur mixité, bien plus fréquente que le déploiement seulement d'une activité de formation.

projets de démocratisation culturelle sur des territoires de proximité. Ces manifestations ne représentent plus que la dernière activité principale, au même rang que la recherche artistique, pour les compagnies « excentrées ». L'intensité des activités de diffusion dans l'emploi du temps des troupes est ainsi inversement proportionnelle à celle de l'action culturelle et de la formation professionnelle, selon le degré de rayonnement territorial de la prospection des spectacles.

FOCUS # 1

Les contours de l'action culturelle

Le terme d'action culturelle n'est pas défini avec précision. Il désigne d'abord les opérations de mise en relation des artistes avec des personnes afin d'éveiller en elles un intérêt pour la discipline artistique. Les financeurs de ces activités, tutelles publiques ou établissements culturels, les considèrent souvent comme un complément aux représentations, destiné à favoriser une démocratisation de leur accès.

L'intitulé de notre questionnaire « action culturelle / sensibilisation », différencié de la « formation professionnelle », était destiné au signalement de dispositifs de sensibilisation artistique par des rencontres en amont et/ou en aval des spectacles, des répétitions publiques, ou l'encadrement d'ateliers de pratique en amateur, en milieu scolaire ou non. Les actions de formation professionnelle concernent les cours dispensés dans des écoles artistiques ou l'encadrement de stages réservés aux professionnels.

Les contours de l'action culturelle dépendent de la représentation qu'on se fait de l'acte artistique. Ainsi la Direction Générale de la Création Artistique du ministère de la Culture et de la Communication assimile les lectures à de l'action culturelle, surtout si elles sont gratuites, tandis que des organisateurs de ce type de manifestations peuvent les considérer comme de petites formes de spectacles. La question est posée aussi pour les créations en relation avec des habitants au cours de résidences, d'une durée variant de quelques jours à deux semaines le plus souvent, dans un quartier ou un lieu.

Elles constituent pour nous des formes de spectacles coproduits avec des témoins de la vie locale publique et de leurs expériences personnelles. Leur développement depuis la fin du XXe siècle participe à la diversification de l'offre artistique, pratiquée par plusieurs troupes de notre échantillon qualitatif comme les Veillées ou les Instantanés de la *Compagnie Hendrick Van Der Zee*, les Passerelles du *Théâtre du Grabuge*, les versions des Rue(s) Libre(s) de la *Compagnie Bouche à Bouche*, ou bien les techniques du théâtre de l'opprimé de la *Compagnie NAJE* (Nous n'Abandonnerons Jamais l'Espoir).

Cette relation se retrouve selon l'importance du budget. La note d'intensité moyenne est la même (2,8) pour les deux types d'activités quand le budget n'excède pas 30 000 € tandis qu'elle est de 3,6 pour la diffusion et de 2,5 pour l'action culturelle et la formation professionnelle quand le total des dépenses est supérieur à 150 000 €. La note de cette dernière occupation est plus élevée pour les compagnies dirigées par une femme et, selon la discipline artistique, pour les compagnies théâtrales, pluridisciplinaires et en arts du conte.

Les compagnies « à diffusion secondaire » et « sans diffusion en 2009 » classent la recherche artistique à leur meilleur rang pour l'ensemble de l'échantillon, le quatrième, puisqu'elles ont

minoré la place attribuée à la diffusion de spectacles¹⁴. L'intensité relative de la recherche artistique est moindre, mais a une note d'intensité similaire à la moyenne pour les troupes « régionales », inférieure pour les compagnies « transrégionales » et « multirégionales », et enfin supérieure pour celles qui sont « excentrées »¹⁵.

La relation entre l'intensité relative du temps dédié à la recherche et le niveau du budget est inversement proportionnelle. La note est maximale pour les budgets les plus faibles (1,8) et minimale pour les budgets supérieurs à 150 000 € (1,1). Elle est plus élevée pour les troupes dirigées par une femme et pour les compagnies circassiennes et chorégraphiques de l'échantillon.

La hiérarchisation territoriale des activités principales

Les réponses à la question 10 du questionnaire permettent de repérer le rang de chaque champ territorial pour les activités principales, en dehors de l'administration, quand elles étaient citées parmi les trois premières dans la réponse à la question précédente. La commune, le département et la région d'implantation ont été fusionnés dans le traitement des variables territoriales à la suite des observations tirées des études de cas approfondies. Ne sont plus distingués que la région du siège social, les espaces national et international. L'intensité territoriale de chaque activité a été notée 3 quand le champ géographique est signalé au premier rang, 2 quand il l'est au second et 1 au troisième, ou 0 en cas d'absence d'activité à ce niveau.

Le graphique 3.1 restitue l'intensité relative des champs régional, national et international, du point de vue de la création et de la production de spectacles (Prod), de l'action culturelle et de la formation professionnelle (AcF), de la recherche (Rec) pour les compagnies les plus impliquées dans la diffusion des spectacles. Le découpage territorial des activités de diffusion découle du principe même de construction de la typologie. Il n'est pas reproduit sur le graphique afin de ne pas alourdir la présentation.

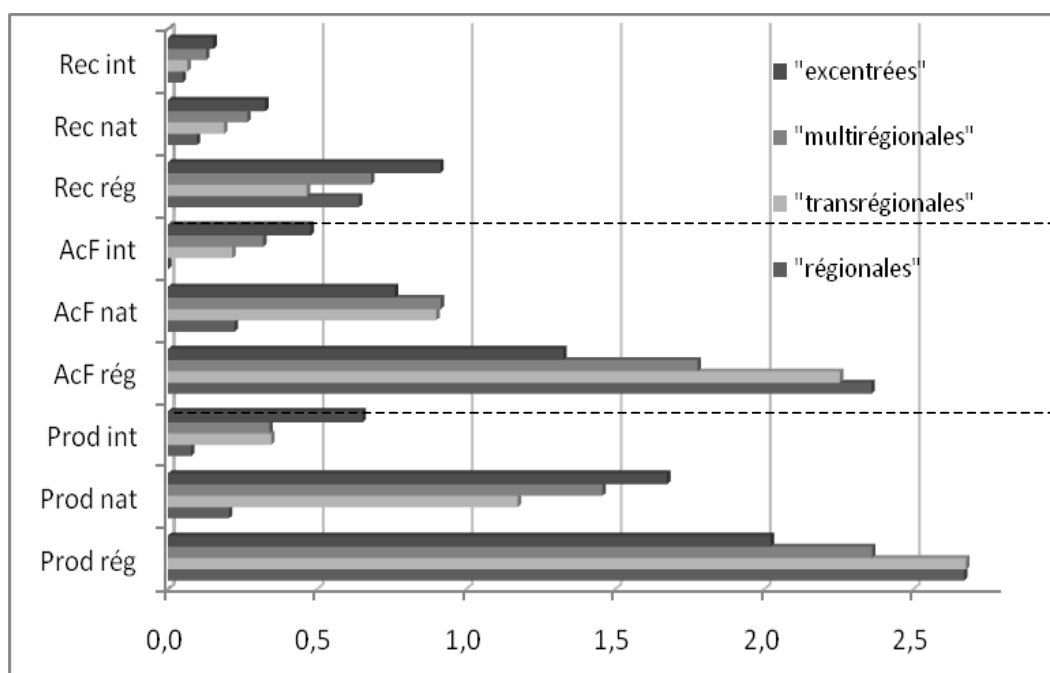
La région d'implantation est déterminante pour tous les profils de diffusion quelles que soient les activités. L'ancrage territorial des compagnies constitue donc en règle générale le pivot incontournable à partir duquel les troupes peuvent élargir le rayonnement de leurs activités de création et de production, de diffusion, de recherche et celui de leurs dispositifs d'action culturelle ou de formation professionnelle.

Comme les compagnies « excentrées », suivies des troupes « multirégionales », ont le plus déplacé le centre de gravité de la diffusion à l'extérieur de la région de leur siège social, l'écart entre leurs notes d'intensité régionale et nationale est plus resserré. Il est le moins important pour la production de spectacles et le plus élevé pour la recherche. Il en est de même pour la comparaison entre les notes régionale et internationale.

¹⁴ La note d'intensité de la diffusion n'est pas nulle pour les compagnies qui n'ont eu aucune représentation car leurs actions de prospection sont prises en compte.

¹⁵ Elle suit ainsi une courbe en J.

Graphique 3.1 – La note d'intensité moyenne des champs territoriaux dans la production, l'action culturelle-formation professionnelle et la recherche artistique hors créations



Si on prend en compte les quatre classes de budget, la note d'intensité régionale est assez semblable pour l'action culturelle et la formation professionnelle. Elle augmente avec la taille du budget pour le temps dédié à la création et la production de spectacles pour chacun des trois champs territoriaux. Elle est par contre inversement proportionnelle au budget pour la recherche artistique en dehors des créations. On en déduit que les activités de recherche artistique des troupes au budget n'excédant pas 30 000 € sont surtout focalisées sur la région d'implantation.

Les liens entre la diffusion et l'action culturelle

Le tableau 3.2 a permis de confirmer la relation inversement proportionnelle entre le rang du temps dédié à la diffusion de spectacles et de celui qui est consacré à l'action culturelle et la formation professionnelle, discernable dans l'analyse des composantes principales n°2 du chapitre précédent.

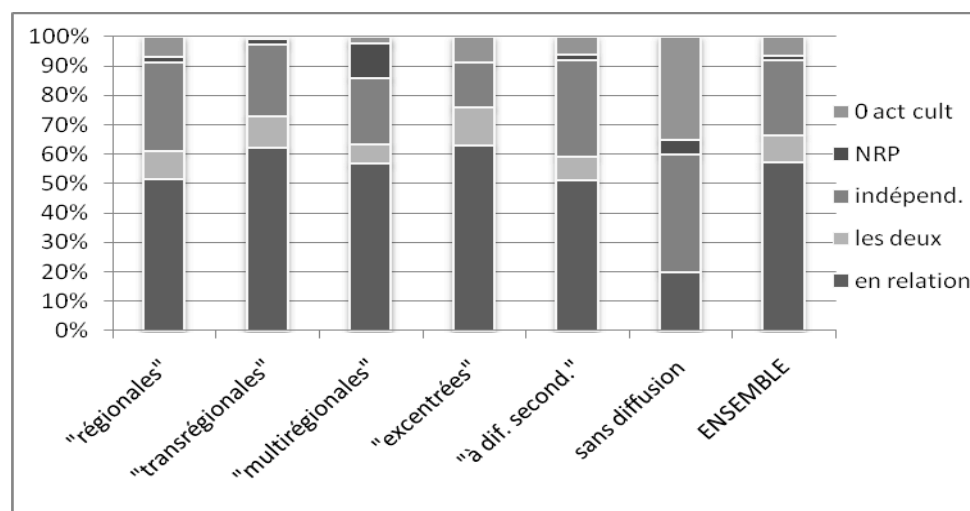
L'analyse des réponses à des questions complémentaires du questionnaire permet d'affiner la connaissance de la nature de l'articulation de ces deux occupations¹⁶ et les liens avec les revenus tirés de ces activités par les compagnies.

¹⁶ L'action culturelle est une activité le plus souvent minorée dans les enquêtes nationales sur la production et la diffusion dans le spectacle vivant. Ainsi Gwenola David-Gibert (2006, *op. cit.*) n'a posé aucune question aux artistes indépendants et aux compagnies sur l'action culturelle. Elena Dapporto et Dominique Sagot-Duvaurox (2000, *op. cit.*) ont distingué, dans une seule question à choix multiple sur les activités en 1996, les artistes indépendants et les compagnies qui « ont enseigné dans des stages, organisé des cours ». Les « animations de rue à la manche » sont analysées comme un micromarché alternatif à celui des créations artistiques.

La relation déclarée entre diffusion et action culturelle

La question n°13 demandait aux compagnies si les dispositifs d'action culturelle étaient surtout définis en relation ou indépendamment des spectacles.

Graphique 3.2 - La répartition en pourcentages cumulés des profils de diffusion selon la relation entre action culturelle et spectacles de la compagnie



En moyenne, l'attitude majoritaire (57% des réponses) est de définir les manifestations culturelles surtout en relation avec les spectacles, tandis que 25,5% des compagnies ont déclaré principalement des propositions de sensibilisation artistique indépendamment des spectacles. 9,4% d'entre elles ont coché les deux réponses, indiquant ainsi ne pas pouvoir trancher la question. L'absence de réponse se décompose en deux types de significations. Dans 1,4% des cas, les autres questions indiquent l'existence de manifestations d'action culturelle, ce qui rend l'omission assimilable à une indécision. Dans 6,5% des cas, l'absence d'action culturelle est recoupée par les autres réponses. Ce trait spécifie le plus les compagnies « sans diffusion en 2009 » (35%), puis les « multirégionales » (9,8%) et les « excentrées » (8,7%).

La part des troupes qui déclarent proposer des dispositifs indépendants d'action culturelle décroît avec le rayonnement de la diffusion de spectacles en dehors de la région d'implantation. Elle est en effet maximale pour les compagnies « régionales » (30,1%) et minimale pour les « excentrées » (15,2%). La même relation inversement proportionnelle s'observe avec le niveau du budget, la part passant de 32,1% pour les budgets ne dépassant pas 30 000 € à 18,1% pour ceux qui excèdent 150 000 €. Une orientation majoritaire vers l'encadrement d'ateliers autonomes de pratique en amateur, en milieu scolaire ou non, semble ainsi distinguer une part plus importante de troupes ayant une diffusion exclusivement régionale et/ou de très petite taille. Si la contribution à l'effort de démocratisation de l'éducation artistique est particulièrement manifeste et sans doute salutaire, cette orientation peut aussi résulter d'un choix par défaut, la diffusion potentielle étant insuffisante pour autofinancer la compagnie.

La fréquence de la proposition de dispositifs d'action culturelle principalement en lien avec les spectacles de la compagnie augmente avec l'importance de la diffusion. Cela est confirmé par la distribution des réponses selon la discipline artistique. Ce sont les compagnies en arts du cirque, du conte, puis de la marionnette de l'échantillon qui ont à la fois le taux le plus élevé pour cette démarche et le nombre moyen ou médian de représentations le plus important.

Les différences sont moins accentuées selon la composition de la direction artistique. Les compagnies conduites par un duo ou un collectif sont un peu sous-représentées parmi les concepteurs des dispositifs indépendants d'action culturelle et les troupes chorégraphiques se situent un peu au-dessus de la moyenne.

Le degré d'autonomie de l'action culturelle

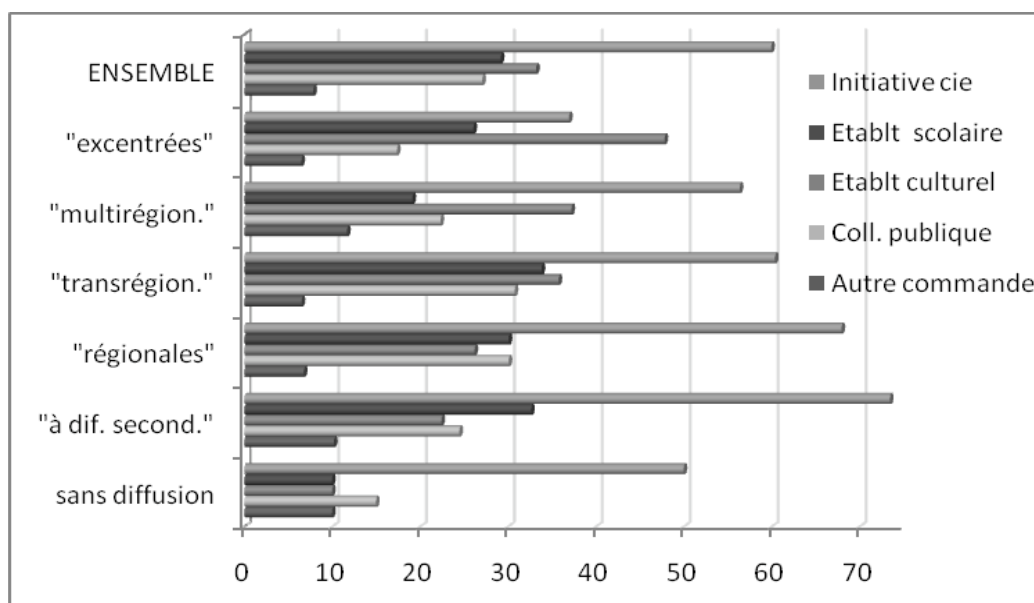
La question suivante (n°14) demandait si les dispositifs d'action culturelle étaient surtout proposés à l'initiative de la compagnie ou à la suite de commandes. Alors que 23,6% des troupes ont déclaré une définition principalement autonome de ces manifestations, 36,4% ont coché les deux types de réponses. Ces compagnies indiquent ainsi disposer, selon elles, d'une marge d'indépendance réelle, mais aussi limitée, dans l'organisation de manifestations commandées par les pouvoirs publics ou les établissements culturels ou scolaires. Cette déclaration identitaire mixte est le plus souvent avancée par les compagnies « régionales » (46,6%) et le moins par les troupes « excentrées » (21,7%).

Un débat récurrent porte sur les risques d'instrumentalisation politique et sociale des artistes à des fins d'animation de la vie urbaine de quartiers centraux et de retissage des liens sociaux distendus dans les espaces plus périphériques. Un enjeu important pour beaucoup de compagnies est de transformer les représentations des donneurs d'ordre sur leurs attentes en termes de régulation du lien social et de leur faire prendre conscience de la valeur spécifique de leurs gestes artistiques.

Un grand nombre de metteurs en scène, en piste ou de chorégraphes entendent se distinguer ainsi de l'animation culturelle, qui serait orientée selon eux vers une satisfaction à court terme de besoins de la population. Ils proposent des actions susceptibles d'émanciper les individus par un déplacement de leur pensée vers un monde imaginaire, qui ouvre symboliquement le champ des possibles. La modification des relations avec les donneurs d'ordre passe d'abord par une coproduction de la définition des actions à mettre en place à partir des souhaits initialement formulés. Ceux-ci peuvent évoluer au cours du montage du projet ou à la suite du bilan des actions antérieures. A plus long terme, il s'agit d'un travail d'éducation artistique des élus locaux, souvent peu familiarisés avec le monde du spectacle vivant¹⁷, ou d'enseignants afin de les éloigner progressivement des représentations académiques, ou de directeurs de salles pour les amener à envisager une prise de risques plus étendue dans leur programmation d'activités.

¹⁷ Un grand nombre d'entre eux peut partager des préjugés populaires sur la pratique théâtrale ou chorégraphique, assimilée à un loisir tant que les artistes n'ont pas obtenu une reconnaissance télévisuelle. La frontière entre amateurisme et professionnalisme leur paraît alors floue, ce qui se répercute dans leur disposition à payer l'achat de représentations ou à rémunérer l'encadrement d'ateliers.

Graphique 3.3 - Répartition des profils de diffusion selon la source de définition principale des dispositifs d'action culturelle (en %)



Les troupes « à diffusion secondaire », qui minorent l'importance de la diffusion dans la combinaison de leurs activités, sont proportionnellement les plus nombreuses à déclarer une mise en œuvre autonome de leurs dispositifs d'action culturelle. Cette marge d'indépendance se réduit à mesure que l'intensité du champ régional dans la diffusion de spectacles diminue. Les compagnies « excentrées » orientent le plus souvent leurs manifestations d'action culturelle en fonction des commandes des établissements culturels qui accueillent leurs représentations.

La part des commandes des collectivités publiques est par contre la plus importante pour les compagnies « régionales » et « transrégionales ». Leur ancrage territorial plus circonscrit à la région du siège social les place plus souvent dans une position de dépendance à l'égard de la demande d'animation culturelle des collectivités territoriales. Celle-ci n'est pas forcément antinomique avec un degré d'indépendance artistique, en raison des marges de négociation possibles dans le montage des manifestations¹⁸. Cela suppose aussi que les revenus tirés soient suffisamment élevés et que ces activités n'entravent pas excessivement le temps disponible pour le travail artistique¹⁹. Les inégalités entre les profils sont moins accentuées

¹⁸ Cette marge de négociation peut s'exprimer par la notion de « malentendu productif » entre les objectifs du donneur d'ordre et ceux de la compagnie. Elle peut se traduire par un compromis satisfaisant les attentes d'un encadrement artistique, éloigné des préoccupations initiales de régulation du lien social (voir Philippe Henry, « Entre concurrence et coopération. Les compagnies professionnelles de théâtre en France », *Théâtre public* n°183, 2006, p. 84-99 ; Bérénice Hamidi-Kim, « Les Passerelles du Théâtre du Grabuge », *Registres* n°15, 2011, p. 35-43).

¹⁹ Serge Proust souligne que la pluriactivité constitue une « condition de l'entrée et du maintien dans le champ de la production théâtrale locale » en raison de la demande de participation à un travail social de la part de collectivités publiques en contrepartie de leur soutien à la création artistique. Elle peut néanmoins constituer un obstacle à la reconnaissance des pairs, si le travail artistique devient résiduel (voir Serge Proust, « La pluriactivité dans une économie administrée : le théâtre public », in Marie-Christine Bureau et al. (éds), *L'artiste pluriel*.

pour les commandes des établissements scolaires, les enseignants formant les relais les plus nombreux auprès de spectateurs potentiels. Pour les faibles taux de l’item « autre commande », nos entretiens avec les directeurs artistiques et les administrateurs ont confirmé la perte d’intérêt depuis de nombreuses années de la plupart des comités d’entreprise pour le spectacle vivant non médiatisé, à l’exception des festivités internes comme les arbres de Noël.

La part la plus élevée des troupes déclarant une construction de dispositifs d’action culturelle indépendamment des spectacles se retrouve parmi les compagnies au budget inférieur ou égal à 30 000 €, celles qui sont dirigées par un homme, mais à un niveau proche de celles qui le sont par une femme, et, selon la discipline artistique, pour les troupes pluridisciplinaires et théâtrales. Les arts de la rue, du cirque et la danse sont les disciplines particulièrement sous-représentées dans la déclaration d’une proposition autonome de manifestations d’action culturelle.

La part des commandes des établissements culturels est la plus élevée pour les compagnies chorégraphiques et circassiennes. Les premières sont exposées à une forte demande pédagogique destinée à orienter la perception des spectateurs face à la complexité cognitive *a priori* des pièces de danse contemporaine²⁰. L’objectif recherché par de nombreux chorégraphes ou danseurs est d’inciter les personnes à minorer la quête d’un sens narratif au profit d’une délectation visuelle et auditive, par un suivi plus attentif de la partition des corps et des sons. Les compagnies circassiennes sont confrontées à une demande croissante d’encadrement d’actions de sensibilisation aux arts du cirque sur des plages de temps assez courtes²¹. Les actions de sensibilisation corporelle circassienne ou chorégraphique demandent un temps important, si elles se multiplient. Cela confronte les compagnies à un arbitrage de temps parfois délicat entre la recherche et la création artistiques, d’une part, la satisfaction des attentes des équipes des établissements culturels, d’autre part.

La part relative des commandes des collectivités publiques est la plus élevée pour les troupes en arts de la rue, exposées ainsi à une demande d’animation d’ambiance, notamment au moment de fêtes urbaines ou de festivals de rue financés par les municipalités.

Démultiplier l’activité pour vivre de son art, Villeneuve d’Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 2009, p. 106).

²⁰ Par exemple, Claire Harsany, administratrice de la compagnie Eolipile en 2005, observe: « Je m’occupe à la fois d’une compagnie de danse et d’une compagnie de cirque qui tourne huit ou dix fois plus, mais la masse de travail est nettement supérieure pour la danse. [...] Et on attend toujours plus d’une compagnie de danse ; quand j’ai rendez-vous, même purement ‘organisationnel’, avec l’attaché aux relations publiques ou le chargé de communication d’un théâtre, ils s’attendent systématiquement à ce que le chorégraphe soit présent ! » (Claire Harsany, « Une réalité vécue », in *Micadanses, 2005. Journées de réflexion*, Paris, Micadanses, 2005, p. 30).

Dans une étude quantitative et qualitative effectuée entre novembre 2009 et décembre 2010 par Culture O Centre et la Fédération de la danse dans la région Centre, une chorégraphe résume le malaise dans ses rapports aux programmeurs par : « on sent que l’on est toujours sur ce référent du sens narratif, littéraire, et qu’on a beaucoup de mal à œuvrer dans le sens sensible de la danse, sensible au sens de sensation, de perception. » (Culture O Centre, 2011, *Les compagnies de danse en région Centre et le métier d’artiste chorégraphique*, http://www.cultureocentre.fr/downloads/download/020311_synthese_danse_fevrier_2011.pdf, p.55).

²¹ Philippe Goudard note ainsi : « Il existe une forte hausse des demandes en matière de cirque amateur et de loisir depuis le milieu des années 90, et il est très souvent fait état de l’impossibilité d’y répondre tant elles sont nombreuses. Les disciplines proposées sont variées mais l’acrobatie, le jonglage et le jeu clownesque dominant. » (voir Philippe Goudard, *Le Cirque entre l’élan et la chute. Une esthétique du risque*, Saint-Gély-du-Fesc, Editions Espaces 34, 2010, p. 125).

La hiérarchisation des revenus monétaires

La question n°21 du questionnaire demandait de classer sept activités selon leur importance relative dans les revenus de la compagnie, un huitième choix étant offert pour des revenus « autres » à préciser. La « vente de spectacles », l'« obtention de subventions », l'« action culturelle /sensibilisation », les « coproductions » ont été classés le plus souvent aux quatre premiers rangs. Elles étaient suivies des « aides de partenaires privés »²² et de la « formation professionnelle ». 5,8% des compagnies ont signalé des gains tirés de l'animation commerciale et 7,4% des revenus « autres ».

Tableau 3.3 - La note moyenne d'intensité des revenus principaux selon le profil de diffusion

	act. cult./form.	coproduction	vente spect.	subventions
« régionales »	2,3	0,9	2,9	2,3
« transrégionales »	1,8	1,1	3,3	2,7
« multirégionales »	1,5	1,2	3,3	2,7
« excentrées »	1,1	1,7	3,4	2,1
« à diff. second. »	2,1	1,0	3,0	2,4
sans diffusion	2,0	0,6	0,0	1,6
Moyenne	1,8	1,1	3,1	2,5

Tout comme pour le traitement des données sur la distribution du temps de travail, la formation professionnelle a été regroupée avec l'action culturelle dans la saisie des rangs déclarés puisque la mixité des recettes est bien plus fréquente que des gains tirés exclusivement de la formation²³. Le principe retenu pour évaluer le rang attribué à chacun des quatre revenus principaux a été de donner une note de 4 pour l'occupation citée au premier rang, 3 pour celle qui l'a été au second, jusqu'à 1 pour celle qui l'a été au quatrième rang ou 0 pour les occupations inexistantes²⁴.

²² Dont le mécénat ou les aides des sociétés de répartition et de perception de droits d'auteurs (Sprd) comme la Sacd ou la Sacem, ou de droits voisins comme l'Adami ou la Spedidam. Ils constituent des subventions civiles. Dans le cas des Sprd, la distribution des aides, à partir du quart de la taxe de la copie privée et des droits irrépatriables au bout de dix ans, est contrôlée par les conseils d'administration des sociétés civiles après l'avis de commissions d'experts. Ces sociétés font l'objet d'un contrôle avec l'édition d'un rapport annuel sur leur gestion et l'affectation des droits d'auteurs et droits voisins à leurs ayants droit. Les fondations mécènes attribuent aussi des aides à partir de l'examen des dossiers des candidats par leurs propres comités d'experts.

²³ Pour cette catégorie d'activité, 3,1% des compagnies ont déclaré des recettes de formation professionnelle uniquement et 19,7% un revenu mixé avec celui de l'action culturelle, tandis que 55,9% ont signalé des gains provenant seulement de cette dernière. La différence importante entre l'estimation des revenus et la déclaration du temps de travail (43,9% des compagnies ayant signalé les deux activités) peut s'expliquer sans doute principalement par une rémunération directe des intervenants par l'organisme de formation, sans passer par la compagnie, et, secondairement, par un temps de prospection d'actions de formation professionnelle qui ne s'est pas concrétisé par une activité rémunératrice en 2009.

²⁴ Si les aides de partenaires privés, les recettes de l'animation commerciale ou des revenus « autres » ont été classés dans les premiers rangs, la notation a été ajustée en fonction du rang attribué par la compagnie à chacun des revenus principaux dans le questionnaire. Par exemple, si les gains de partenaires privés sont mentionnés au premier rang, la notation des quatre revenus principaux débute à partir de 3, une note de 1 étant attribuée à la fois à la troisième et la quatrième recettes principales, si elles sont mentionnées par la troupe.

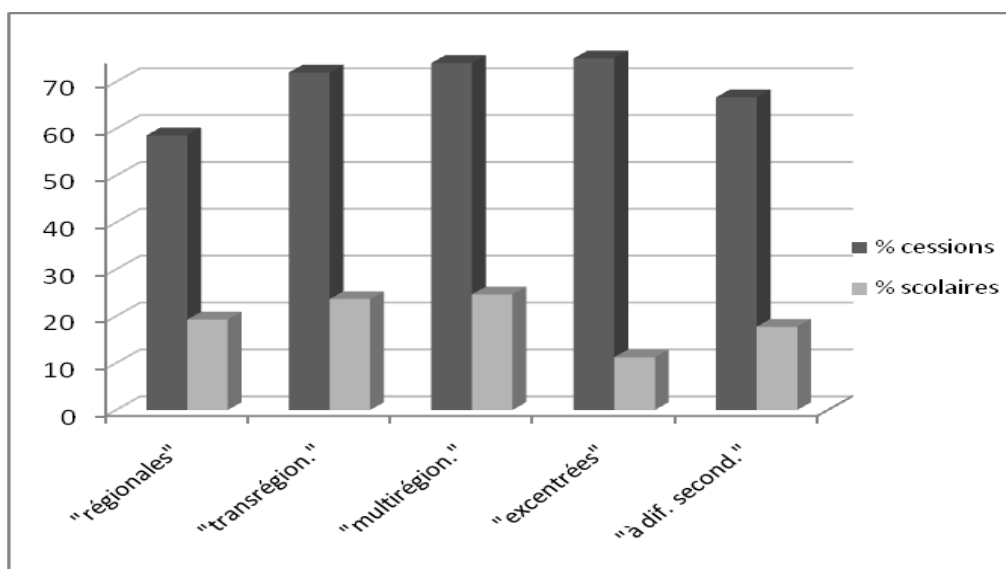
Une variable dichotomique, qui prend la valeur de 1 si le caractère est observé, 0 sinon, a été introduite pour la prise en compte des aides de partenaires privés, des recettes d'animation commerciale, et des revenus « autres ». Trois variables dichotomiques ont été aussi construites pour distinguer les troupes qui ont obtenu des revenus seulement des actions de formation professionnelle, uniquement des manifestations d'action culturelle, ou des deux types d'activités.

En moyenne, la vente de spectacles constitue la première source de revenus des compagnies à l'exception, bien sûr, de celles qui n'ont pas eu de diffusion en 2009. L'obtention de subventions publiques est classée également au second rang par tous les profils. Même si les données ne sont pas comparables terme à terme à celles du tableau 3.1, le poids perçu de l'action culturelle et de la formation dans les budgets moyens de compagnies est en général plus fort que celui des coproductions. Cela conforte notre hypothèse d'une contribution financière réelle de l'action culturelle et de la formation un peu plus élevée que ce que nous donnent les analyses budgétaires de notre échantillon qualitatif.

Nous commenterons d'abord et selon leur ordre d'importance les trois types de recettes propres (vente de spectacle, action culturelle, coproduction). Les autres recettes, dont les subventions publiques, seront traitées dans le chapitre suivant.

Primat des ventes de spectacle

Graphique 3.4 - La part des contrats de cession et des représentations scolaires dans le total des représentations selon le profil de diffusion



Les contrats de cession sont plus rémunérateurs et bien moins risqués pour une compagnie que les contrats de coréalisation ou les recettes tirées des autoproductions de spectacles. Leur part dans le total des représentations est à peu près similaire pour les compagnies « transrégionales », « multirégionales » et « excentrées », mais inférieure pour les troupes « régionales ». Celles-ci cumulent cette moins bonne valorisation de leurs activités de

diffusion avec un nombre total moyen de représentations inférieur de 47% à la moyenne de l'ensemble de l'échantillon. Cette part des contrats de cession est minimale pour les compagnies théâtrales (58,4%) et maximale pour les troupes en arts de la rue qui ont répondu à l'enquête (96,8%). Selon la composition de la direction artistique, elle est plus élevée pour les compagnies dirigées par un duo ou un collectif (77%). Elle augmente selon les classes du budget jusqu'à la tranche des budgets compris entre 75 000 et 150 000 € (78,5%).

Les représentations scolaires participent à l'effort de démocratisation culturelle à condition qu'elles soient l'objet d'interactions entre l'équipe artistique de la compagnie, celle administrative du lieu de spectacles et celle enfin pédagogique des établissements scolaires, afin que les élèves se détachent des rôles distribués dans leur groupe-classe pour se projeter dans une relation d'écoute artistique. Les tarifs sont sensiblement inférieurs à ceux des représentations destinées aux tous publics.

Leur part dans le total des représentations ne diverge significativement que pour les compagnies « excentrées ». Le maximum est atteint par les troupes « multirégionales » et « transrégionales », qui ont déclaré aussi organiser le plus de manifestations d'action culturelle à la demande des établissements scolaires. Selon les classes de budget, la part des représentations scolaires suit la même évolution que celle des contrats de cession, avec un maximum atteint pour les budgets de 75 000 à 150 000 €. Elle est minimale pour les troupes en arts du cirque et de la rue, maximale pour les arts du conte et de la marionnette. Les différences sont peu sensibles selon la composition de la direction artistique.

Place de l'action culturelle

La hiérarchie des revenus, qui place les recettes de spectacle au premier rang, se retrouve dans les quatre typologies construites avec une seule exception, la légère supériorité de la note des recettes d'action culturelle et de formation professionnelle (1,9), sur celle des dotations publiques (1,8), pour les compagnies au revenu n'excédant pas 30 000 €. On peut y voir un indice de rémunération inférieure du temps consacré à l'action culturelle et à la formation professionnelle, par rapport aux recettes des représentations. Plusieurs remarques de compagnies sur leurs perspectives d'évolution des ressources vont dans ce sens :

« Nous sommes actuellement en discussion avec le Département, la Région et l'Etat pour un conventionnement pluriannuel. Cependant, nous ne sommes pas particulièrement optimistes quand à l'issue de ces discussions, en partie en raison d'un contexte économique général morose, et de la difficulté à tourner nos spectacles. Implantés en milieu rural, il nous est extrêmement difficile de faire venir des diffuseurs sur notre commune d'implantation. Ainsi, si nous ne sommes pas en mesure de présenter nos créations dans un théâtre plus central (capitale régionale, Paris ou festival type Avignon), nous sommes presque sûrs de ne pouvoir le tourner. De ce fait notre activité dépend, dans une année 'creuse' (sans création) des actions culturelles, ce qui ne compte pas ou peu. » (théâtre « transrégionale » à diffusion nationale, créée en 1998)

« Evolution : besoin de conventionnement à plus long terme, avec la Région notamment. Nous avons également créé un CAE en 2010 pour nous aider à développer l'activité de diffusion sous exploitée jusqu'à maintenant. Attention : contrairement à ce qu'on peut penser d'un point de vue extérieur, les actions scolaires et autres actions de sensibilisation sont très peu rémunératrices pour les compagnies et chronophages maintenant. » (théâtre « transrégionale » à diffusion internationale, fondée en 1991)

« Il est possible que la compagnie pratique plus d'action culturelle en relation avec ses spectacles déjà créés et pour les prochaines créations car le directeur de la compagnie depuis 2008 et deux des marionnettistes de la compagnie se sont trouvés face à une situation d'ateliers avec des scolaires et une adhésion de leur part a été immédiate. Sinon les ressources de la compagnie sont surtout en rapport avec les ventes des spectacles donc il faut arriver à maintenir ce paramètre et ce qui n'est pas évident vu la conjoncture actuelle (baisse des subventions pour les festivals, salles, etc.). » (« transrégionale » à diffusion internationale en arts de la marionnette, formée en 2002)

Selon l'ANRAT (Association nationale de recherche et d'action théâtrale), la rémunération des ateliers artistiques en milieu scolaire par les Drac n'a pas été réévaluée depuis la fin des années 80. La subvention affectée à un atelier en Île-de-France est toujours de 3 050 €, ce qui représente, compte tenu de l'inflation, une perte en pouvoir d'achat de 750 €. Si les heures supplémentaires des enseignants qui encadrent ces ateliers sont indexées sur l'indice des prix, le quota attribué par atelier est également passé de 96 heures en 2000 à 60 aujourd'hui²⁵. Robert Abirached, directeur du Théâtre et des Spectacles de 1981 à 1988, rappelle :

« Lorsque les premières expériences de partenariats professeurs-professionnels ont été mises en place, le ministère de la Culture, qui gérât alors la partie artistique du dispositif, a fixé la rémunération des comédiens au tarif syndical en usage au théâtre. Depuis, la situation s'est sérieusement dégradée, malgré les protestations et les démissions intervenues, au point de risquer parfois de défigurer le projet primitif. »²⁶

Le nombre d'heures d'enseignement dans des établissements agréés par les partenaires sociaux et par l'État et prises en compte pour calculer le seuil d'accès à l'indemnisation du chômage des intermittents, a été limité à 55 par le protocole d'accord du 26 juin 2003. Il a été étendu à 120 pour les artistes âgés de plus de 50 ans dans celui du 18 avril 2006, entré en application en avril 2007. Les partenaires sociaux signataires²⁷ ont ainsi convenu d'axer le droit d'accès au régime sur les activités de production et de diffusion artistiques, en minorant les fonctions pédagogiques et d'action artistique et culturelle. Cela est la source de tensions dans les arbitrages de temps à effectuer par l'artiste souvent sollicité « par son extériorité au monde scolaire [...] à en dérouiller les routines »²⁸.

Ce dispositif incite à privilégier la construction de manifestations d'action culturelle en lien avec les spectacles. En effet, au-delà des 55 heures d'enseignement, l'action culturelle ne peut être légalement déclarée dans le régime d'assurance chômage de l'intermittence que si elle est rattachée à la préparation ou l'exploitation d'un spectacle, ayant obtenu un numéro d'objet. La production d'une représentation relève d'une obligation de moyens et non de résultat, l'absence de présentation publique pouvant être tolérée²⁹. Les artistes et les compagnies sont

²⁵ Alain Richard, « L'évolution des projets d'éducation artistique et culturelle en théâtre depuis les années 70 », *THÉÂTRÉDUCATION* #03, Paris, ANRAT, p. 7.

²⁶ Robert Abirached, « Le théâtre dans la cité : dernières remarques avant une rupture annoncée », p. 192 (182-195) in Cécil Guitard (ed.), *La bataille de l'imaginaire*, Toulouse, Ed. de l'Attribut, 2009.

²⁷ La CFDT, la CFTC, la CGE-CFC et le MEDEF. La CGT et la CGT-FO ont refusé de signer les deux protocoles, dénoncés notamment pour la substitution d'une logique assurantielle à celle de la solidarité sociale.

²⁸ Emmanuel Wallon, « L'éducation artistique », in Philippe Poirrier, *Politiques et pratiques de la culture*, Paris, La Documentation Française, 2010, p. 272 (265-275).

²⁹ Centre national d'appui des ressources, *L'emploi des intermittents dans les compagnies sous statut associatif*, Cnar Culture, août 2009, p.10.

sinon exposés au risque d'une accusation de « fraude au revenu de remplacement » en cas de plainte de Pôle Emploi³⁰.

En tout cas, la place du champ régional dans les revenus d'action culturelle et de formation professionnelle est similaire pour les compagnies « régionales » et « transrégionales », comme d'ailleurs aussi pour les troupes « à diffusion secondaire ». Elle est du même ordre, à un niveau supérieur, pour les compagnies « multirégionales » et « excentrées », qui sont plus différenciées par l'intensité du champ international.

L'importance relative des revenus de coproduction et d'action culturelle

Une relation inversement proportionnelle entre les notes d'intensité moyenne des revenus issus des coproductions et de l'action culturelle et/ou de la formation professionnelle est la source du clivage principal. Les compagnies « régionales » situent l'action culturelle au troisième rang, à un niveau quasiment équivalent à celui des subventions publiques. La note des coproductions s'élève avec le degré de rayonnement de la diffusion de spectacles au point d'occuper le troisième rang pour les troupes « excentrées ».³¹ Les profils de diffusion « régional » et « à diffusion secondaire » sont proches.

Les coproductions s'accompagnent le plus souvent de contrats de cession du spectacle correspondant et amplifient donc les inégalités de rémunération du travail artistique au profit des compagnies cooptées par les directeurs des établissements culturels. La relation inversement proportionnelle des notations se retrouve logiquement selon la classe du budget, sans toutefois modifier le rang de l'action culturelle pour les budgets supérieurs à 150 000 €.

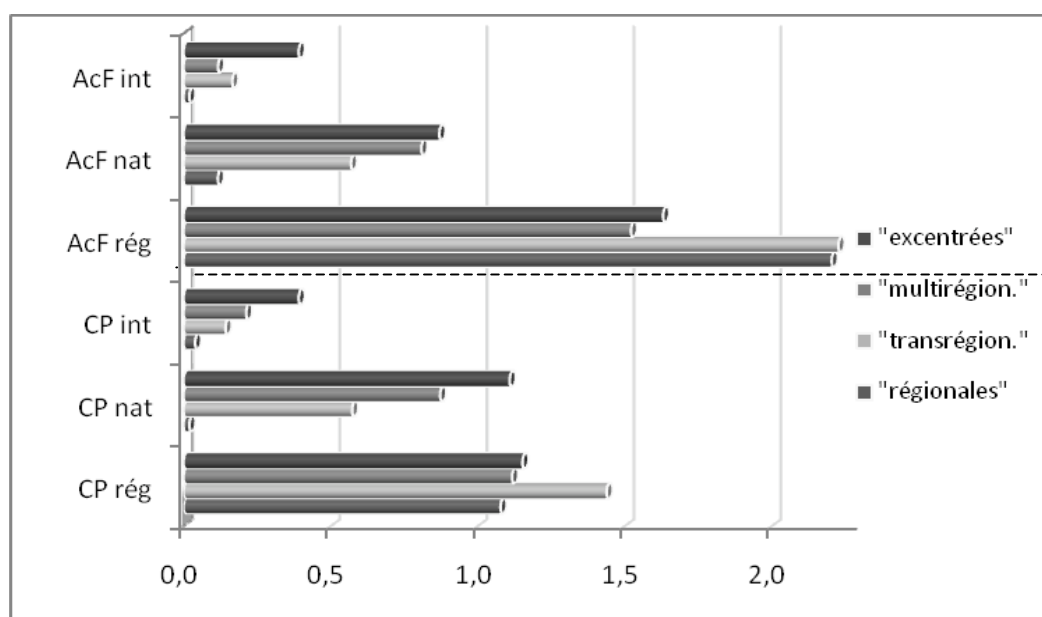
Selon la composition de la direction artistique, la note d'intensité moyenne des revenus de coproduction est similaire, tandis que celle de l'action culturelle et de la formation professionnelle est la plus élevée pour les compagnies conduites par une femme. L'inversion des rangs est observée pour les compagnies circassiennes au profit des coproductions, tandis qu'ils sont similaires pour les troupes en arts de la rue.

Tout comme pour la hiérarchisation territoriale des temps de travail, la région du siège social constitue l'origine principale des revenus des coproductions et de l'action culturelle et formation professionnelle, pour tous les profils de diffusion. Il n'y a donc pas de nomadisme absolu, y compris pour les compagnies « excentrées » qui dépendent bien en partie de leur région d'implantation pour leur chiffre d'affaires.

³⁰ Cela a été le cas d'un intermittent du spectacle, condamné en février 2011 à rembourser un trop perçu d'indemnités chômage de 35 447 € par le tribunal des affaires civiles de Caen, après avoir comptabilisé dans ses demandes d'indemnités des heures de travail considérées par Pôle Emploi comme des heures d'enseignement. Une cinquantaine de personnes et des organisations syndicales, politiques, associatives et professionnelles se sont constituées en comité de soutien et de solidarité envers ce comédien qui est aujourd'hui au RSA. (voir <http://www.cotecaen.fr/2011/02/24/polemique-un-intermittent-doit-rembourser-35-447-e>)

³¹ Par exemple, une compagnie théâtrale « transrégionale » à diffusion internationale, créée en 1990, indique dans ses perspectives d'évolution : « Recherche de coproduction en s'inscrivant sur des collectifs du type X ou Y + Développement du partenariat avec la Suisse (antériorité qui commence à porter ses fruits). ».

Graphique 3.5 - La note d'intensité moyenne des champs territoriaux dans les recettes de coproduction et de l'action culturelle-formation professionnelle



L'intensité du champ international dans les recettes de coproduction est la donnée la plus clivante avec un rapport de 1 à 4 entre la note moyenne des troupes « excentrées » (0,4) et celle les « transrégionales » (0,1), contre 1 à 2 pour la force du champ national (1,1 et 0,6 respectivement). L'intensité de l'espace national est par contre la plus discriminante du point de vue des classes de revenus, avec une note de 1 pour les budgets supérieurs à 150 000 € et de 0,3 quand le total des charges n'excède pas 30 000 €.

Selon les disciplines artistiques dominantes, le contraste le plus important oppose les arts de la rue (note moyenne de 1) et les arts du conte (0,4). Selon la composition de la direction artistique, le champ national dans les revenus de coproduction occupe une importance inférieure pour les compagnies de notre échantillon conduites par une femme (0,4 contre 0,6 pour les autres troupes).

Remarques synthétiques

Sur le plan méthodologique, interroger les compagnies sur le classement du temps de travail dédié à leurs différentes activités et des revenus que celles-ci leur procurent se révèle opérationnel. L'ordre pour les revenus monétaires de l'échantillon quantitatif est similaire à celui du panel qualitatif, mesuré par les comptes de résultats des troupes interrogées.

Le classement des activités principales apporte des éléments descriptifs intéressants. Ainsi et sur l'ensemble des compagnies, la note d'intensité moyenne des activités de création et de recherche s'établit à 5,4, tandis que celle des activités de diffusion, d'action culturelle et de formation est de 5,9 (alors même que le score des profils « à diffusion secondaire » et « sans diffusion » affaiblit ce score global). Sans surprise pour l'observateur extérieur, mais à rebours d'une très forte valorisation du dipôle création – recherche par les compagnies, ce

sont d'autres activités qui mobilisent le plus de temps et d'énergie, le score moyen de l'administration (3,2) montrant que cette activité est aussi désormais majeure.

À propos des ressources des compagnies, la recherche aboutit à des résultats factuels quelque peu décalés par rapport aux représentations courantes dans le milieu professionnel. Ainsi et en moyenne globale, les ventes de spectacles occupent le premier rang dans les revenus monétaires des compagnies, les subventions publiques n'apparaissant qu'au second rang. De ce point de vue et sur l'échantillon quantitatif, la variable ordinale concernant le rang moyen des subventions publiques dans les revenus donne la même information que la part moyenne déclarée des subventions publiques dans le budget pour l'analyse en composantes principales n°1³². Sur notre échantillon qualitatif, si on complète les ventes de spectacle par les ressources monétaires provenant de l'action culturelle et de la formation, les recettes propres sur une année constituent en moyenne globale 49,8% des budgets des compagnies, contre 36,7% pour les subventions. Mais les situations sont, de fait, contrastées selon le profil considéré. Le ratio recettes propres / subventions passe ainsi d'un peu plus de 64% pour les « régionales », à 90% pour les « transrégionales », presque 161% pour les « multirégionales » et enfin 347% pour les « excentrées »³³. Ces résultats inédits montrent que l'on n'a pas affaire à une structure économique constante, mais à au moins deux modes idéaltypiques de développement, avec dans les faits toutes les variations intermédiaires possibles. La part des prestations commercialisées, même si elles s'effectuent très largement auprès d'organisations artistiques et culturelles dépendantes des fonds publics, croît ainsi au fil des quatre profils de compagnie que nous avons dégagés. Si les compagnies « excentrées » peuvent ainsi bénéficier de montants importants de subventions publiques en valeur absolue, elles sont également soumises à la nécessité de trouver une part plus importante que les autres profils en termes de recettes propres³⁴.

Par ailleurs, la relative faiblesse des revenus monétaires des compagnies est en partie compensée par des ressources « invisibles », difficiles à évaluer précisément, mais pour lesquelles les indemnités de chômage des intermittents du spectacle jouent un rôle pivot. Par recoupement de données à ce jour non rapprochées les unes des autres, la recherche aboutit à un autre résultat inédit, avec un complément économique de ce dispositif évaluable à entre 19% et 26% du budget des compagnies.

L'analyse selon les profils de diffusion indique également que la région d'implantation reste une base d'appui décisive pour toutes les compagnies, y compris pour le profil des « multirégionales » et des « excentrées », notamment pour l'obtention de subventions et de ressources de coproduction. La prégnance de cette région doit être soulignée comme un

³² Voir note 10 du chapitre 2.

³³ Voir le tableau 3.1 de ce chapitre. En prenant uniquement en compte la moyenne des recettes propres et des subventions annuelles, les ratios sont respectivement de 34 / 52,9 (64,3%) pour les « régionales », 39 / 43,2 (90,3%) pour les « transrégionales », 53,8 / 33,5 (160,6%) pour les « multirégionales » et 79,1 / 22,8 (346,9%) pour les « excentrées ».

³⁴ Les organisations artistiques et culturelles qui achètent les prestations des compagnies « excentrées » relèvent, pour une bonne part, des établissements labellisés qui sont les mieux dotés financièrement par les pouvoirs publics. On se trouve donc bien dans un modèle socio-économique globalement hyper dépendant des fonds publics. Ce sont donc d'abord les modalités d'accès à ces ressources – ce qui n'est pas rien – qui font centralement la différence entre les modes de fonctionnement que l'étude a mieux permis d'identifier.

nouveau résultat inédit de la recherche. D'autre part, le déplacement du centre de gravité territorial de la diffusion en dehors de la région d'implantation s'accompagne d'arbitrages en faveur du temps dédié à la prospection, au détriment de l'action culturelle, la construction de celle-ci étant aussi plus fréquemment en lien avec les spectacles. Cette attitude est clairement encouragée par les conditions d'accès au régime d'assurance-chômage des intermittents du spectacle, qui limite la prise en compte des heures effectuées au titre de l'action culturelle ou de la formation.

Pour toutes les raisons qu'on vient de rappeler, la recherche affine un résultat problématique, même s'il est aussi plus attendu. La création de nouveaux spectacles apparaît en effet comme un impératif absolu pour les compagnies qui désirent améliorer leur visibilité et leur capital de notoriété auprès des programmeurs et des pouvoirs publics. Au risque de rendre encore plus difficile la recherche d'un nombre suffisant de diffuseurs pour donner un réel temps de maturation et de vie à chaque spectacle, sans même évoquer la possibilité de mieux couvrir les coûts antérieurs de recherche et de création et les divers frais généraux des compagnies.

CHAPITRE IV

Quelle latitude dans la diversification des ressources ?

Si le taux de subventionnement moyen des compagnies est limité à 35% dans notre échantillon quantitatif, celui des équipements culturels labellisés est plutôt de l'ordre de 70%¹. La stratification des réseaux de production et de diffusion s'appuie ainsi sur les mécanismes d'une économie publique de redistribution, contrôlée par la cooptation professionnelle, notamment pour le théâtre et la danse. En effet, les échelles de jugement des experts des commissions régionales des Drac et des programmateurs sur les compagnies se recoupent en grande partie. La composition majoritaire des comités consultatifs par des professionnels du spectacle vivant, à l'exception des directeurs de troupes, et d'enseignants en est une des principales raisons.

Plusieurs compagnies ont noté cette convergence à leur détriment en réponse à la question n°26 sur leurs perspectives d'évolution de leurs ressources

« Très difficile ; les mesures technocratiques en vigueur éliminent de plus en plus d'artistes, via l'Etat, et maintenant les collectivités territoriales. Les diffuseurs s'alignent également de plus en plus sur ces principes. Ceux qui sont en haut de la pyramide font tourner leurs œuvres entre eux. Ceux qui ont du pouvoir verrouillent de plus en plus les possibilités d'accès, puisqu'ils sont en plus dans toutes les commissions. » (chorégraphique « transrégionale » à diffusion nationale, créée en 1990)

« Une compagnie qui joue dans un théâtre privé ne recevra jamais de subventions publiques ; c'est une loi non écrite mais appliquée. Vendre des spectacles est de plus en plus difficile. Nous sommes toujours dans une stratégie de survie. » (théâtre « transrégionale » à diffusion internationale, créée en 1993)

« Nous nous autofinçons depuis 2001, notre fonctionnement ne rentrant pas dans le moule des demandes de subvention. » (chorégraphique « multirégionale », créée en 2001)

Les interactions entre les décisions de coproduction par des établissements culturels et de reconnaissance par l'Etat sont avivées par les incertitudes sur la fréquentation payante et par la pression sur le remplissage des jauges². Le niveau des aides accordées par la Drac est perçu comme un signal de qualité, tout comme les critiques publiées par les leaders d'opinion de la

¹ Daniel Urrutiaguer, « Quality Judgements and Demand for French Public Theatre », *Journal of Cultural Economics*, vol. 26, n°3, p. 186.

² Cette pression est mécaniquement accentuée par la réduction de la marge artistique des lieux de spectacles, en raison d'une stabilisation des subventions publiques alors que leur masse salariale augmente. Cela les contraint à accroître l'autofinancement de leurs dépenses artistiques et donc à viser des recettes de billetterie plus élevées.

presse, *Le Monde*, *Libération* et *Télérama*³. Les engagements des coproducteurs deviennent plus sensibles à ces signaux et donc plus volatiles. Les prises de risques accentuées par la forte croissance de l'offre artistique obligent à élargir le cercle des contributeurs, plus prudents dans leurs mises de fonds.

Les grands traits du subventionnement des compagnies seront d'abord présentés à partir de leur évolution générale, puis des réponses à notre questionnaire. Deux voies pour dégager de nouvelles ressources propres seront ensuite explorées. L'une concerne le mécénat. L'autre renvoie aux apports fournis par des résidences dans des établissements culturels ou non, et aux ressources non monétaires procurées par le partage de locaux, de matériel ou de compétences humaines.

Les subventions publiques

Il n'y a pas de texte juridique qui circonscrit le champ des subventions publiques, qui peut donc fluctuer selon les interlocuteurs. La transposition du droit communautaire au droit français précise seulement que ces subventions ne peuvent être versées que pour des opérations justifiées par l'intérêt général, initiées et menées par un tiers. La personne publique ne doit exiger aucune contrepartie sous la forme de prestations ou d'une baisse des tarifs. Les aides à l'emploi sont, dans notre analyse, intégrées avec les aides des ministères autres que celui de la Culture et de la Communication. Dans le présent raisonnement, les subventions civiles sont exclues et assimilées à des ressources propres, liées à une redistribution de ressources privées par des canaux de décision indépendants des pouvoirs publics.

L'évolution générale des subventions publiques

Jean-François Chougnet a noté un ralentissement de la hausse du pouvoir d'achat du budget voté pour le ministère de la Culture et de la Communication à partir de 2000 avec une hausse annuelle moyenne de 0,66% de 2000 à 2010 contre 2,9% de 1990 à 2000⁴.

Le graphique 4.1 restitue l'évolution des subventions attribuées par les Drac aux compagnies théâtrales⁵ et chorégraphiques aidées en euros constants⁶. La tendance à la hausse de leur

³ Daniel Urrutiaguer a montré l'influence contrastée des critiques dramatiques publiées par ces deux journaux et ce magazine sur la fréquentation payante par représentation des entreprises théâtrales labellisées au milieu des années 1990. Selon les établissements, le public semble se fier plus à ces critiques ou à la réputation des metteurs en scène qui dirigent d'autres lieux labellisés. (Daniel Urrutiaguer, « Quality judgements and demand for French public theatre », *Journal of Cultural Economics*, vol. 26, n°3, August 2002, p. 185-202).

L'influence des critiques est plus déterminante pour la carrière institutionnelle des metteurs en scène et des chorégraphes. De très bonnes critiques sur un ou des spectacles les rendent plus attractifs pour la cooptation des tutelles publiques dans la nomination à la direction des entreprises de production labellisées, ou pour celle des programmeurs en vue de l'achat du spectacle concerné ou la coproduction des suivants (voir notamment Daniel Urrutiaguer, François Rancillac, « Un binôme pour entrer dans le théâtre (entretien) », *Registres* n°15, 2011, p. 60-69).

⁴ Jean-François Chougnet, « L'effort public pour la culture », in Philippe Poirrier, *Politiques et pratiques de la culture*, Paris, La Documentation Française, 2010, p. 39.

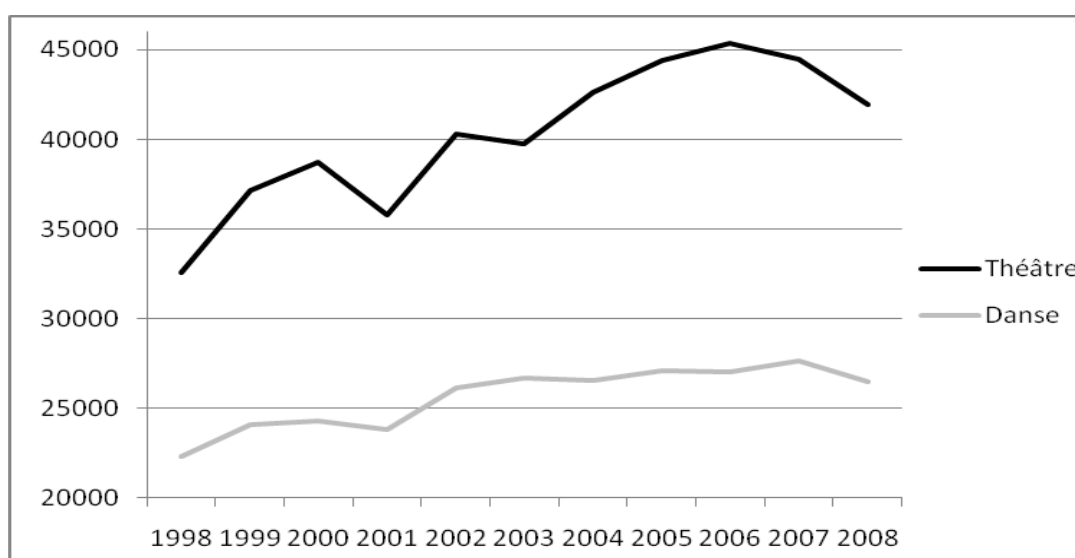
⁵ Elles incluent dans la classification des Directions régionales des affaires culturelles les compagnies en arts du cirque, de la rue, de la marionnette et du conte.

⁶ Le calcul en euros constants permet de mesurer le pouvoir d'achat des subventions en prenant en compte l'inflation observée par l'INSEE.

pouvoir d'achat depuis 1998, à l'exception d'un recul net entre 2000 et 2001 et plus léger de 2002 à 2003, est remplacée par une baisse à partir de 2006 pour les troupes théâtrales et à partir de 2007 pour la danse, qui a connu une moindre revalorisation des subventions au cours de la période⁷.

Elle est une source d'inquiétudes pour une grande partie des compagnies, qui se sentent potentiellement fragilisées par la perception d'un désengagement de l'État.

Graphique 4.1 - Evolution du montant moyen des subventions des Drac par compagnie théâtrale et chorégraphique en euros constants de 1998 à 2008
(en euros constants)



Source : Chantal Lacroix, *Chiffres clé 2010*, Paris, M.C.C., 2010, p. 66, 87 ; *Chiffres clé 2009*, Paris, M.C.C. 2009, p. 129 pour les montants des subventions en euros courants, et INSEE pour l'indice des prix à la consommation harmonisé, base 100 en 2005.

Les financements culturels publics sont contraints par la hausse des déficits des comptes publics, particulièrement accentuée depuis 2008⁸. La Révision Générale des Politiques Publiques est orientée vers la recherche de gains de productivité dans la gestion de la fonction publique, d'abord étatique et hospitalière.

Les collectivités territoriales ont été aussi touchées par la crise financière notamment sur trois points :

⁷ Selon les données de la DGCA du ministère de la Culture et de la Communication, l'évolution est contrastée parmi les compagnies chorégraphiques et la plus défavorable pour celles qui sont conventionnées. Celles-ci ont connu une réduction de la subvention moyenne en euros constants de 26,4% entre 1998 et 2010, contre 2,9% pour les aides au projet. Si le montant moyen des subventions par compagnie en euros constants a progressé entre 1998 et 2010 de 18,8%, cela est lié à l'apparition d'un nouveau dispositif en 2004 : l'aide au projet complémentaire. Les données en euros constants ont été calculées sur la base d'un taux d'inflation cumulée de 11,6% entre 1998 et 2010.

⁸ Selon l'INSEE, le déficit budgétaire des administrations publiques (centrale, locales et de sécurité sociale) est passé de 2,7% en 2007 à 3,3% en 2008 et 7,5% en 2009 ; la dette publique nette de 59,1% du PIB à 61,6% et 71,1% respectivement.

- l'importance des emprunts à taux variables, d'où une hausse des frais financiers à la suite des négociations de restructuration de la dette⁹ ;
- une hausse des dépenses de solidarité sociale pour compenser les effets de la crise des emplois et du vieillissement de la population¹⁰ ;
- une moindre progression de la dotation globale de fonctionnement de l'État au profit des collectivités territoriales, calquée sur le rythme de hausse du budget général de l'État à partir de 2009. Elle était auparavant deux fois plus élevée. Ceci entraîne, selon certains, une baisse du pouvoir d'achat de cette dotation¹¹.

La remise en cause du modèle de l'État-Providence culturel, reposant sur des financements publics conjoints avec les collectivités territoriales, transforme l'horizon de développement des compagnies. Celui-ci est désormais plus conditionné par leur capacité à élargir les ressources autres que les subventions publiques.

Les financements publics croisés

La question n°16 demandait aux compagnies de classer par rang d'importance les subventions issues de huit types d'organismes subventionnaires, avec la possibilité de désigner un neuvième choix « autre ». Les subventions du conseil régional, du conseil général, de la municipalité, du ministère de la Culture et de la Communication ont été classés le plus souvent dans les quatre premiers rangs. Venaient ensuite les fonds reçus de la Préfecture au titre de la politique de la ville, puis ceux des autres ministères. Les financements européens et de l'intercommunalité étaient le moins souvent signalés. Les choix « autres » ont permis de reclasser certaines réponses comme par exemple des références à Culturesfrance, un établissement public financé majoritairement par le ministère des Affaires Étrangères et Européennes, ou à l'Acse (Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances), placée sous la tutelle du ministère de la ville, ou encore au Cnasea¹² pour les aides à l'emploi ou à la formation. Des aides des sociétés de perception et de répartition des droits d'auteurs

⁹ Selon Finance active, la part des produits structurés dans l'encours de dette des collectivités locales (104,9 milliards d'euros en 2007 contre 87,4 milliards en 2003) est de 19,6% en moyenne, touchant 35% de ces collectivités (Anne Michel *et al.*, « Les villes tentent de sortir du piège des prêts à risque », *Le Monde*, 19/05/09).

¹⁰ Cela concerne notamment le budget des départements, consacré à des dépenses de solidarité sociale à hauteur de 41,5% en 2009. Selon l'enquête annuelle de l'Observatoire national de l'action sociale décentralisée (ODAS), la charge nette des dépenses d'action sociale des conseils généraux, après déduction des apports de l'État, a progressé de 6,8 % de 2008 à 2009. Elle a le plus concerné le soutien aux personnes âgées (+380 M€) et le RMI-RSA (+310 M€). (ODAS, « Dépenses départementales d'intervention sociale en 2009 : vers l'impasse ? », *La lettre de l'ODAS*, juin 2010, p. 1, 3).

¹¹ Par exemple, Jean-Pierre Hentz, DAC de la Rochelle, a estimé que l'annonce d'une hausse de la DGF de 2% dans le Projet de Loi de finances Initial de 2008 intégrait des nouvelles recettes et a masqué de fait une baisse de 2 à 2,5% (Diane Galbaud, « Crise financière : quel impact sur le spectacle ? », *La Scène*, n° 51, hiver 2008-2009, p. 74). Le gouvernement a par ailleurs annoncé le 6 mai 2010 un gel immédiat des dépenses de l'État, qui s'applique à cette dotation aux collectivités territoriales, et leur réduction de 10% dans un délai de trois ans.

¹² Depuis le 1er avril 2009, l'Agence des Services de Paiement a été créée par la fusion entre le CNASEA (Centre National de l'Aménagement des Structures d'Exploitation Agricole) et l'AUP (Agence Unique de Paiement). C'est un établissement public administratif placé sous la double tutelle du ministère de l'Alimentation, de l'agriculture et de la pêche et du ministère de l'Économie, de l'industrie et de l'emploi.


ou de droits voisins ont été aussi évoquées, qui sont des subventions civiles et non publiques, ainsi que des résidences de façon plus ambivalente¹³.

Les catégories « commune » et « intercommunalité » ont été regroupées pour la notation des rangs attribués aux principaux organismes subventionnaires, en raison du nombre marginal de compagnies aidées exclusivement par un établissement public de coopération intercommunale¹⁴. Les subventions reçues dans le cadre de la politique étatique de la ville et des autres ministères ont été aussi réunies en raison de leur poids plus limité¹⁵.

La notation de l'intensité des subventions s'est effectuée autour de cinq catégories principales¹⁶. En complément, les financements européens, déclarés par 11,9% des troupes de notre échantillon, ont été identifiés par une variable dichotomique, qui prend la valeur de 1 en cas de signalement ou de 0 sinon. Une note de 4 a été attribuée au financement public classé au premier rang, de 3 à celui indiqué au deuxième rang jusqu'à 1 pour le quatrième et le cinquième rangs, ou de 0 en cas d'absence. En effet, 17,5% des compagnies n'ont signalé aucune subvention de l'État ou des collectivités territoriales et la plupart des autres n'ont indiqué que deux ou trois sources de financement public.

La notation moyenne pour l'ensemble des compagnies indique une domination des subventions des collectivités territoriales avec une note de 1,8 pour la région, 1,7 pour le département et 1,6 pour la commune d'implantation tandis qu'elle est de 1,2 pour la Drac et de 0,5 pour les autres ministères. Le rang moyen des dotations de la Drac et du conseil régional s'accroît avec le degré de rayonnement de la diffusion des spectacles au-delà de la région d'implantation des compagnies, tandis que celui des subventions de la commune et/ou de l'intercommunalité du siège social, ou encore du département diminue. Les échelles de jugement de la Drac et du conseil régional se rejoignent donc pour valoriser les compagnies qui déplacent le centre de gravité de la diffusion en dehors de leur espace régional d'appartenance.

Le conventionnement par l'État et au moins une collectivité territoriale permet de mieux stabiliser l'horizon de production et de diffusion, en permettant notamment de financer des emplois administratifs. Ainsi une compagnie estime dans sa réponse sur les perspectives d'évolution des ressources :

 « Le conventionnement tripartite de la Compagnie depuis 2009 a permis une réorganisation administrative de la compagnie (hors d'un bureau de production) et un travail plus important de prospection qui devrait développer les ressources propres de la compagnie (cessions, coproductions,...). » (chorégraphique « multirégionale », créée en 1998)

¹³ Les aides aux résidences de création ou d'expérimentation, de diffusion territoriale ou aux résidences-association, définies par la circulaire n°2006-0001 du 13 janvier 2006, sont en principe accordées aux établissements culturels d'accueil. Les aides qu'elles apportent aux compagnies relèvent de la logique de la coproduction financière, ou en industrie pour le matériel partagé, ou en compétences dans le cas de mise à disposition de personnel administratif ou technique.

¹⁴ 48,8% des troupes de notre échantillon ont signalé un financement public de la commune, 2,3% de l'intercommunalité et 8,6% un cofinancement de ces deux tutelles.

¹⁵ 11,4% des compagnies de l'échantillon ont déclaré une aide de la Préfecture pour la politique de la ville, 7,9% celle d'autres ministères et 2,6% un financement conjoint de ces deux sources.

¹⁶ Ministère de la culture et de la communication ; autres ministères ; commune et intercommunalité ; département ; région.

Une autre compagnie, conventionnée par la Drac, la Ville et la Région, se montre plus circonspecte :

« Compte tenu de la période de remise en question de l'importance de l'Art dans la société, la prudence y compris dans les réponses à apporter est de mise. Néanmoins, étant conventionnée, notre compagnie fait en sorte de tenir l'équilibre entre les dotations du conventionnement et les coproductions et cessions. La démarche de la compagnie ouverte à différentes formes artistiques dans les projets, amène à un croisement de réseaux et de partenaires, qui peut se révéler salubre. Nous ne pensons pas néanmoins que l'évolution soit à la hausse, les collectivités restreignant plutôt leurs soutiens, il semble donc que la perspective envisageable soit une constance des moyens, à la condition que les partenaires professionnels continuent à accompagner les projets, et ne soient pas trop durement touchés par les restrictions. Il semble que les compagnies sont nettement plus fragilisées. » (théâtre « transrégionale » à diffusion internationale, créée en 1985)

A contrario, la perte d'un conventionnement fragilise la compagnie concernée comme l'indiquent les réponses de deux troupes théâtrales :

« Retrouver le niveau d'activité de 2009 serait une bonne chose (40% de baisse en 2010 malgré une légère hausse des subventions) avec une répartition : 40% subventions, 60 % ventes. Retrouver une convention avec l'État. Mais vous savez c'est, hein, le théâtre d'auteur contemporain. C'est pas perdu en 2010 ; un changement de région permettrait un développement plus serein du travail c'qu'on appelle un créneau porteur...d'expérimentation et de recherche qui est la caractéristique de notre structure. » (« transrégionale » à diffusion nationale, créée en 1964)

« La Convention avec le ministère de la Culture étant suspendue et le versement des subventions interrompues, les moyens de la Compagnie deviennent inexistants ; la production de spectacles n'est pas dans l'immédiat envisagée. » (« multirégionale », fondée en 1986)

Il en est de même pour les compagnies touchées par une baisse des subventions publiques, qui a des effets en cascade sur les partenariats et le potentiel de ventes, comme le soulignent trois compagnies :

« Actuellement, pour nous, comme pour toutes les compagnies régionales, départementales, sans un soutien réel des collectivités et de l'état qui se désengagent de plus en plus, c'est non seulement toute une activité culturelle de réelle création qui risque de disparaître, ainsi que l'un des derniers liens social et culturel en milieu rural. A chaque fois que nos subventions diminuent de 10%, c'est 30% de recettes qui diminuent en parallèle. Nous l'avons constaté ces dernières années où notre chiffre est passé de 90 000 euros en 2007 à 42 000 euros en 2009. Pour le moment, nous avons du mal, dans ces conditions, à envisager les perspectives de ressources pour notre compagnie, car même en ayant créé, en janvier 2010, un groupement d'employeurs avec deux autres compagnies pour développer la diffusion, force est de constater que la plupart des structures culturelles n'ont plus d'argent et se replient sur elles-mêmes, et, après un an, cela n'a encore généré aucune nouvelle ressource. » (théâtre « transrégionale » à diffusion nationale, créée en 2001)

« Les perspectives d'évolution des ressources de la compagnie ne sont pas très optimistes dans un contexte de diminution d'un tiers des subventions de la DRAC entre 2006 et 2010 et les difficultés à trouver et à renouveler les partenariats en matière de coproduction et de mécénat pour les nouveaux projets. » (chorégraphique « multirégionale », formée en 1984)

« La situation est de plus en plus difficile. Les quatre dernières créations de la compagnie ont été réalisées grâce au soutien du Conseil général et des lieux de diffusion (coproduction, pré-achats de spectacle, convention d'action culturelle). Ils ne peuvent plus avoir une véritable politique de création comme autrefois. [Or], pour recevoir une aide du Conseil général, il faut avoir au minimum 10 représentations prévues dans le Département. La concurrence est donc de

plus en plus forte pour les rares places données aux compagnies. » (théâtrale « sans diffusion en 2009 », fondée en 1983)

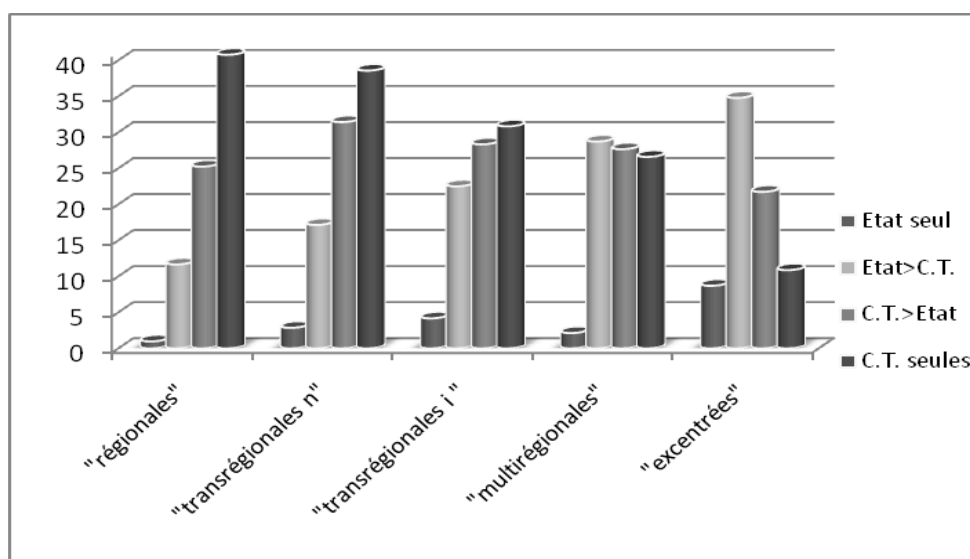
Une autre compagnie se présente sous les traits d'une organisation dynamique dans la diffusion de son répertoire, mais fragilisée par la faiblesse des subventions publiques :

« La compagnie continuera à développer ses recettes propres grâce à la diffusion de ces 7 pièces actuellement au répertoire. Cependant le budget grandissant de la compagnie est composé en majeure partie par ses recettes propres. Pour lui permettre de garder une stabilité et une pérennité nécessaire au travail de création et également de poursuivre son développement, la compagnie aurait grandement besoin que les tutelles et notamment la DRAC augmentent leurs aides. Actuellement la part de la DRAC représente 5% du budget, ce qui est très peu et dans cette situation, la compagnie reste très fragile financièrement et ne peut absorber les imprévus et accidents éventuels. » (pluridisciplinaire « multirégionale », créée en 1999)

D'autres variables dichotomiques ont été introduites pour isoler les troupes aidées seulement par l'État ou les collectivités territoriales (C.T.) et celles qui bénéficient d'un financement public conjoint. Cette dernière catégorie a été décomposée en deux groupes, l'un pour lequel le rang moyen des subventions étatiques est supérieur à celui des aides des pouvoirs publics locaux et l'autre pour la situation inverse. Elles se révèlent les plus discriminantes pour discerner les choix prioritaires de l'État, dans la distribution des aides, en faveur des troupes les plus ouvertes à l'espace national et international dans la diffusion de leurs spectacles.

Ainsi, la part des compagnies financées conjointement, et pour lesquelles les dotations publiques étatiques ont un rang moyen plus élevé que celles des collectivités territoriales, s'accroît régulièrement avec le degré de rayonnement de la diffusion des compagnies. Elle passe de 11,7% pour les troupes « régionales » à 34,8% pour les organisations « excentrées ». L'évolution est inversée pour la part des compagnies aidées seulement par les collectivités territoriales en passant de 40,8% à 10,9%, respectivement pour les profils « régional » et « excentré ».

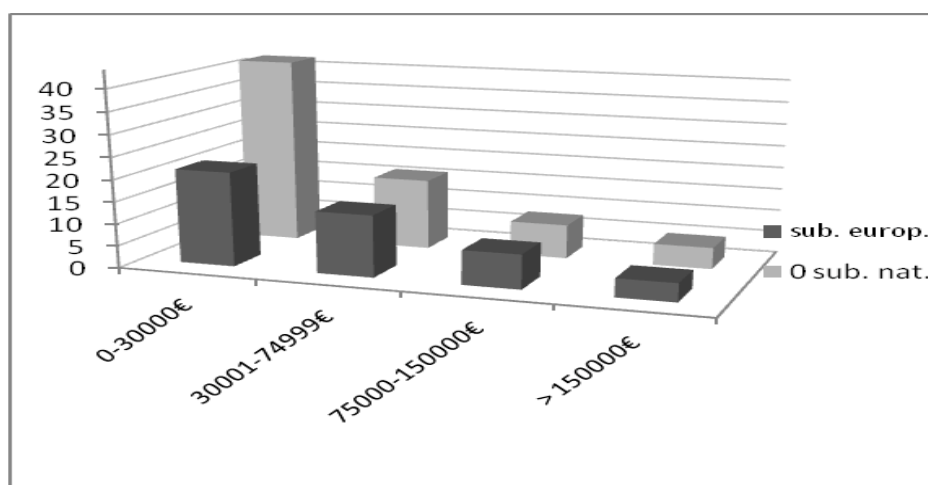
Graphique 4.2 – La répartition des compagnies selon leur profil de diffusion en fonction de la composition du financement public national (en %)



La part des compagnies financées conjointement avec des subventions locales au rang moyen plus élevé que les dotations étatiques connaît un maximum pour les « transrégionales » à diffusion nationale. La part des compagnies aidées seulement par l'État est la plus élevée pour les troupes « excentrées » puis « transrégionales » à diffusion internationale.

Par contre, le pourcentage de compagnies qui n'ont reçu aucune subvention nationale en 2009 est voisin pour les compagnies « régionales » et « excentrées » (21,4% et 23,9% respectivement). Des écarts existent donc, pour une part des troupes, entre la reconnaissance nationale et internationale de leurs spectacles et celle des collectivités publiques. Il peut s'agir, par exemple, de compagnies en arts du cirque ou de la rue récemment formées, qui ont réussi une percée sur les marchés, mais qui restent en attente d'un financement à venir des pouvoirs publics.

Graphique 4.3 - La répartition des compagnies selon leur budget en fonction du subventionnement européen et national (en %)



La corrélation positive entre le signalement d'une subvention nationale, étatique et/ou locale, et la taille du budget n'est pas surprenante et confirme un modèle dominant d'économie de redistribution administrée. Par contre, la relation inversement proportionnelle entre la part des troupes aidées par un financement européen et le niveau du budget est moins attendue. Une partie des subventions européennes complète le financement de la politique de la ville avec le soutien d'actions éducatives par le Fonds social européen, ou d'« actions novatrices » par le Fonds européen de développement régional. Les programmes Leader +, dans le cadre de programmes de coopération interterritoriale en zones rurales, permettent à de petites organisations d'obtenir une aide à l'emploi. Ceux-ci supposent néanmoins l'appui de collectivités territoriales pour aider les directeurs de compagnies dans le montage administratif du dossier et sa mise en œuvre.

Ainsi deux troupes remarquent :

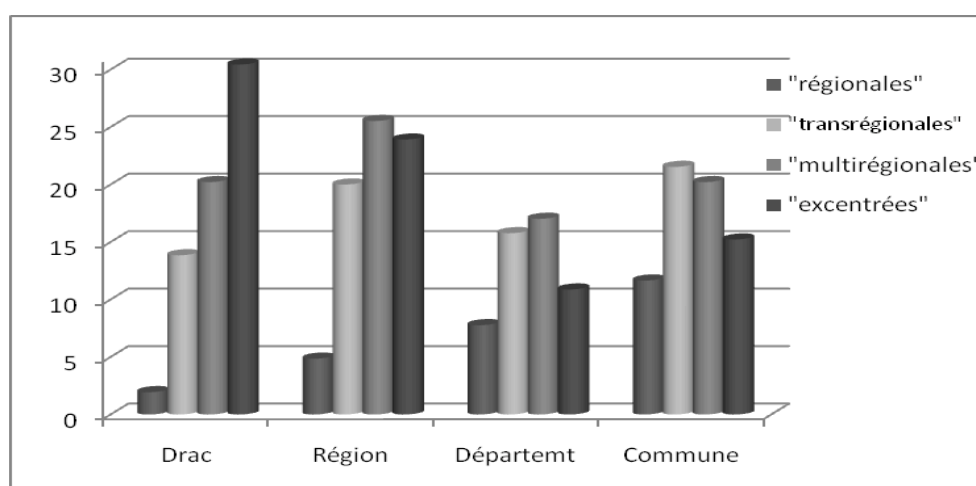
« Difficile d'envisager des aides publiques dorénavant car la structure est trop faible et n'intéresse pas les institutionnels qui préfèrent s'engager sur des compagnies plus solides et plus confortablement installées sur le territoire. Les aides de l'Europe sont sans doute plus faciles à

obtenir si elles sont soutenues par d'autres acteurs en Région mais encore faut il avoir les reins solides pour supporter une totale avance en trésorerie. La diffusion hors région est aléatoire. Elle nécessite de s'appuyer sur des réseaux de diffusions parallèles, des accueils de compagnie ou une autre forme non institutionnelle. » (« transrégionale » à diffusion internationale en arts de la marionnette, créée en 2003)

« Financements européens en premier lieu, peut-être conventionnement régional. » (théâtrale « à diffusion secondaire », fondée en 1996)

Les types d'aides publiques

Graphique 4.4 – La part des compagnies conventionnées selon le type de collectivité publique en fonction du profil de diffusion (en %)



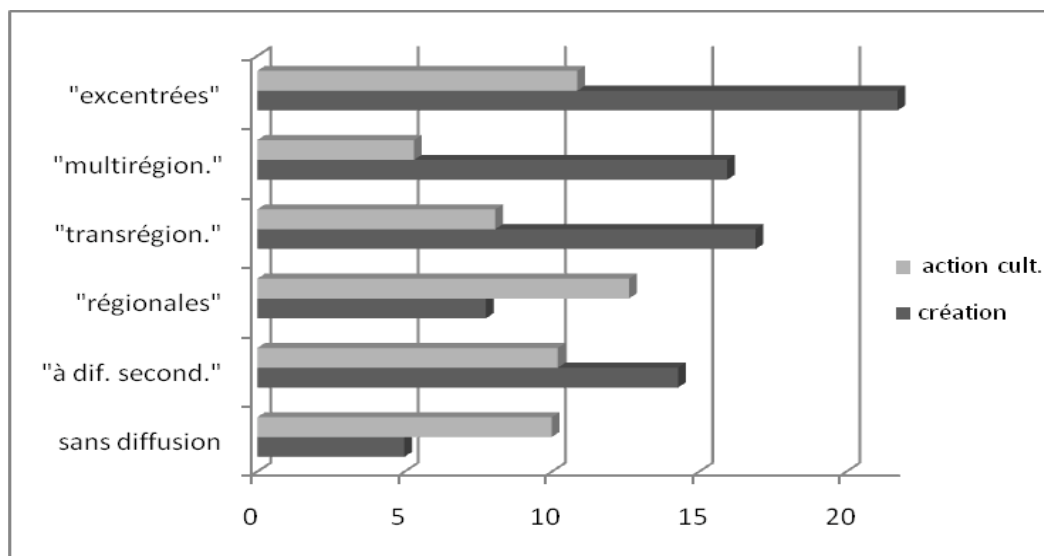
Les compagnies « régionales » sont le moins souvent conventionnées, quelle que soit la collectivité publique. Les conventions triennales de la Drac procurent *a priori* les subventions les plus importantes en contrepartie d'un cahier des charges qui impose un minimum de représentations et de créations¹⁷. Elles constituent le signal public de qualité le plus prestigieux dans le monde des arts du spectacle vivant.

La part de troupes conventionnées par la Drac s'accroît avec l'élargissement du rayonnement territorial de la diffusion des spectacles. Parmi les collectivités territoriales, la distribution des compagnies conventionnées par leur région est proche de celle de la Drac avec une part de troupes « transrégionales » et « multirégionales » plus importante. Les compagnies « excentrées » sont moins représentées parmi les compagnies conventionnées par les collectivités territoriales. Mais leur part, qui est la plus faible pour les conseils généraux, reste malgré tout significativement supérieure à celle des compagnies « régionales » à tous les niveaux.

¹⁷ Respectivement et sur trois ans, 120 et deux pour les compagnies théâtrales ou assimilées, 75 et deux pour les compagnies chorégraphiques conventionnées.

Les financements publics conjoints se reflètent donc dans le cumul des conventions. Par ailleurs, le poids des conventions régionales ou communales est important pour tous les profils de diffusion.

Graphique 4.5 – Répartition des compagnies aidées à la création et à l'action culturelle par la Drac en fonction du profil de diffusion (en %)



Parmi l'ensemble des compagnies de l'échantillon quantitatif, les aides ponctuelles à la création (14,9%), puis les aides à un projet d'action culturelle (8,7%), sont le plus souvent citées pour les subventions de la Drac autres que les conventions. Celles-ci ont concerné 13,1% des répondants¹⁸. Les aides à la compagnie, bisannuelles ou annuelles, ne concernent plus en principe que les troupes chorégraphiques, à la suite de la suppression de ce niveau à partir de 1999 pour les compagnies théâtrales. Elles ont été évoquées par 1,9% des troupes, d'abord chorégraphiques et pluridisciplinaires, mais aussi en partie pour les arts de la marionnette. Enfin les aides à la reprise n'ont été mentionnées que par 0,9% des répondants. L'écart considérable avec les aides à la création reflète l'orientation des dispositifs de soutien étatique vers un appui aux créations, ce qui stimule une course à la nouveauté afin d'améliorer la visibilité institutionnelle et professionnelle. Cela contribue à la spectaculaire croissance de l'offre artistique, connue depuis les années 1980.

¹⁸ Cette part assez importante traduit un biais de représentativité de notre échantillon. Des compagnies de petite taille n'ont pas vu l'intérêt de répondre à un questionnaire perçu comme plus destiné aux troupes institutionnellement reconnues, ou n'ont pas pu envisager de dégager un temps suffisant pour cette tâche face à leurs urgences artistiques et administratives.

FOCUS # 2

La décentralisation en milieu rural

Une grande majorité des compagnies a son siège social dans les métropoles en espérant une meilleure visibilité auprès des prescripteurs (programmeurs, experts des tutelles publiques ou journalistes culturels), qui se déplacent rarement en dehors des grandes villes. Les relations partenariales avec des établissements culturels labellisés paraissent plus accessibles si le siège social de la compagnie est proche. Par là, un renforcement des moyens de production et un élargissement du réseau de diffusion sont recherchés. Cette concentration facilite aussi le cumul d'activités artistiques et culturelles dans d'autres structures, indispensable pour que les artistes et techniciens intermittents obtiennent leurs droits à l'indemnisation du chômage, même si la compagnie est leur employeur principal.

Cet effet d'agglomération crée des déséquilibres dans la répartition des compagnies, peu présentes dans les zones rurales, mais nombreuses dans les grandes villes, qui sont ainsi exposées à une offre artistique surabondante. L'Île-de-France, et encore plus Paris, constituent des territoires où la possibilité d'une visibilité pérenne pour les compagnies et d'accès récurrent à des aides est particulièrement ardue. La décentralisation en milieu rural apparaît comme une possibilité de réaménager la distribution territoriale des troupes, et comme une voie d'approfondissement de la démocratisation culturelle.

Le déficit structurel du spectacle vivant est néanmoins aggravé par les tournées de spectacles dans des communes rurales. Les tarifs unitaires sont moindres, limités par la disposition à payer des municipalités, et les coûts unitaires alourdis par les frais de déplacement et d'hébergement en particulier pour les compagnies qui restent installées en zone urbaine. La viabilité économique repose ainsi sur des aides à la diffusion de collectivités territoriales. Par exemple, le conseil général de la Savoie apporte des aides de 150 à 600 euros par représentation selon le statut de la compagnie (amateur, professionnel urbain, professionnel rural) et le type de contrat (cession ou coréalisation). Les bénéficiaires sont plutôt des compagnies « régionales », mais les troupes implantées à l'extérieur ne sont pas exclues si elles ont réussi à se faire adopter sur un territoire local par des propositions répétées.

Les tournées en milieu rural supposent de s'appuyer sur un réseau de bénévoles, d'une part pour inciter la population locale à venir voir la représentation, d'autre part pour participer éventuellement à l'accueil du public et au démontage du spectacle. Elles sont l'occasion de tisser des liens conviviaux avec des habitants, souvent avec l'organisation d'un pot après le spectacle ou d'une restauration préalable.

Cette perspective d'élargissement de la diffusion suscite aussi des tensions sur le rapport entre le coût et la qualité. Les élus locaux sont des citoyens qui n'ont pas forcément une culture artistique pointue, et peuvent accorder une attention prioritaire au prix de la représentation. Il en découle des rivalités entre les professionnels. Certains sont soucieux de proposer la même qualité artistique qu'en milieu urbain en refusant une adaptation, jugée populiste, des créations à l'univers de vie locale. Ils tendent à reprocher la concurrence par les prix d'artistes autoformés ou de compagnies en amateur. Les critiques ne sont pas toujours fondées. Ainsi, une conteuse ancrée sur un territoire rural s'est vue reprocher ses méthodes de jeu interactif avec les jeunes enfants par des professionnels locaux. Celles-ci provoquent pourtant des émotions et un attachement affectif à un personnage, qui les ouvre au respect de l'autre. Certaines de ses méthodes ont été reprises ultérieurement par ses détracteurs initiaux.

La part des compagnies aidées à la création par la Drac tend à croître avec l'élargissement du rayonnement territorial de la diffusion des spectacles. L'équivalence de cette part pour les troupes « multirégionales » et les « transrégionales », ainsi que le niveau assez proche des compagnies « à diffusion secondaire », apportent cependant quelques nuances à cette tendance. Une part des troupes ayant situé la diffusion à un rang plus secondaire se révèle

donc particulièrement multiactive avec le soutien de la Drac pour une création en cours ou à venir.

Cette part croît avec la taille du budget jusqu'à un maximum pour la tranche entre 75 000 et 150 000 €. Les compagnies en arts du cirque et de la rue de notre échantillon sont surreprésentées parmi les compagnies aidées par la Drac, les arts du conte et la pluridisciplinarité étant sous-représentés.

La part des aides à l'action culturelle connaît un minimum pour les troupes « multirégionales » (5,4%). Le maximum est atteint par les compagnies « régionales » (11,7%), mais pour un taux assez proche de celles qui sont « excentrées » (10,9%). La part des troupes « à diffusion secondaire » et « sans diffusion en 2009 » est également voisine (10,2% et 10% respectivement).

Les rectorats et les Drac peuvent sélectionner les compagnies les plus connues localement pour l'encadrement des ateliers de pratiques dans les classes à option artistique¹⁹. Ce choix concerne en partie des troupes « excentrées », ainsi impliquées dans un travail d'éducation artistique et culturelle dans leur département, soutenu par des subventions affectées de la Drac. On retrouve par ailleurs la reconnaissance de l'activisme de troupes « à diffusion secondaire » ou « sans diffusion en 2009 » dans l'action culturelle, définie indépendamment des spectacles, que le graphique 3.6 avait dégagé.

Au-delà des aides directes à l'activité artistique et culturelle, 43% des compagnies de notre échantillon ont signalé l'existence d'au moins un emploi aidé, soit par l'État avec les CUI (Contrat unique d'insertion) ou anciens CAE (Contrat d'accès à l'emploi), soit par les conventions de permanence artistique avec le conseil régional. La part des emplois aidés est peu différenciée pour les profils de diffusion. Par contre, elle augmente régulièrement avec la taille du budget. Le théâtre est surreprésenté et les arts du conte sous-représentés.

Ces aides à l'emploi permettent le plus souvent de financer des créations de postes dans le domaine général de l'administration ou de la coordination, ou dans des domaines spécialisés de la diffusion ou de la communication. Deux compagnies chorégraphiques le soulignent, par exemple dans leur réponse sur leurs perspectives d'évolution des ressources :

« Depuis 2010, la compagnie reçoit une aide de la région pour l'emploi d'une coordinatrice-chargée de développement à mi-temps (aide de 23 000 € sur 4 ans) La compagnie souhaite développer la production et la diffusion. Perspective d'une résidence sur 2 ans dans un lieu culturel de la région. Développement des partenariats et soutiens européens. » (« transrégionale » à diffusion internationale, créée en 2001)

« Pérenniser les postes en CAE (deux employés depuis février 2010: comptable et attaché de production). » (« multirégionale », fondée en 1994)

¹⁹ Claire Rannou, déléguée nationale de l'Anrat, affirme qu'« il est impossible de travailler avec l'Éducation nationale si la structure culturelle n'est pas identifiée par une convention avec la Drac » (*in* Diane Galbaut, « Comment travailler avec l'Éducation nationale ? », *La Scène*, n°60, printemps 2011, p. 77 (76-79)). La convention peut se limiter à la conduite de projets culturels sans que la compagnie bénéficie d'une reconnaissance plus avancée de son travail artistique. Un jugement des experts de la Drac sur la dégradation de sa qualité exerce néanmoins une pression vers l'éviction des partenariats scolaires. Cela peut créer des conflits avec la légitimation pédagogique de la troupe par des enseignants locaux, intéressés par son encadrement antérieur d'ateliers de pratiques. Quelques exemples ont été relevés dans nos études de cas en ce sens.

Une compagnie théâtrale a formulé un vœu en ce sens :

« Une demande auprès de la région pour la permanence artistique aiderait la compagnie dans son fonctionnement et dans ses recherches artistiques. » (« multirégionale », formée en 1996)

La formulation sous-entend des effets pour son directeur, avec plus de temps disponible pour la recherche artistique. Il peut s'agir aussi d'un choix de dédier les aides à la pérennisation des emplois d'artistes dans la compagnie. Cette option peut accroître le potentiel de création, de négociation avec les pouvoirs publics, et de vente si le carnet d'adresses peut être élargi. Deux troupes théâtrales soulignent à l'inverse leurs inquiétudes face au repli de ces aides publiques :

« Difficilement. La fin des aides (fin de l'emploi jeune consolidé) nous rend difficile de garder notre employée: garder la personne qui a été formée à la compagnie devient difficile compte tenu des critères demandés si l'on veut bénéficier d'une aide à l'emploi. Les subventions sont également plus difficiles à obtenir vu les budgets également serrés des subventionnaires. » (« transversale » à diffusion nationale, formée en 1996)

« Mal! Baisse des subventions sur les postes d'emplois tremplin, baisse des subventions de la Ville de 20% pour les 3 années à venir: précarité financière qui met en inadéquation avec la demande de développement formulée par la PAC. » (« multirégionale », créée en 1994)

Enfin certaines compagnies posent la question de la transformation du modèle de service public culturel par son hybridation croissante avec la logique du marché. Une adaptation des mécanismes de cette économie sociale de marché vers une coloration plus marchande pose des questions sur l'identité professionnelle de la compagnie.

« Difficiles ! Les règles du jeu bougent. Les budgets se resserrent et les compagnies qui reçoivent des subventions sont de moins en moins nombreuses. Les codes de sélection changent nous devons nous adapter aux critères commerciaux du monde consumériste Les choix ne sont plus seulement artistiques. » (théâtrale, « transrégionale » à diffusion internationale, créée en 1988)

« Il est urgent d'intégrer le retrait de l'Etat, notamment les FIV (Fonds d'Intervention à la Ville), les gels et autres baisses de soutien, les incertitudes que représentent les modes de financements publics de l'art. La confusion entre art [et] culture, dans le discours de la puissance publique et ce malgré l'utilisation de termes qui caractérisent pourtant notre type de démarche. Les perspectives : réduire les coûts fixes de fonctionnement autant que possible (loyers, fluides, etc.), assurer une diffusion plus importante - en organisant une politique de « tête de pont régionale » en France comme à l'étranger, - en profitant davantage de la faculté des spectacles de danse à mieux s'exporter - en exploitant davantage notre notoriété internationale. Encourager notre département (malgré le retrait de l'Etat) à s'engager au moins chaque année sur une forme de soutien qui n'existe pas pour les Compagnies de danse dans le Département. Rester attentifs à des formes de mutualisations possibles en fonctionnement ou pour le partage de matériels Pour perdurer, trouver le bon équilibre entre le temps d'ateliers de transmission et le temps consacré à la création : jusqu'où aller sans renoncer à nos engagements ? » (chorégraphique, « multirégionale », formée en 1994)

Le mécénat privé

Face aux perspectives de stabilisation globale des financements publics culturels, voire de désengagement des pouvoirs publics si les dépenses culturelles sont considérées comme une variable d'ajustement budgétaire, le mécénat pourrait permettre une diversification des ressources financières, mais aussi en compétences. L'Association pour le développement du

mécénat industriel et commercial (Admical) et le Ministère de la Culture et de la Communication ont fait pression pour transformer le régime fiscal et juridique du mécénat dans un sens plus incitatif. Les avantages fiscaux ont été doublés par la loi n°2003-709 du 1^{er} août 2003 avec la possibilité de déduire des impôts 60% des dons des entreprises dans la limite de 0,5% de leur chiffre d'affaires et 66% des dons des particuliers dans la limite de 20% du revenu des particuliers depuis la loi de finances rectificative du 25/12/07. Les fondations d'entreprises ont été auparavant créées par la loi du 4 juillet 1990.

L'évolution générale du mécénat

Les dépenses de mécénat des entreprises ne sont approchées que par des sondages. Selon l'Admical, celles des entreprises de vingt salariés et plus ont dans un premier temps sensiblement augmenté en passant de 1 milliard d'euros en 2003 à 2,5 milliards en 2008. La crise financière n'a pas immédiatement provoqué un reflux massif du mécénat. Les accords de partenariat sont en effet souvent pluriannuels, notamment quand il s'agit de fondations d'entreprises.

Le sondage de 2010 indique cependant une régression du montant total de 20% tandis que le nombre d'entreprises de vingt salariés et plus se déclarant mécènes a continué à progresser jusqu'à un taux de 27%²⁰. Alors que la culture occupait traditionnellement le second rang pour le nombre de soutiens derrière la solidarité, une régression de la part des actions qui lui ont été dédiées a été repérée en 2010 au profit du sport²¹. Le recul est encore plus sensible au niveau des concours financiers des entreprises mécènes, la culture n'ayant attiré que 19% du total, une part similaire à celle du sport.

Les entreprises sont plutôt soucieuses de modifier les représentations négatives sur les désordres moraux et sociaux suscités par la course aux gains de productivité dans un contexte de mondialisation économique, qui fragilise une partie de la population. La « responsabilité sociale de l'entreprise », mise en avant auprès des actionnaires et des salariés, incite plus à soutenir des causes sociales ou humanitaires. Les entreprises semblent ainsi être plus motivées par le croisement des domaines d'interventions autour de thématiques sociales, avec notamment le soutien de projets d'éducation artistique et culturelle de proximité. Les ménages paraissent aussi plus attirés par les causes humanitaires et la santé. Un sondage de l'observatoire de la Fondation de France en septembre 2006 a ainsi indiqué le faible intérêt des particuliers pour le mécénat artistique et culturel. Il n'a recueilli que 2% des dons contre 19% pour la recherche médicale, 15% l'aide aux personnes en difficultés, 14% la santé. 58% des donateurs se sont tournés vers l'aide aux personnes en difficultés, 5% vers la culture²².

L'incitation fiscale au mécénat culturel a entraîné une intensification de la concurrence pour attirer les fonds au profit des grandes organisations, capables de dégager des moyens

²⁰ Admical, *Le mécénat d'entreprise en France. 2010*, Paris, Enquête Admical-CSA, 2010, p. 3.

²¹ La culture n'a attiré que 37% des actions de mécénat d'entreprises de vingt salariés et plus en 2010 contre 52% en 2008 (*Ibid.*, p. 9).

²² Jean Carabolana, *Mission d'évaluation de la politique de mécénat des établissements publics*, Paris, Ministère de la Culture et de la Communication, 2007, p. 11.

budgétaires et humains pour développer une activité spécialisée de prospection²³.

La danse, le théâtre et le cirque apparaissent comme les parents pauvres du mécénat culturel en ayant attiré en 2008 respectivement 5%, 3% et 1% des actions de mécénat culturel d'entreprises de vingt salariés et plus, tandis que la musique est un secteur plus porteur avec 39% de ces actions²⁴.

Selon le concept de la « diplomatie d'entreprise » de Steger²⁵, les firmes recherchent des investissements en réputation pour renforcer leur pouvoir de marché et la cohésion interne de leur personnel. Les arts tangibles offrent des perspectives plus adaptées que le spectacle vivant en ce sens, avec une fréquentation plus populaire liée à l'offre de repères visuels identitaires²⁶, une zone de chalandise élargie par l'ouverture diurne des musées et des monuments. Ce type de soutien paraît aussi plus neutre que la distribution de revenus à des artistes quand les entreprises sont susceptibles de licencier une partie de leur personnel. La musique classique et l'art lyrique sont aussi prisés par les cadres d'entreprise de façon plus consensuelle que le théâtre et la danse contemporains.

Même si le mécénat peut apporter des aides à des actions novatrices, plutôt ignorées par les collectivités publiques, Sabine Rozier remarque que les entreprises donatrices continuent à se situer plutôt dans une logique complémentaire des crédits publics, comme les fondations dans les années 1960 et 1970 :

Les motifs mis en avant pour justifier leur engagement sont les mêmes que ceux des pouvoirs publics (rayonnement national, soutien à la création, démocratisation de l'accès à l'art), tout comme les modes de sélection des projets aidés (délégation du choix esthétique à des commissions d'experts) et les types d'intervention privilégiés.²⁷

Le mécénat déclaré par les compagnies en 2009

Les compagnies répondantes ont indiqué massivement une absence de mécénat (83,7%), ce qui confirme *a priori* une concentration des dons privés vers des domaines sociaux, éducatifs, sportifs et les grandes organisations artistiques, qui offrent une visibilité potentiellement plus étendue à l'image des contributeurs. Des inégalités non négligeables traversent néanmoins nos typologies.

²³ Martine Tridde-Mazloun, directrice de la fondation BNP-Paribas explique ainsi : « Depuis trois, quatre ans, le nombre de demandes a explosé de 30 %. Nous recevons en moyenne 4 000 dossiers par an, dont deux ou trois seulement sont affectés ». (Marie-Aude Rou, « Le mécénat d'entreprise déserte la culture », *Le Monde*, 24/03/2011).

²⁴ Admical, *Répertoire du mécénat d'entreprise 2009*, Paris, Editions Admical, 2009, p. 304.

²⁵ Ulrich Steger, *Corporate Diplomacy. The strategy for a volatile, fragmented business environment*, Hoboken, Editions John Wiley & Sons, 2003.

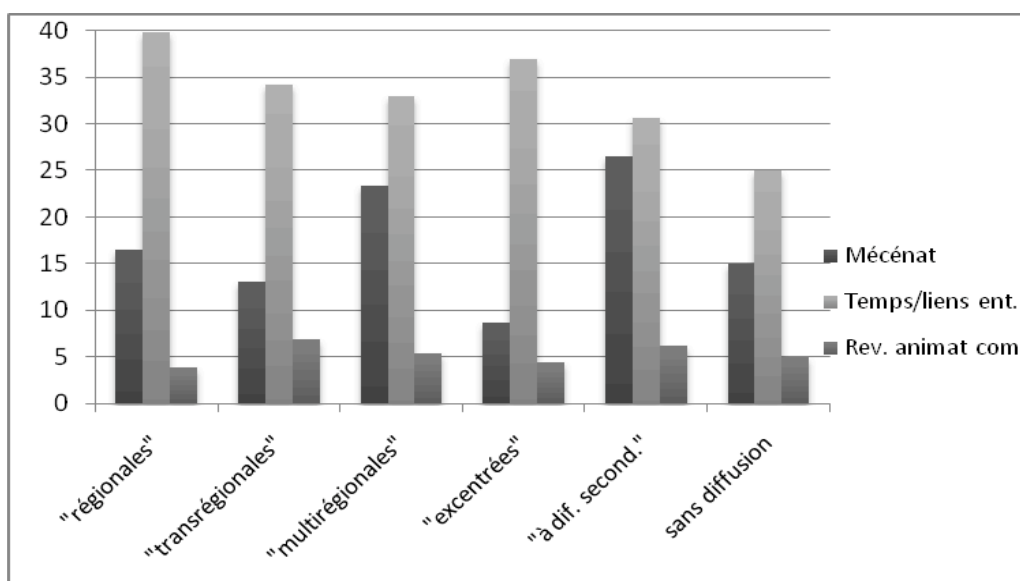
²⁶ Frédéric Nèreau, directeur de la Fondation du patrimoine, créée en 1996, observe ainsi : « Plus que jamais, le patrimoine local est un point d'ancrage, un repère : les gens sont un peu perdus avec la globalisation. [...] La proximité des opérations menées sur le terrain, sans marketing ni campagne de pub, par le bouche-à-oreille et la presse locale, séduit. » Les dons reçus des particuliers et des PME par cette fondation ont progressé de 25% de janvier à mars 2011. Le soutien à la restauration des églises rurales semble particulièrement populaire. (Florence Evin, « Une chapelle, une locomotive, un lavoir : les dons populaires explosent », *Le Monde*, 24/03/11). On retrouve ainsi un trait majeur du mécénat populaire nord-américain, avec une réelle propension des dons pour les édifices religieux.

²⁷ Sabine Rozier, « Mécènes et pouvoirs publics : des relations ambivalentes », in Philippe Poirrier (dir.), *Politiques et pratiques de la culture*, Paris, La Documentation Française, 2010, p. 60 (55-63).

La part minimale des compagnies aidées par le mécénat concerne les troupes « excentrées » et « transrégionales ». Cette observation appuie l'hypothèse d'un mécénat de proximité plus fréquent dans le spectacle vivant, qui serait plus souvent capté par les compagnies « régionales ». Le maximum observé pour les compagnies « à diffusion secondaire » et la part significative des organisations « sans diffusion en 2009 » confirmeraient cette inférence. Cependant, la part importante de troupes « multirégionales » bénéficiaires du mécénat apporte une nuance importante.

Le graphique 4.6 représente aussi la part des répondants qui ont déclaré avoir dédié un temps de travail aux relations avec des entreprises non artistiques (« Temps/liens ent. ») dans la question n°9. Les exemples cités entre parenthèses dans la question pour illustrer le champ de ces liens étaient le mécénat et les animations commerciales. La part des troupes qui ont signalé dans la question n°21 des revenus d'animation commerciale (« Rev. animat. com ») en 2009 est donc présentée conjointement. Pour l'ensemble des compagnies, 34,6% ont déclaré prospecter des liens avec des entreprises non artistiques, tandis que 16,3% ont indiqué des aides de mécènes et 5,8% des revenus d'animation commerciale.

Graphique 4.6 – Répartition des compagnies selon leurs rapports aux partenaires privés en fonction de leur profil de diffusion (en %)



L'écart entre les troupes déclarant se tourner vers des entreprises non artistiques et celles qui ont reçu des dons ou des revenus d'animation commerciale reflète le rendement de ce temps de travail. Il semble que ce travail relationnel, qui a mobilisé le tiers des compagnies en 2009, rencontre de nombreux échecs. Cet écart est le plus important pour les compagnies « excentrées » puis « régionales » et « transrégionales ». Il est le plus faible pour les compagnies « à diffusion secondaire » et « multirégionales », puis « sans diffusion en 2009 ».

Par exemple, dans la réponse sur le devenir possible de ses ressources une compagnie indique l'échec des tentatives antérieures.

« Poursuivre le travail de diffusion, tenter à nouveau de trouver dans le mécénat culturel, mais pour le moment, les démarches se sont toutes soldées par des refus (Fondation MACIF, entreprises privées régionales). » (théâtrale « transrégionale » à diffusion internationale, créée en 1996)

Certaines compagnies se montrent dubitatives sur leur capacité à attirer des mécènes :

« Ventes de spectacles, coproductions, subventions. je ne crois pas encore au mécénat dans l'activité de la compagnie ! » (théâtrale « à diffusion secondaire », fondée en 2002)

« Principalement liées à la diffusion... Les subventions devenant rares, les actions culturelles n'étant clairement pas rémunératrices (mais très gratifiantes), nous n'envisageons le développement des ressources de la compagnie que par la vente de nos créations. Les mécènes semblent peu ou pas intéressés pour soutenir les Arts de la Rue, d'accès libre et gratuit au plus grand nombre. » (pluridisciplinaire « transrégionale » à diffusion internationale, formée en 2003)

D'autres évoquent la prospection du mécénat, avec un succès pour le soutien aux activités de café-théâtre pour une compagnie, sans mécénat en 2009 et en expansion après une baisse de la diffusion en 2009 :

« En 2010, par le café-théâtre on a développé le mécénat d'entreprise et une campagne de dons. Pour la compagnie, un accord est envisageable avec la Drac et des communes pour acheter des spectacles. » (théâtrale « transrégionale », fondée en 2000)

Une troupe théâtrale envisage de dédier du temps à cette prospection, en ayant une connaissance de la logique du soutien des mécènes à des projets ciblés et non au fonctionnement d'une organisation :

« Nous envisageons également des possibilités de mécénat pour certains projets où l'implication d'entreprises serait cohérente (exemple : spectacle en lien avec un territoire précis). » (« à diffusion secondaire », créée en 2004)

Le rendement supérieur de relations tournées vers un mécénat de proximité, *a priori* plus porteur pour le spectacle vivant, n'est pas confirmé. L'écart entre la part des troupes ayant tenté des contacts avec des entreprises non artistiques et celles qui ont capté du mécénat est faible pour les « multirégionales », mais élevé pour les « excentrées ». Cet écart est aussi conséquent pour les compagnies « régionales », qui ont des difficultés pour attirer les revenus d'entreprises non artistiques.

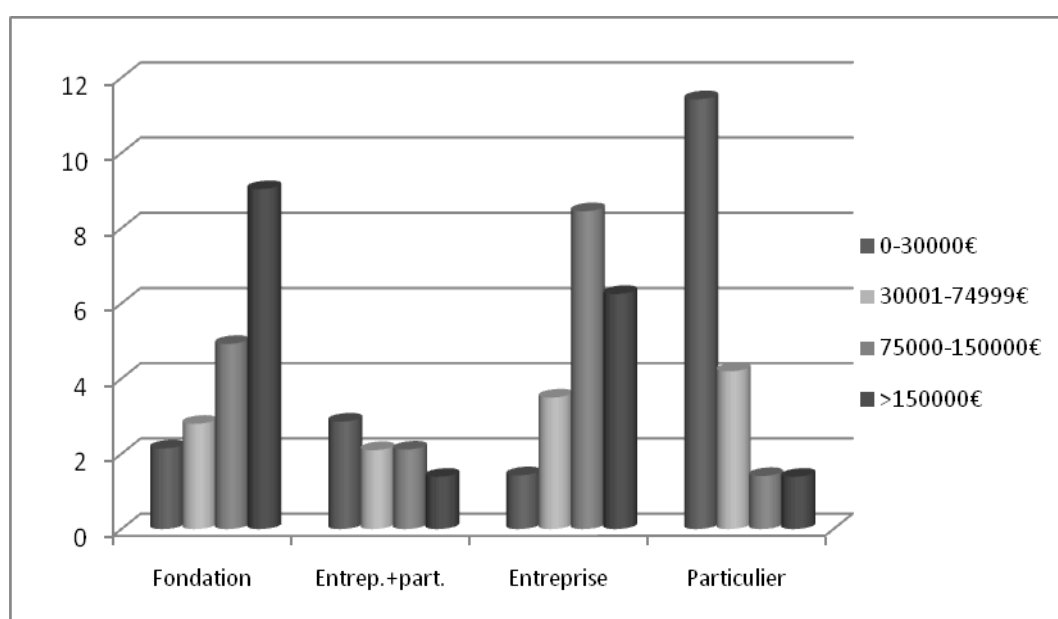
Les données observées en 2009 confirment ainsi que le mécénat d'entreprise ne peut constituer, pour les compagnies, une alternative viable au financement public. Ainsi, le mécénat d'entreprise n'apparaît pas comme pouvant se substituer aux subventions de fonctionnement publiques en France. L'obtention de compléments de ressources nécessite un travail relationnel patient pour entrer en dialogue avec des responsables d'entreprises, aux affinités artistiques diversifiées, et pour proposer le soutien à des projets susceptibles de les intéresser pour associer l'image de leur structure. Un appui ponctuel sur une action ne garantit pas une pérennisation des aides. La recherche de mécénat est donc une activité complexe, qui passe au second plan pour des compagnies qui ont des ressources humaines limitées.

La part des bénéficiaires du mécénat en fonction de la taille du budget connaît un minimum pour les compagnies dont les dépenses totales sont comprises entre 30 001 et 74 999 €, et

deux points hauts pour les tranches budgétaires la plus basse et la plus élevée²⁸. Il n'y a pas d'autres différence significative dans la répartition des troupes qui ont déclaré avoir consacré un temps de travail aux liens avec des entreprises non artistiques. De façon un peu surprenante, l'obtention d'aides du mécénat d'entreprise, mais aussi de particuliers, est la plus déclarée par les compagnies chorégraphiques. La fréquence des propositions de danse contemporaine basées sur des explorations conceptuelles, éloignées des performances physiques²⁹, peut en effet éloigner des entreprises soucieuses de redresser leur image écornée par la crise. Leur complexité cognitive paraît éloignée des valeurs « citoyennes », affichées dans des opérations destinées à réparer des liens sociaux. Une enquête complémentaire serait intéressante pour identifier les motivations des mécènes et les démarches déployées par les compagnies pour les attirer. Les arts de la marionnette, du cirque et de la rue de notre échantillon sont les plus sous-représentés parmi les disciplines artistiques.

4% des compagnies de notre échantillon ont déclaré avoir été aidées en 2009 par des fondations, 4,9% par des entreprises, 4,5% par des particuliers, 2,1% par des entreprises et des particuliers, 0,7% par des fondations et des entreprises. Dans le graphique 4.7, ce dernier type de financement conjoint, qui ne concernait que les deux tranches supérieures de budget, a été regroupé avec la catégorie des fondations.

Graphique 4.7 – Répartition des compagnies selon le type de mécénat en fonction de la taille du budget (en %)



Deux voies de mécénat clivent le plus les compagnies. Le soutien par une ou des fondations s'accroît avec le niveau du budget. La relation est inversée pour le mécénat des particuliers.

²⁸ Elle suit ainsi l'allure d'une courbe en J.

²⁹ Le courant de la danse postmoderne inspiré des travaux de recherche de Merce Cunningham est une exception notable pour les performances physiques.

Le mécénat des entreprises se situe quant à lui dans une position intermédiaire avec un maximum pour la tranche des 75 000 à 150 000 €.

Une part assez significative des très petites compagnies a ainsi su mobiliser la loi de finances rectificative de 2007, qui a élargi au domaine du spectacle vivant les exonérations fiscales réservées auparavant aux dons à des associations d'utilité publique. Les ressources complémentaires apportées par la sollicitation de particuliers, notamment des membres de la famille et des amis, sont cependant en principe nettement inférieures aux dotations des fondations, plus tournées vers un soutien aux grandes organisations.

Les dons reçus uniquement des particuliers ont touché 28% des troupes bénéficiaires du mécénat en 2009. Les catégories surreprésentées dans la captation du mécénat individuel sont les troupes « sans diffusion en 2009 » et en arts du conte (100% des dons reçus), les compagnies « à diffusion secondaire »³⁰ (46%), les troupes en arts de la rue (40%), les organisations qui sont dirigées par une femme (34%) et celles qui le sont par un collectif (33%).

Les dons reçus seulement des entreprises ont concerné la moitié des compagnies « transrégionales » et de celles en arts de la rue, ainsi que 36% des troupes chorégraphiques, ce qui reflète la diversification des démarches de collecte par ces dernières.

Les autres ressources extérieures

Les résidences

Les résidences de compagnies dans des établissements culturels sont habituellement considérées comme une voie pour avancer vers la démocratisation culturelle. Elles reviennent à articuler un soutien à des créations de la compagnie, par une coproduction financière ou des apports en industrie ou en compétences, et la prise en charge de manifestations d'action culturelle. La permanence physique des artistes sur le lieu de spectacles est *a priori* conçue comme un moyen de rendre les artistes plus familiers à la population locale et de remédier ainsi à l'intimidation culturelle supposée des néophytes. La géométrie variable de cette articulation dans les contrats de résidence et le degré d'implication de la direction de l'établissement dans l'accompagnement de la troupe peuvent être la source de tensions.

Des directeurs de compagnies peuvent estimer être trop sollicités sur des actions de sensibilisation au détriment du temps de création disponible³¹, et des directeurs de salles déplorer le manque d'implication des troupes accueillies dans leur projet d'établissement au

³⁰ Par exemple, une compagnie pluridisciplinaire « à diffusion secondaire », constituée en 2005, a indiqué : « Nous cherchons de plus en plus le mécénat auprès des particuliers et autres, sans exclure les aides du Département et Régionales ».

³¹ Une troupe théâtrale « transrégionale », créée en 1995, a répondu ainsi sur ses perspectives d'évolution : « Le travail que mène la compagnie sur son territoire de résidence étouffe la compagnie. Le salarié permanent voit la quasi-totalité de son temps de travail monopolisé par les actions liées à la résidence. La baisse de financement de la résidence met en péril l'emploi permanent. La compagnie a un besoin vital de développement de ses ressources propres par la diffusion de ses spectacles. Or le manque de moyens financiers ne permet pas l'embauche d'une personne chargée de diffusion. »

profit de leurs objectifs artistiques immédiats³². Les enjeux d'une création pour la reconnaissance professionnelle et institutionnelle d'une compagnie créent une temporalité dans le montage du spectacle, qui est fondée sur l'urgence. Ceux-ci peuvent différer des motivations de l'équipe permanente du lieu d'accueil, qui est associée au montage. Il en résulte alors des conflits par le choc de cultures professionnelles différentes³³.

Le degré de notoriété de la compagnie accueillie est une variable importante à prendre en considération. Certains lieux peuvent être tentés d'attirer des artistes renommés afin de bénéficier de retombées positives en termes d'attractivité. Si les artistes sont relativement peu connus et les tâches de sensibilisation artistique non excessives, le directeur du lieu peut apporter un soutien très utile au développement de la compagnie. Dans ce cas, la promotion du travail artistique a un impact plus certain pour la troupe aidée que les effets attendus en termes d'élargissement de la base sociodémographique du public. Une compagnie théâtrale insiste en ce sens, en regrettant la fin de sa résidence trisannuelle dans l'expression de ses perspectives d'évolution :



« La résidence de 3 ans à la scène conventionnée grâce à notre travail notamment se termine cette année. Nous n'avons pas encore de nouveau point de chute, et pas de conventionnement actuellement. C'est donc la vente de spectacle qui assure notre quotidien... C'est évidemment le brouillard inquiétant pour la suite... » (« transrégionale » à diffusion internationale, formée en 2007)

Philippe Chaudoir pose la question de l'échange mutuel entre un artiste extérieur et un territoire, à la base d'une véritable résidence artistique, et du risque de dévoiement marchand si les collectivités territoriales sont en attente d'une production unilatérale et rapide de l'artiste³⁴.

La question n°19 demandait d'indiquer si les compagnies ont bénéficié d'une résidence ou d'un accueil studio dans un établissement du type N1 (théâtres et centres dramatiques nationaux, centres chorégraphiques nationaux ou de développement chorégraphique, pôles en arts du cirque, centres nationaux en arts de la rue), ou N2 (scène nationale, scène conventionnée par l'État), ou N3 (scène conventionnée par une collectivité territoriale, établissement culturel de ville, friche) ou N4 (établissement scolaire, MJC ou maison de quartier, municipalité, établissement d'enseignement artistique). Plusieurs types d'établissements d'accueil ont pu être signalés, ce qui explique un cumul des pourcentages de N1, N2, N3 et N4 au-delà de 100% pour certains profils.

La part des compagnies ayant obtenu au moins une résidence ou un accueil studio dans un établissement de production labellisé (N1) ou dans un établissement de diffusion labellisé (N2) croît avec l'élargissement du rayonnement territorial de la diffusion des spectacles. La part des troupes accueillies dans un établissement artistique non labellisé (N3) suit une évolution inversée tandis que celle relative aux établissements non artistiques est plus irrégulière avec un maximum pour les troupes « transrégionales » (39,7%), un niveau assez proche pour les « multirégionales » et les « excentrées » (30% environ), peu éloigné de celui

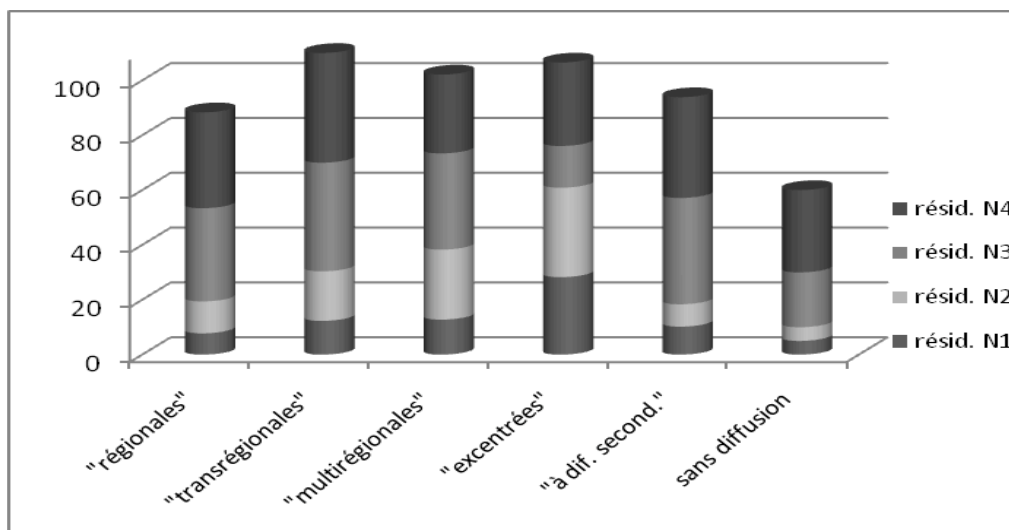
³² Judith Martin, Fabien Janelle, *Comment accompagner les artistes ? De la production à la diffusion*, Paris ONDA, 2006.

³³ Daniel Urrutiaguer, 2009, *op. cit.*, p. 28.

³⁴ Philippe Chaudoir, *Les résidences d'artistes en questions*, Paris, Éd. Nacre, 2005.

des compagnies « régionales » (35%). Les compagnies chorégraphiques sont surreprésentées parmi les organisations accueillies par les établissements labellisés, en raison de la politique de soutien à l'accueil studio mise en place depuis 1998.

Graphique 4.8 – Répartition des compagnies selon le type de résidence en fonction de leur profil de diffusion (en pourcentages cumulés)



Si la hiérarchisation institutionnelle des établissements d'accueil suit l'élargissement du rayonnement territorial de la diffusion de spectacles des compagnies, la question posée ne suffit pas à trancher la nature de la corrélation. Les établissements culturels labellisés ont sans doute une démarche mixte. Elles accueillent des compagnies déjà renommées pour des retombées positives en termes de fréquentation et d'image. Elles reçoivent aussi des compagnies émergentes ou moins connues afin de les accompagner dans leur développement. La pondération des deux démarches reflète la nature du projet artistique du directeur du lieu. Selon certains témoignages, les résidences rémunérées se raréfient et les temps de mise à disposition du plateau se raccourcissent pour les jeunes créateurs³⁵.

Le partage de ressources non monétaires

Une voie complémentaire entre la concentration de la demande, induite par les mécanismes du marché, et la stratification des réseaux de production et de diffusion, dérivée de la cooptation publique, peut résider dans une économie sociale et solidaire. Le principe est de partager des ressources de façon à réduire les coûts de production et permettre le développement de réseaux de compagnies animées par une logique de réciprocité dans des échanges non monétaires.

La mise en commun de locaux, de bureaux et d'équipements peut aller dans ce sens. Le partage de l'expertise et de l'expérience de salariés qualifiés dans les domaines de la production, de la diffusion ou de la communication peut aussi permettre aux petites

³⁵ Marie-Agnès Joubert, « Jeunes compagnies. Quelles sont leurs vraies difficultés ? », *La Scène*, n°60, printemps 2011, p. 103 (102-103).

organisations de gagner en efficacité dans la conduite du projet artistique. Selon une enquête du Synavi (Syndicat national des arts vivants) en Haute-Normandie, les compagnies interrogées ont exprimé le plus souvent des besoins en production puis en administration et en formation du personnel³⁶. Une compagnie avance d'abord les avantages attendus de son adhésion à un groupement d'employeurs dans sa réponse sur les perspectives d'évolution de ses ressources :

« En adhérant à un groupement d'employeurs, la Compagnie investit dans des compétences qu'elle n'a pas en diffusion et en administration, notamment. Elle diversifie son offre d'action culturelle et étend notamment ses ateliers de recherches artistiques. Un nouveau spectacle en création pour un créneau particulier va permettre d'étendre l'offre territoriale. La série théâtrale développée va être proposée et changer de régions. » (théâtre « à diffusion secondaire », créée en 2001)

D'après l'étude francilienne d'Opale en 2006, les compagnies théâtrales parisiennes ont déclaré être le plus souvent sensibles au partage de locaux de recherche et de répétition³⁷. Environ 15% des compagnies de danse franciliennes interrogées par l'enquête d'Arcadi de 2007 ont déclaré être engagées dans une logique de mutualisation avec d'autres troupes, notamment sous la forme de partage de locaux. La part de celles qui ont contractualisé avec un bureau de production s'avère toutefois supérieure, ce qui indique une croyance un peu plus répandue dans l'efficacité d'un accompagnement individualisé que dans celle d'expériences solidaires³⁸.

Une compagnie théâtrale, qui a connu une baisse de la diffusion et une augmentation sensible des manifestations d'action culturelle en 2009, et une autre troupe ont exprimé les espoirs placés dans des opérations de mutualisation :

« Auto production. Mécénat. Diminuer les charges en mutualisant un poste comme celui d'un administrateur (recherche en cours pour entrer en Scop). » (théâtre « multirégionale », constituée en 1996)

« Développer des partenariats avec d'autres compagnies "amies" tant au niveau de la recherche que de la mise en commun des ressources et des contacts ; développer les actions de formation en direction des entreprises afin de pouvoir éventuellement dégager des ressources pour monter des créations sans dépendre des aides de l'Etat... » (théâtre sans diffusion, formée en 2009)

D'après l'étude régionale du Synavi, les compagnies ont tendance à approuver cette voie de développement du projet artistique mais en exprimant des réserves importantes³⁹. En effet, la mise en commun suppose des affinités artistiques assez fortes pour que puissent s'établir une relation de confiance entre les différentes organisations et une absence de mise en concurrence directe, donc une association entre des organisations investies dans des genres ou des champs disciplinaires différents. Les rythmes de production doivent être complémentaires et les structures artistiques relativement compatibles pour les administrateurs mutualisés. La démarche doit reposer sur une association volontaire et non pas être instituée d'emblée.

³⁶ Virginie Vigne, André Fouché, *Étude de faisabilité d'un système de mutualisation, tout particulièrement des charges administratives, pour les compagnies du spectacle vivant en région Haute-Normandie*, mars 2005, p. 12.

³⁷ Opale, 2006, *op.cit.*, p. 26.

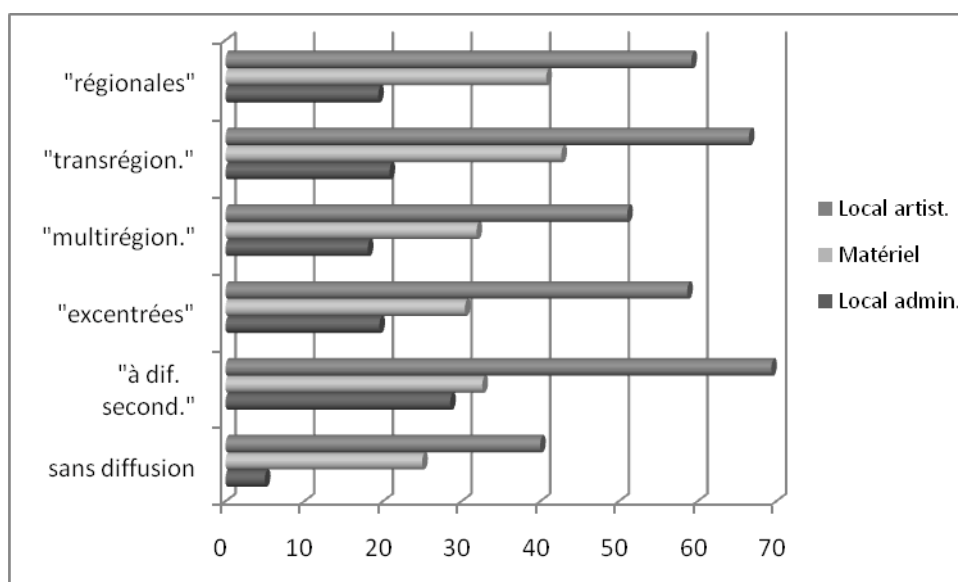
³⁸ Arcadi, 2007, *op. cit.*, p. 7.

³⁹ Virginie Vigne, André Fouché, *op.cit.*, p 12-13.

Se pose aussi la question de la responsabilisation quand un matériel partagé est dégradé ou qu'un défaut de surveillance d'un lieu entraîne des vols, subis par plusieurs compagnies. D'autre part, la singularité des projets artistiques, les rythmes différenciés de développement des équipes qui les portent et les gains inégaux de notoriété tendent à dissoudre les liens.

Sans faire de référence explicite à des expériences de mutualisation, la question n°20 demandait aux répondants s'ils avaient bénéficié d'un prêt de ressource matérielle de la part de compagnies, d'établissements culturels, d'une municipalité ou intercommunalité, d'une agence de développement culturel régional, d'entreprises non artistiques, de personnes bénévoles, ou d'une origine « autre ». Les réponses font apparaître des expériences d'apport assez fréquentes.

Graphique 4.9 – Répartition des compagnies selon le type de ressource matérielle partagée en fonction du profil de diffusion (en %)

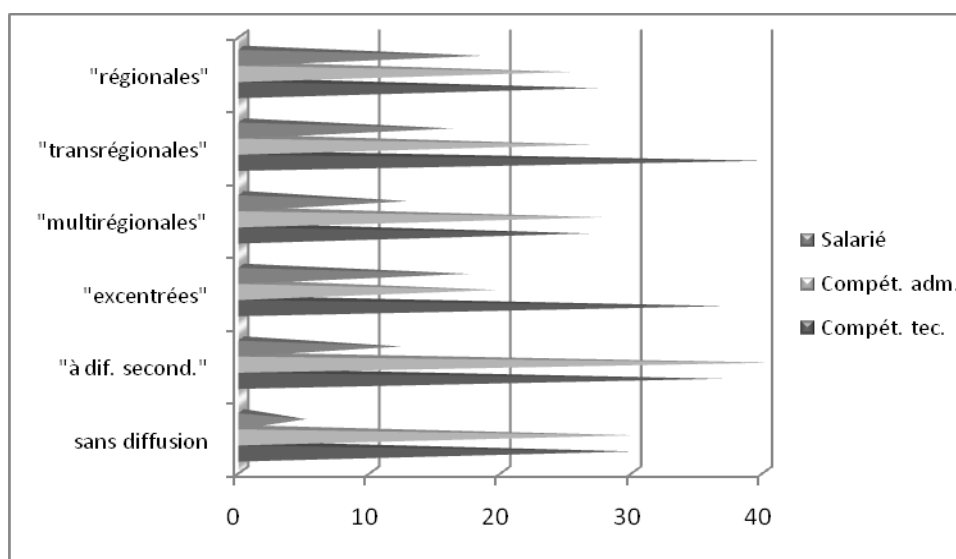


Le prêt d'un local artistique est la forme de partage la plus usuelle, qui a touché 61,4% des compagnies de l'échantillon. À l'exception des compagnies « sans diffusion en 2009 » et « multirégionales », les parts sont assez voisines, les maxima étant atteints par les troupes « à diffusion secondaire » et « transrégionales ». Le prêt d'un local administratif est assez également distribué parmi les profils qui ont déclaré la diffusion de spectacles dans leurs activités prioritaires. Le prêt de matériel est, par contre, plus fréquent pour les compagnies « régionales » et « transrégionales ».

Les pourcentages augmentent avec la taille du budget jusqu'à un maximum pour la tranche des 75 000 à 150 000 €. Les compagnies chorégraphiques et pluridisciplinaires sont surreprésentées pour le prêt de local artistique. Les troupes théâtrales « multirégionales » le sont pour celui d'un local administratif ou de matériel.

Les apports gratuits de compétences techniques ont concerné d'abord les compagnies « transrégionales », « excentrées » mais aussi « à diffusion secondaire », sans relation linéaire avec le degré de rayonnement territorial de la diffusion. Cette absence de relation se retrouve dans le partage et la mise à disposition de personnel. Les troupes « régionales » et « excentrées » ont le plus déclaré cet apport, tandis que la part est minimale pour les compagnies « multirégionales », « à diffusion secondaire » et « sans diffusion en 2009 ». La distribution des apports en conseil administratif est plus égale, avec un maximum pour les troupes « à diffusion secondaire » et un minimum pour les « excentrées ».

Graphique 4.10 – Répartition des compagnies selon les apports de compétences obtenus en fonction du profil de diffusion (en %)



Les compagnies en arts du cirque, de la marionnette et pluridisciplinaires de l'échantillon sont surreprésentées pour le partage d'au moins un salarié et la mise à disposition de compétences techniques. Les troupes chorégraphiques le sont aussi parmi les bénéficiaires d'apports en compétences administratives et techniques.

L'origine des aides indique que l'apport le plus important provient des établissements culturels de la région, signalés au moins une fois par les compagnies pour les différentes aides non monétaires reçues (44,9% des cas), puis de la municipalité ou de l'intercommunalité (36,7%) et de personnes bénévoles (28,5%). La part des compagnies recourant au bénévolat est logiquement inversement proportionnelle à la taille du budget, tandis que les troupes chorégraphiques et pluridisciplinaires sont à ce sujet surreprésentées parmi les disciplines artistiques. Les apports des établissements de la région du siège social augmentent avec le niveau du budget, tandis que la danse, les arts du cirque et de la marionnette sont surreprésentés dans ce type d'apport. La distribution des apports de la municipalité ou de l'intercommunalité signalés est la moins inégalitaire selon les profils de diffusion.

Synthèse : un modèle économique en très grande fragilité

Sur les questions traitées dans ce chapitre, la recherche apporte essentiellement un regard affiné et des précisions utiles quant au modèle économique de fonctionnement des compagnies en France.

Les compagnies de notre échantillon quantitatif et qualitatif apparaissent ainsi dépendantes tout autant de leurs ventes que des subventions qu'elles obtiennent pour leur développement. Ce modèle reste pertinent pour les quelques cas qui se positionnent autour d'une démarche essentiellement marchande (importance non démentie des fonds publics dans les recettes marchandes correspondantes). Il l'est tout autant pour les compagnies se revendiquant d'une approche solidaire (demande accrue d'aides directes ou indirectes de la part des pouvoirs publics, malgré le désir affiché d'en rester indépendants pour ce qui concerne leurs décisions stratégiques). Quoi qu'il en soit, les subventions permettent notamment d'élargir le noyau central de la compagnie et de dédier des compétences plus spécialisées à la gestion administrative et à la prospection.

La recherche montre que la distribution en valeur absolue des aides de la Drac et du conseil régional recoupe néanmoins celle de la diffusion territoriale. Les compagnies qui élargissent leur rayonnement au-delà de la région de leur siège social s'en trouvent privilégiées.

Elle indique également que la limitation des marges du financement public culturel affecte le devenir des troupes. Le mécénat d'entreprise ne peut ainsi constituer pour celles-ci une alternative viable, car il soutient des projets ciblés, plutôt dans le domaine de l'éducation artistique et culturelle de proximité. Le mécénat des particuliers offre quelques perspectives pour associer les spectateurs à un financement des activités des compagnies. Son potentiel de croissance est néanmoins entravé par l'attractivité de causes plus populaires, comme la restauration du patrimoine historique local ou la solidarité.

Pour en rester aux ressources monétaires visibles, qui ne couvrent qu'une partie des besoins des compagnies, les différentes évolutions en cours vont donc dans le sens de leur limitation de plus en plus sensible pour chaque troupe. Les cas étudiés confirment en tout cas que c'est également la limite des ressources financières publiques qui contraint fortement la poursuite, en l'état, du mode de développement des arts théâtraux initié depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale. Cette limitation se fait déjà sentir depuis plusieurs années du côté de l'État, qui concentre de plus en plus ses ressources sur des enjeux artistiques finalement assez peu reliés aux questions culturelles et d'ancrage territorial⁴⁰.

Autre précision apportée par la recherche, l'accès aux résidences ou à des prêts de studios dans des établissements culturels labellisés est proportionnel au degré d'excentration territoriale de la diffusion des spectacles. L'échantillon quantitatif corrobore ici les résultats tirés du panel qualitatif. Les résidences posent aussi la question du degré d'équilibre et de symétrie dans une coopération. Il porte d'abord sur un échange qui serait considéré comme

⁴⁰ Les annexes aux projets de loi de finances montrent par exemple dès 2009 des baisses fortes des crédits pour les « actions en faveur de l'accès à la culture », déjà globalement faibles et sur lesquels émergeaient, entre autres, des projets artistiques prenant centralement en compte les dimensions culturelles et territoriales.

mutuellement avantageux par les deux parties, entre, d'une part, le soutien apporté par le lieu aux créations de la compagnie, à la diffusion de ses spectacles et à la rencontre avec de nouvelles réalités sociales et, d'autre part, l'implication de la compagnie dans les dispositifs d'action culturelle, au premier chef orientés vers un élargissement du public de l'établissement.

Un résultat à ne pas minimiser est que la voie d'échanges plus solidaires se heurte à des difficultés, tant pour leurs premières mises en œuvre que pour leur pérennisation. La force de la double nécessité de reconnaissance, publique et marchande, sur l'évolution des trajectoires professionnelles en est une des raisons structurelles, même si ce n'est pas la seule puisque beaucoup de compagnies restent très en retrait vis-à-vis de ce thème contemporain. Les expériences de véritable mutualisation sont limitées. Le partage d'outils ou de compétences, sur un moment ou un projet donnés, est néanmoins plus fréquent.

Toutes les limites repérées dans la diversification des ressources convergent ainsi sur une très puissante incitation à la multiplication des créations, qui aggrave encore les déséquilibres actuels de la filière du spectacle vivant.

Résultat décisif et qui confirme des observations plus intuitives, la territorialisation de l'activité des compagnies apparaît partout comme une tentative pour diversifier ces ressources et pour les ancrer dans un échange partenarial et relationnel, au fond en cohérence avec les caractéristiques de l'économie de services contemporaine. La recherche d'un conventionnement pluriannuel auprès des trois catégories de collectivités territoriales (municipalité et regroupement de communes, département, région) est un moyen pour ne pas dépendre d'un seul type d'enjeu ou de particularité territorial, tout en sécurisant partiellement certaines relations partenariales et les ressources économiques associées.

Si une évaluation globale et affinée de la chaîne de valeur de ce secteur d'activité n'est toujours pas en vue, on sait déjà combien celui-ci repose structurellement sur des fonds redistribués publics (d'après notre enquête quantitative, une moyenne de 35% des produits pour les seules subventions directes aux compagnies, aucune évaluation des autres mises à disposition en particulier de locaux n'étant disponible). Une estimation déjà ancienne et à réexaminer⁴¹ laisse à penser que le flux monétaire concernant la filière du spectacle vivant, au début des années 2000, est au moins de l'ordre de 3,6 milliards € et relève d'une structure bien spécifique. Les collectivités territoriales seraient les contributeurs principaux (45%), suivies par l'État (20%). L'apport de l'Unedic, via le dispositif chômage de l'intermittence, serait enfin équivalent à celui des usagers (17% chacun). Une évaluation bien plus précise et problématisée de l'ensemble et du détail de la chaîne de valeur de la filière du spectacle vivant est incontournable, si l'on veut vraiment arriver à mieux comprendre la situation réelle des compagnies en France.

⁴¹ Philippe Henry, « Arts théâtraux, regarder et s'y prendre autrement », *Théâtre / Public* n° 175, octobre - décembre 2004, p. 4-17. L'estimation s'est appuyée sur des éléments fournis dans les *Chiffres clés de la culture* ou des documents tels que le « Financement public du spectacle vivant subventionné par l'État en 2004 », *Repères* n°1, Dmdts, août 2007. Elle concerne l'ensemble constitué par les arts théâtraux et musicaux et les niveaux d'établissement labellisé de type N1 et N2, selon la terminologie adoptée dans le présent rapport.

En définitive, tous les résultats de la recherche plaident pour affiner notre analyse collective du fonctionnement socio-économique de la filière du spectacle vivant. Dans le champ imparti au présent travail, le chapitre suivant proposera une première interprétation des compagnies du point de vue d'une analyse de filière précisée et adaptée à leurs spécificités. Au-delà d'une compréhension plus fine de la situation des compagnies, cet apport a également pour objectif d'aider à dépasser une approche socio-économique encore par trop cantonnée au trio notionnel habituel création / diffusion / médiation, qui n'est plus en mesure à lui seul de nous permettre d'appréhender la particularité et la complexité des échanges et du mode de création de richesse désormais en jeu dans le spectacle vivant.

CHAPITRE V

Des micro-entreprises assumant des fonctions multiples

Bien évidemment, chaque compagnie théâtrale ou chorégraphique présente sa propre singularité, tant du point de vue des personnes qui l'ont fondée, que des options artistiques retenues ou des opportunités de partenariat réalisées. Dans le même temps, ces singularités se sont construites dans le cadre d'une organisation d'ensemble et d'un fonctionnement global, eux aussi déterminants, du monde du spectacle vivant. À partir de l'enquête par questionnaire et des traitements statistiques qu'elle permettait, les trois chapitres précédents ont déjà souligné de nombreux éléments structurels concernant la réalité actuelle des compagnies théâtrales et chorégraphiques dans notre pays. Ce chapitre et le suivant proposent une analyse plus qualitative de l'ensemble des cinquante et une études de cas approfondies réalisées dès le début de cette recherche¹.

Comme on l'a vu dès le chapitre 2, cette analyse qualitative a permis de faire très tôt apparaître trois composantes principales qui ont permis de différencier un nombre restreint de situations caractérisant les modes d'existence des compagnies : distribution territoriale des activités d'abord, notoriété des établissements dans lesquels elles réalisent leurs prestations ensuite, structure de leurs ressources financières enfin.

En croisant ces trois composantes, l'analyse qualitative aboutit à une cartographie des compagnies autour de quatre ensembles majeurs, que complètent quelques autres points un peu plus atypiques.

Le paysage contrasté des compagnies

Les compagnies « régionales »

Une première situation concerne les compagnies dont l'activité se réalise exclusivement ou presque sur leur territoire régional d'appartenance (dont 90% ou plus des représentations de spectacle). Celle-ci se déroule également presque exclusivement dans des établissements non artistiques et des établissements sans label national du ministère de la Culture.

Dans notre échantillon, le nombre annuel moyen de représentations pour cet ensemble varie de 3 à 27 (avec une moyenne de 14). L'action culturelle fait partie intégrante du projet pour la moitié des compagnies concernées ; la seule qui ne développe aucune activité de ce type se

¹ Voir les précisions méthodologiques données à ce propos dans l'Annexe II.1.

spécialise par contre sur des spectacles en lien direct avec le patrimoine historique et culturel local. Les spectacles qui ont connu le meilleur succès ont été diffusés sur trois ans (2007 à 2009) de 29 à 37 fois.

Les budgets annuels moyens restent faibles et sont généralement compris entre 10 000 et 70 000 €. La vente de spectacle et les recettes d'action culturelle forment pour la moitié des compagnies l'essentiel des ressources financières (de 70 à plus de 90%), mais plus de la moitié reçoivent également une aide pour elles importante (de 20 à 55% de leurs budgets) de la part des collectivités publiques. Si ces subventions proviennent d'abord des collectivités territoriales, l'État est plus rarement présent au travers de l'aide au projet pour les Drac (aide à la production dramatique ou à la création chorégraphique) ou de subventions de l'Acsé (Agence pour la cohésion sociale et l'égalité des chances) au titre de la politique de la ville. Quelques compagnies peuvent aussi trouver l'aide d'un coproducteur décisif auprès d'établissements socioculturels ou artistiques.

Dans les cas étudiés, cette situation concerne sept compagnies. Chacune développe un projet artistique qui poursuit et renouvelle la tradition théâtrale (orale ou écrite) sans s'interdire des emprunts à d'autres genres artistiques (musique ou vidéo, par exemple). Une est centrée sur le jeune public, une autre produit surtout des spectacles historiques. Si deux de ces compagnies ont moins de dix ans d'existence, trois autres ont été créées dans les années 1980. Une huitième compagnie se démarque par un budget moyen de 180 000 € et sa centration sur les arts de la rue. Une neuvième, de création très récente, se distingue par une diffusion exclusive dans des établissements régionaux de diffusion, mais à label national.

Proche de l'ensemble précédent par sa diffusion presque exclusivement régionale, mais avec un projet artistique et culturel d'emblée collectif, une autre compagnie apparaît comme un cas atypique. Cette compagnie, refondée en 1992, gère en effet un lieu de travail artistique, mis à disposition par la municipalité d'une métropole régionale et rayonne d'abord sur son propre quartier. Le niveau de ses ressources financières (plus de 700 000 €) et la part des subventions publiques de tout ordre (72%) dans celles-ci renforce sa singularité dans le paysage des compagnies. Rappelons que notre recherche se concentre sur les compagnies ne gérant pas elles-mêmes un lieu de production ou de diffusion labellisé par le ministère de la Culture. Intégrer par contre à l'échantillon quelques exemples de compagnies disposant d'un lieu propre de travail artistique et de diffusion (on en évoquera par la suite trois autres, d'ailleurs assez différents) permet donc simplement de signaler cette autre réalité et d'en tenir compte dans le paysage général des compagnies².

Les compagnies « excentrées »

À une autre extrémité du paysage, on rencontre des compagnies dont l'essentiel des activités se déroule en dehors de leur région d'appartenance (au moins 70% des représentations de spectacle en dehors de la région où se situe le siège social – et souvent aussi administratif – de l'association support). Les partenaires qui dominent ici sont les établissements artistiques

² Dans l'enquête par questionnaire, 11,7% des compagnies ont indiqué disposer d'une licence d'entrepreneur de spectacle vivant de catégorie 1. Elles gèrent donc un lieu de travail qui accueille aussi du public et propose des formes de diffusion, sans pour autant relever d'un label national.

labellisés par le ministère de la Culture (au titre de la production ou de la diffusion), sans pour autant être exclusifs dans la quasi-totalité des cas. Dans une majorité des cas, les deux autres types de partenaires apparaissent ainsi de manière non négligeable (entre 9 et 39% des représentations).

Dans l'échantillon, le nombre moyen de représentations annuelles peut varier de 9 à 55 (avec une moyenne de 33). La formation professionnelle dans les établissements artistiques labellisés, les écoles supérieures en arts de la scène ou les Universités est plus souvent mentionnée que la sensibilisation de publics aux spectacles ou au genre artistique proposés. La diffusion des spectacles à l'international est constamment présente, mais pour un nombre moyen de représentations très variable (entre 1 et 34, avec une moyenne d'un peu plus de 11). Pour deux cas, cette diffusion hors de France représente un peu moins ou plus de la moitié du nombre annuel moyen de représentations. Les spectacles les mieux accueillis (dont des formes pouvant s'adapter à des espaces divers, y compris non strictement scéniques) ont pu être joués sur trois ans entre 55 et 105 fois, d'autres par contre n'ont pas pu dépasser les dix représentations.

Les budgets moyens sont ici des plus variables, allant de 60 000 à 200 000 €, avec aussi deux cas où les budgets tournent autour de 400 000 €. C'est dire que le critère du montant des ressources financières n'est pas le seul à prendre en compte. Cet ensemble voit également se côtoyer des compagnies assez jeunes (mais néanmoins créées depuis plus de cinq ans) et d'autres plus anciennes (créées dans les années 1980 ou 1990). La part des recettes propres est toujours importante, même si elle varie de 49 à 84% des budgets moyens. Si la part des activités de formation est infime³, celle des coproductions est constamment présente et peut aller de 9 à 32% des budgets moyens annuels, ce qui constitue un autre marqueur de cette partie du paysage des compagnies. Du côté des subventions publiques, l'État est toujours présent, à des niveaux variables mais néanmoins souvent significatifs (de 10 à 25% des budgets annuels moyens). Ce sont d'abord les Drac qui soutiennent chacun des cas, avec pour quelques compagnies seulement des aides complémentaires mais modestes au titre de l'emploi ou de la politique de la ville. *A contrario*, la présence des collectivités territoriales n'existe que dans quelques cas et pour des montants significatifs de l'ordre plutôt de 5 à 10% des budgets annuels moyens.

Sept compagnies étudiées correspondent à cette seconde situation. Quatre développent des projets chorégraphiques et trois des projets théâtraux, avec pourtant une dimension pluridisciplinaire (arts plastiques et multimédia notamment) fréquemment affirmée. Trois autres compagnies peuvent être rapprochées de ce second ensemble. Elles se caractérisent par l'exclusivité ou une très forte prédominance dans la diffusion de leurs spectacles des établissements artistiques labellisés pour la production. Une est centrée sur la danse contemporaine et les deux autres sur des esthétiques théâtrales. Elles aussi sont diverses dans leurs budgets moyens (de 39 000 à 347 000 €) et la date de leur création. Mais elles se distinguent de l'ensemble précédent par un nombre annuel moyen de représentations bien plus faible (15). Elles s'en différencient également par une diffusion territoriale partagée entre leur

³ Mais ces activités sont souvent directement payées aux artistes par les établissements, sans passer par la comptabilité des compagnies.

région d'appartenance (autour de 50% des représentations de spectacles) et des lieux plus lointains, dans lesquels la part de l'international peut être nulle ou juste dans la moyenne signalée précédemment. Avec des ratios de budget et de diffusion plus proches de la moyenne du second ensemble et une diffusion presque exclusivement hors région d'appartenance, un onzième cas peut y être relié. De création récente (moins de cinq ans) et centré sur le cirque acrobatique, la part de diffusion dans des établissements labellisés peut sembler moins importante pour cette compagnie (37%), mais pratiquement la moitié de ses représentations de spectacles se réalise à l'international.

A côté des deux ensembles qu'on vient d'évoquer, deux autres sont à mettre en avant. Ils rassemblent eux aussi chacun une grande dizaine de cas assez spécifiques. Les nouvelles combinatoires des composantes aboutissent en effet à des configurations qui ont leurs caractéristiques propres, tant du point de vue de la distribution territoriale de l'activité que de celui de la structure des ressources financières. Mais encore une fois, le type de territorialité de l'activité et la nature des établissements partenaires apparaissent bien comme les composantes principales de différenciation, que la structure de financement vient confirmer.

Les compagnies « transrégionales »

Un troisième ensemble rapproche ainsi les compagnies dont l'activité de diffusion de spectacles se situe entre 75 et 55% dans la région d'appartenance. Par ailleurs, cette première composante se croise avec un taux de diffusion dans les établissements non labellisés par le ministère de la Culture oscillant entre 80 à 70%. On a ici affaire à des compagnies dont une part de plus en plus significative de l'activité dépend des partenariats qu'elles arrivent à réaliser hors de leur région d'origine ou d'appartenance actuelle, mais aussi de ceux qu'elles concrétisent avec les établissements à label national – d'abord de production – (entre 7 et 28% des représentations, avec une moyenne de 14% pour les compagnies concernées).

Le nombre annuel moyen de représentations reste variable (entre 8 et 63), mais avec une moyenne pour l'ensemble qui s'établit désormais à 35. Les spectacles les mieux diffusés sur trois ans peuvent d'ailleurs avoir été joués de 60 à 75 fois. Selon les cas, l'action culturelle est fortement revendiquée et mise au cœur du projet de la compagnie ou, au contraire, peu prise en compte. À ce sujet, c'est donc bien moins la position dans le paysage des compagnies qui semble être la variable déterminante, que les choix artistiques, culturels et politiques de leurs directions. D'autant qu'on a affaire à des compagnies expérimentées, la plupart ayant été fondées dans les années 1980 et quelques autres dans les années 1990 (la plus jeune ayant déjà plus de huit ans).

Les budgets annuels moyens sont plutôt compris entre 120 000 et 280 000 €, avec là encore des exceptions : deux petits budgets (entre 45 000 et 70 000€) et un plus gros (400 000€). Les recettes propres représentent généralement de 30 à 65% des budgets, avec une part non négligeable de coproductions (entre 8 et 15% des budgets) pour les deux tiers des compagnies qui en bénéficient. La part des recettes d'action culturelle et de formation reste très faible, mais celles-ci sont le plus souvent intégrées au prix de cession des spectacles. Sur ces bases, une des caractéristiques fortes de cet ensemble repose sur l'aide simultanée, même si sa composition est largement variable, des trois niveaux des collectivités territoriales

(municipalités et structures intercommunales, conseils généraux et conseils régionaux). La part totale des ces subventions tourne pour les deux tiers des cas entre 40 et 45% des budgets annuels moyens. Simultanément, l'État est le plus souvent présent, d'abord par les Drac (de 17 à 40% des budgets pour plus de la moitié de ces compagnies) et plus rarement et pour des ratios bien plus faibles (sauf dans deux cas) par le biais d'aides à l'emploi ou au titre de la politique de la ville.

Onze compagnies étudiées relèvent directement de cet ensemble. Si le genre théâtral, sous différentes déclinaisons, est bien présent, d'autres genres de spectacle vivant sont représentés : deux compagnies s'inscrivent dans les arts de la marionnette, une dans le cirque contemporain et une autre dans la danse contemporaine. Un douzième cas recouvre une situation particulière, dans la mesure où la compagnie dispose d'un espace de production et de diffusion. Ancienne conserverie, là encore mise à disposition par une municipalité, mais d'une ville de moins de 30 000 habitants, ce cas est à rapprocher cette fois-ci de la problématique des friches culturelles. Deux autres compagnies plus jeunes (créées dans les années 2000) se distinguent surtout par la part nettement plus importante de diffusion de spectacles dans les établissements à label national (60 à 70%). Elles développent d'ailleurs, pour l'une un projet chorégraphique, pour l'autre un projet transdisciplinaire autour du slam. Un treizième cas enfin se caractérise, à l'opposé, par une diffusion essentiellement réalisée dans des établissements artistiques sans label national et dans des lieux non artistiques (92%). Ceci ne l'empêche pas de développer une activité importante et d'avoir un budget moyen de forte ampleur (460 000 €), à relier sans doute au fait que la compagnie dispose depuis plusieurs années d'un équipement mobile de diffusion, troisième déclinaison à nouveau singulière de ce type de situation.

Les compagnies « multirégionales »

Un quatrième ensemble concerne les cas dont la part d'activité hors région d'appartenance l'emporte, cette dernière pouvant par ailleurs garder une importance réelle dans le projet artistique et culturel global des compagnies concernées (entre 55 et 80% des représentations de spectacle en dehors de cette région). Sauf dans un cas, des représentations à l'international sont désormais constamment repérables, avec un différentiel allant de une ou deux représentations à six ou sept (une compagnie arrivant même à une moyenne annuelle de 12). L'autre caractéristique réside dans le fait que la part des représentations réalisées dans les établissements à label national n'est guère plus importante que dans l'ensemble précédent. Dans deux cas seulement, qui tendent par là à rejoindre l'ensemble des « excentrées », le taux de diffusion atteint 60% dans de tels établissements. Pour tous les autres, ce sont bien les établissements non labellisés par le ministère de la Culture qui restent prédominants pour l'activité des compagnies.

À nouveau, le nombre moyen annuel de représentations varie fortement d'un cas sur l'autre (de 19 à 123, avec une moyenne de 49), ce qui constitue le score le plus élevé dans les cas étudiés. Peut-être encore plus nettement que pour l'ensemble précédent, la différenciation est forte entre des compagnies pour lesquelles la construction d'un lien créatif actif avec nos concitoyens, par l'action culturelle, est le moteur même du projet, et celles qui cherchent surtout à sensibiliser un public potentiel aux spectacles proposés. Ceci dit, pratiquement

toutes les compagnies s'engagent ici dans des dispositifs d'action culturelle. Sauf dans un cas ayant moins de cinq ans d'existence (mais qui développe un travail d'action culturelle à part entière), les cas concernés disposent d'une bonne expérience, puisque les compagnies ont été créées dans la fin des années 1980 ou au cours des années 1990. Les spectacles les plus joués sur trois ans peuvent aller de 60 à 115 représentations, un spectacle atteignant même 310 représentations.

À une exception près, tous les budgets sont supérieurs à 130 000 €, la moyenne se situant plutôt vers les 275 000 €, avec deux budgets bien plus importants (respectivement 550 000 et 665 000 €). La part des recettes propres n'est jamais inférieure à 36% et peut aller jusqu'à plus de 80%. La part des prestations d'action culturelle et de formation peut ne plus être négligeable (entre 7 et 15% dans certains cas). Celle des coproductions est plus faible que dans l'ensemble précédent (entre 4 et 9% des budgets moyens, avec une exception à 35%), mais indique des partenariats plus nombreux et souvent plus intensifs avec quelques établissements généralement labellisés par le ministère de la Culture. L'aide des Drac est, sauf dans un cas, présente, mais pour des proportions variables dans les budgets moyens (de 3 à 21%, avec une moyenne d'un peu plus de 10%). La part d'aide publique en provenance des collectivités territoriales est à nouveau récurrente et plus importante (entre 8 et 57%, avec une moyenne de 20%) que celle de l'État, mais néanmoins plus faible et moins systématique que dans le troisième ensemble.

Neuf cas étudiés répondent à cette quatrième situation, même si chacune possède une originalité d'autant plus affirmée que la concurrence pour une présence sur le double marché, régional et hors région d'appartenance, s'intensifie. La question des ressources financières devient dans ces conditions toujours plus cruciale, mais on peut une fois encore remarquer une gamme étendue de budgets annuels moyens. À nouveau se trouvent présentes quatre compagnies qui déclinent leurs projets théâtraux sous différentes esthétiques (dont une centrée sur le jeune public), mais aussi trois compagnies de danse et une centrée sur les arts de la rue. Proches de cet ensemble, plusieurs autres cas plus atypiques peuvent être signalés. Une compagnie expérimentée, très singulière dans son objet artistique portant sur la matière sonore, se présente comme à la charnière de l'ensemble précédent et de celui-ci. Une autre, de cirque et de structure familiale, dispose d'un budget bien plus faible et travaille à 80% avec des établissements artistiques sans label national et des lieux non artistiques, tout en développant 45% de son activité hors de sa région d'appartenance. Il dispose d'un micro chapiteau. Un douzième cas dispose à l'inverse d'un budget moyen proche de la moyenne du quatrième ensemble, mais diffuse encore plus que les autres en dehors de sa région d'appartenance. Cette compagnie, dont l'esthétique allie théâtre et conte, développe par ailleurs un espace de travail et d'accueil en lien avec un festival à très fort rayonnement. Ce cas présente donc une quatrième déclinaison intéressante de compagnie disposant d'espaces propres et conséquents de production et de diffusion.

Quelques autres cas

Reste à évoquer trois derniers cas, non réductibles aux ensembles précédents, mais qui ont l'intérêt de signaler d'autres situations possibles dans le paysage, déjà bien différencié et qu'on vient de tracer, du monde des compagnies en France.

Ces troupes se caractérisent par une activité de diffusion très importante, voire exclusive pour deux cas, réalisée dans des lieux de spectacle sans label national et dans des établissements non artistiques. La première et plus ancienne compagnie se distingue à son tour des deux autres par l'importance de son activité et du budget moyen associé (moyenne annuelle de 49 représentations, plus de 400 000 €) et par la participation active des publics au cœur même du projet selon, entre autres, le principe du théâtre-forum. Elle se démarque enfin par une diffusion en dehors de la région d'appartenance significative, mais qui n'excède pas 40% de ses représentations. Les deux autres compagnies, créées au début des années 2000, ont un budget moyen très modeste (autour de 15 000 €) et une activité de diffusion de spectacle peu élevée. L'une développe un projet théâtral, l'autre se reconnaît dans la break-dance (hip hop).

Le taux de recettes propres est le plus élevé de tout l'échantillon (de 70 à 100%) et se réalise largement par le biais de commandes ou de coproductions. Par symétrie, la part d'aide des collectivités publiques est faible, voire nulle (les Drac sont en tout cas absentes).

Un dernier trait distinctif concerne leur fort taux de diffusion hors région d'appartenance, qui va jusqu'à plus de 90% pour la compagnie de hip-hop en y comptant les « battles » auxquelles elle participe.

L'analyse qualitative dégage donc surtout quatre grands types de situation. Pour l'analyse que nous allons mener, les trois derniers cas que nous avons signalé n'apparaissent finalement pas comme des exceptions remarquables et s'intégreront donc au raisonnement principal.

Tableau de synthèse

Le tableau 5.1 permet une première comparaison des quatre principaux groupes dégagés par l'analyse, qui rassemble donc 48 des cas étudiés.

***Tableau 5.1 – Principales caractéristiques des compagnies
selon les quatre principaux groupes de référence***

	Régionales	Transrégionales	Multirégionales	Excentrées
Territorialité de la diffusion des spectacles	essentiellement région du siège	de 75 à 55% dans région du siège	majorité hors région du siège	surtout hors région du siège
Etablissements partenaires	hors labels et non artistiques	80 à 70% hors labels	hors labels encore forts	majorité de labellisés
Nombre annuel moyen de représentations	de 3 à 27 (moyenne 14)	de 8 à 63 (moyenne 34)	de 19 à 123 (moyenne 49)	de 9 à 55 (moyenne de 35)
Diffusion internationale	non	rare	pour quelques compagnies	toujours, mais variable
Place de l'action culturelle	intégrée au projet pour la moitié	au cœur du projet ou faible	cœur du projet ou accompagnement	primat formation professionnelle
Budgets moyens	10 à 70 000 €	120 à 280 000 €	vers 275 000 €	60 à 200 000 €
Part des recettes propres	de 70 à 90% pour la moitié	de 30 à 65% selon les cas	de 36 à 80% selon les cas	de 49 à 84% selon les cas
Apports de coproducteurs	rare, mais décisifs	significatifs (8 à 15% budgets)	oui, mais faibles (4 à 9% budgets)	fréquents (9 à 32% budgets)
Aides des Collectivités publiques	de 20 à 55% pour la moitié	de 30 à 70%, aides conjointes	de 20 à 65% aides conjointes	de 20 à 35%, surtout Etat

Les compagnies au cœur d'une filière spécifique

Le paysage qu'on vient de tracer à partir de notre échantillon qualitatif de compagnies théâtrales et chorégraphiques en France confirme déjà combien la singularité irréductible de l'histoire, du projet artistique et des propositions de chacune d'entre elles se constitue au sein même d'un espace social qui structure leurs opportunités de développement.

Les cas étudiés soulignent et précisent l'interdépendance entre les compagnies, acteurs essentiels de la filière des arts vivants, et deux autres grands ensembles d'acteurs. Sans des partenariats à constamment renouveler ou à fidéliser avec toute une série d'établissements et d'organisations, aux objectifs plus ou moins centrés sur les arts vivants, l'activité des compagnies ne peut clairement pas se développer. Fondamentalement, les compagnies ne vont se trouver au contact de la population que par le biais de ces partenariats, que ce soit le temps d'une représentation de spectacle ou celui d'une relation de sensibilisation ou de participation plus intensive aux processus de l'expression théâtrale ou chorégraphique. On est donc face à un monde de l'art au sens de Becker⁴, c'est-à-dire devant une interdépendance d'acteurs sociaux divers, partageant un minimum de conventions communes à propos du spectacle vivant.

Mais comme ces acteurs sont socialement différenciés sur un plan fonctionnel et symbolique, on se trouve également dans un champ au sens de Bourdieu⁵, c'est-à-dire au sein d'un jeu social de positions et de dispositions symboliquement et économiquement hiérarchisées. Dans ces conditions, les collectivités publiques apparaissent comme le troisième grand ensemble irréductible d'acteurs à considérer.

La croissance du nombre de compagnies dont les membres cherchent à vivre de cette activité, tout autant que la professionnalisation complémentaire des autres organisations entrant désormais en jeu dans la filière conduisent alors à la constitution d'une économie spécifique.

Les compagnies sont dans une situation où l'offre accrue de propositions de spectacles et de dispositifs d'action culturelle ou de formation se confronte, non seulement aux horizons d'attente des publics en ce domaine, mais aussi plus largement aux mutations de leurs modes d'appropriation des processus artistiques. La variété des esthétiques, des formats de spectacle, des modalités de mise en relation de ces publics avec le travail théâtral ou chorégraphique que signale notre échantillon est bien le signe d'une économie relationnelle et symbolique. Mais celle-ci se confronte nécessairement à la question des ressources disponibles, tant en compétences qu'en moyens matériels et financiers. Elle dépend simultanément du niveau des consentements à aider et à favoriser le développement de ce type d'activités, de la part des différentes organisations (civiles ou publiques) qui y trouvent leur intérêt, ainsi que des divers usagers directs (les publics, mais plus largement la population) qui y expérimentent une utilité dans et pour leur propre parcours de vie. Il faut donc également considérer le spectacle vivant comme un marché et plus globalement comme une filière d'activité, avec en particulier la double question, essentielle pour les compagnies, de l'apport de ces dernières à sa chaîne de valeur et de la répartition des ressources disponibles à leur profit.

⁴ Howard S. Becker, *Les mondes de l'art*, traduit par Jeanne Bouniort, Paris, Flammarion, 1988.

⁵ Pierre Bourdieu, *Les règles de l'art - Genèse et structure du champ littéraire*, Paris, Seuil, 1992.

Sur ces questions, l'échantillon étudié permet de confirmer et de préciser toute une série d'éléments.

Des micro-entreprises totales

À partir des années 1980 et avec le soutien renforcé des pouvoirs publics, le monde du spectacle vivant a connu une période exceptionnelle de développement, sur les plans quantitatif et qualitatif, mais également en termes de variété des propositions de spectacle ou de démarches artistiques et culturelles induites. Simultanément, sa professionnalisation a conduit à une organisation socio-économique spécifique qui se confronte aujourd'hui à un ensemble de mutations majeures, aussi bien internes que contextuelles.

Dans ces conditions, l'application à ce domaine d'activité d'une analyse de filière⁶ permet de mieux comprendre des éléments essentiels de son fonctionnement, comme de prendre la mesure de déséquilibres majeurs qui s'y jouent⁷. En tout cas, cette approche permet de resituer l'analyse des compagnies théâtrales et chorégraphiques en France comme acteurs décisifs d'un ensemble d'entreprises et d'organisations interdépendantes visant à assurer un processus global, allant de la conception d'un type de biens ou de services à sa fabrication et à sa mise sur un marché, jusqu'à son appropriation par des usagers. Dans ce processus, qui se polarise depuis un amont de conception et de production jusqu'à un aval de diffusion et d'appropriation, chaque organisation particulière intervient de manière localisée. Pour le spectacle vivant, le genre de biens et de services à considérer comprend aujourd'hui, non seulement les spectacles comme œuvres, mais aussi les pratiques d'action artistique et culturelle qui leur sont associées.

De ce point de vue, l'échantillon qualitatif étudié confirme déjà que les compagnies sont des micro-organisations flexibles. Chacune est généralement constituée autour du projet artistique d'une ou deux personnes, même si quelques cas de collectifs (comme MxM), d'organisation familiale (compagnie Zampanos) ou de compagnies constituées par des amis (Méli Mélo) sont aussi perceptibles. Elle intègre, dès que possible, au moins une personne plus spécifiquement chargée des tâches d'administration et, plus largement, de la production et de la diffusion en particulier de spectacles. Des artistes et techniciens (entre cinq et dix, la plupart du temps) participent régulièrement au développement de son projet, tout en poursuivant des collaborations avec d'autres compagnies ou organisations artistiques et culturelles. Son fonctionnement repose ainsi sur un agencement flexible de moyens, selon les besoins plus immédiats ou de court terme de la compagnie. Cet agencement utilise une gamme variée de ressources et de compétences, disponibles dans l'environnement professionnel et pouvant relever d'une diversité d'organisations. Il est également facilité par les possibilités

⁶ Pour une approche synthétique de la méthodologie de l'analyse de filière, voir UK Department for International Development, *Making Value Chains Work Better for the Poor. A Toolkit for Practitioners of Value Chain Analysis, Version 3*, London, Department for International Development / Phnom Penh, Agricultural Development International, décembre 2008. Pour des éléments plus théoriques, on pourra aussi se reporter à Raphael Kaplinsky et Mike Morris, *A Handbook for Value Chain Research*, Brighton, Institute of Development Studies, University of Sussex, 2001.

⁷ On trouvera un premier argumentaire sur l'application de certains principes de l'analyse de filière au spectacle vivant dans Philippe Henry, « Quelle production aujourd'hui pour la filière du spectacle vivant ? », www.cultureocentre.fr, décembre 2009. Des éléments principaux de ce texte sont intégralement repris ici.

réglementaires de flexibilité d'emploi accordées aux arts vivants, notamment avec le recours intensif des compagnies au contrat à durée déterminée d'usage (CDDU).⁸

Ce qui frappe peut-être encore plus, c'est l'impossibilité des compagnies à pouvoir, de nos jours, se contenter d'une centration sur la double fonction de production et de diffusion de spectacles. Ce dipôle reste la référence centrale et constamment revendiquée des directeurs, en particulier artistiques, interrogés. Dans les faits cependant, on observe que chaque compagnie doit, par intérêt propre et nécessité issue de l'environnement professionnel actuel, toujours plus se préoccuper d'autres fonctions vitales dans le fonctionnement de la filière du spectacle vivant. Dans un contexte où l'originalité reste un déterminant de la qualité et de l'intérêt que des partenaires ou des publics peuvent leur porter, les compagnies sont toujours au premier rang pour la fonction de conception et d'expérimentation, située en amont de la production proprement dite.

Parce qu'on se trouve désormais dans une situation d'offre développée et multiple, pour des opportunités et des établissements de diffusion qui se sont eux aussi pluralisés, les compagnies doivent également s'investir dans la fonction de prescription et de distribution, désormais essentielle pour accéder à une visibilité minimale auprès des diffuseurs. Enfin, les modifications structurelles en cours des modes individuels d'appropriation culturelle amènent les compagnies à devoir prendre bien plus en considération la fonction de réception et d'appropriation de leurs propositions par les divers publics, auxquels elles sont, de toute façon et par nature même du spectacle vivant, directement confrontées. Entre autres, ces modifications d'appropriation sont perceptibles au fil de générations qui, à ce sujet, se suivent sans vraiment se ressembler.

Aujourd'hui et ne serait-ce que pour rassembler le minimum de ressources dont elle a besoin, une compagnie est amenée à s'investir dans chacune des fonctions de la filière des arts vivants. Paradoxalement, elle le fait sans disposer des moyens minimaux et de la stabilité permettant d'y faire face. Dans ces conditions, on ne s'étonnera pas de constater que toutes les personnes qui sont au centre du projet artistique soient sollicitées pour développer chacun une réelle polyvalence au sein même de la compagnie, voire une pluriactivité dans diverses organisations relevant ou non du domaine du spectacle vivant⁹. Cette caractéristique vaut également pour les personnes chargées de l'administration et du développement de la compagnie, et dans une moindre mesure pour celles qui réalisent concrètement son projet dans des activités de spectacle et d'action artistique et culturelle.

⁸ Sur cet aspect comme sur de nombreux autres, la situation actuelle des compagnies ne diffère pas structurellement de ce qui était repérable dès la fin du siècle dernier. Voir par exemple, Philippe Henry, « Les compagnies théâtrales, une pluralité de logiques à articuler », *Théâtre/Public* n° 153, mai-juin 2000, p. 67-74 et « Compagnies théâtrales : les particularités d'un vrai jeu d'Arlequin », *Théâtre/Public* n° 168, mai-juin 2003, p. 4-22. Par contre, les conditions contextuelles ont continué à changer en dix ans et agissent, en retour et de plus en plus, sur les orientations et le fonctionnement interne des compagnies.

⁹ Voir à ce sujet, Marie-Christine Bureau, Marc Perrenoud et Roberta Shapiro (éds), *L'artiste pluriel. Démultiplier l'activité pour vivre de son art*, Villeneuve d'Ascq, PU Septentrion, 2009, 194 p. On reprend ici les termes de polyvalence mais dans le sens d'une diversité de savoir-faire à mobiliser au sein d'une même organisation (la compagnie) et de pluriactivité dans celui d'exercice d'un savoir-faire générique ou de savoir-faire diversifiés déclinés au sein de plusieurs organisations d'un même domaine (le spectacle vivant) ou de plusieurs domaines d'activité.

La contradiction socio-économique majeure de toute compagnie contemporaine est donc d'être une organisation-réseau, devant construire une permanence entrepreneuriale qui reste néanmoins hyper flexible. Elle doit simultanément se comporter comme une entreprise totale, c'est-à-dire qui assume la pluralité des tâches indispensables pour couvrir le processus complet du spectacle vivant, depuis l'émergence d'une idée de proposition artistique jusqu'à son appropriation physiquement éprouvée par divers usagers.

On peut ajouter ici l'hypothèse que le mode de développement spécifique du spectacle vivant tout au long de la seconde moitié du vingtième siècle – qui lui a été réellement favorable – devient désormais pour partie contreproductif. Ces très petites entités socio-économiques que sont, pour l'immense majorité d'entre elles, les compagnies théâtrales et chorégraphiques illustrent tout particulièrement ce phénomène. Les études de cas approfondies fournissent de nombreux indices et d'utiles précisions quant à cette situation structurelle.

Fonction de recherche-expérimentation, ateliers et mises à disposition

La fonction de recherche-expérimentation est caractérisée par une incertitude maximale, puisqu'on est dans une phase d'exploration de thèmes ou de sujets, de rencontre et d'expérimentation artistiques, de brassage relationnel..., sans qu'un projet précis ne soit encore nettement formalisé. Elle nécessite souvent des temps longs, qui ne sont pas strictement cantonnés à la sphère professionnelle. Une porosité avec les temps de vie personnelle, de lecture, de voyage... y est constante, entre autres pour les directeurs ou directrices artistiques qui portent centralement le projet de la compagnie.

Le spectacle vivant montre combien cette fonction repose au premier chef sur des échanges et des réseaux interpersonnels. On y décèle la présence d'une économie fondée sur la réciprocité et des relations non monétarisées. Ce régime économique apparaît d'autant plus largement dominant que cette fonction génère des coûts croissants dans nos économies créatives contemporaines (et encore plus dans les mondes de l'art). Or, dans le cadre d'une économie de redistribution, les dispositifs de subvention directe ignorent le plus souvent cette phase pour le spectacle vivant et, dans celui d'une économie marchande, les recettes propres sont inexistantes à ce stade du processus. La création de valeur y est essentiellement relationnelle et subjective, et donc économiquement encore virtuelle. C'est pourtant là que commence à se constituer ce qui fera plus tard une part essentielle de la qualité des propositions artistiques et culturelles concrètes qui seront réalisées et expérimentées et donc, à terme, de leur valeur économique. Mais pour l'instant et dans la chaîne de valeur, cette dernière repose sur l'expérience vécue par ceux-là même qui cherchent et expérimentent. Les compagnies disposant de fort peu (voire pas du tout) de fonds propres mobilisables pour cette fonction, chacune va chercher à en réduire le plus possible les coûts financiers directs.

Des réserves financières insuffisantes

Le résultat net des compagnies étudiées (pourcentage des gains ou des pertes rapportés au montant total des ressources financières) montre une réelle fragilité budgétaire. En moyenne sur trois ans, il oscille entre un déficit de presque 16% à un bénéfice maximum de 13%. Si

l'on regarde la moyenne pour les quatre ensembles que nous avons distingués, celle-ci est légèrement positive pour les compagnies « régionales » (+ 1,05%) et les « excentrées » (+ 1,18%), tandis qu'elle est négative pour les « transrégionales » (- 1,18%). Seules les « multirégionales » font apparaître un solde positif significatif de + 4,26%¹⁰.

Une conséquence directe est à tirer de ces données. Sauf pour certaines « multirégionales » et quelques autres cas isolés, leurs soldes budgétaires ne permettent en aucun cas de constituer des réserves significatives (fonds propres). Globalement, les compagnies se retrouvent dans l'incapacité de faire face, par elles-mêmes, à une double nécessité. D'une part, elles ne disposent pas de fonds suffisants leur permettant de couvrir sans rupture leurs dépenses courantes. Ce manque de trésorerie est d'autant plus flagrant qu'une bonne part des subventions publiques est généralement versée en fin d'année et alors que la plupart des frais liés aux activités de la saison ont déjà été engagés. D'autre part, la grande majorité des compagnies ne dispose d'aucune ressource financière pour soutenir une véritable fonction de recherche-expérimentation, pourtant chaque jour plus centrale dans la recherche d'une originalité et d'une qualité faisant la différence auprès des partenaires de production ou de diffusion. De ce point de vue, les compagnies disposant à la fois d'un ancrage régional et d'un réseau partenarial au-delà de leur région d'appartenance semblent un peu moins handicapées. Dans notre échantillon, deux cas seulement, se situant dans les budgets les plus importants (400 000 €), disposent d'un fonds de roulement conséquent. L'une a même réussi à constituer des réserves à hauteur des subventions à recevoir pour l'année suivante.

Dans ces conditions, cette fonction va prendre au moins deux formes différenciées et la recherche de ressources externes devenir impérative.

Une double forme pour l'expérimentation

La notion d'atelier ou de laboratoire de recherche apparaît ainsi tout particulièrement pour les compagnies « multirégionales » et « excentrées » (La Piccola Familia, collectif MxM, compagnie HVDZ, Disorienta, Un loup pour l'homme)¹¹. Cette première forme est à relier avec la capacité à disposer d'un espace pour la réaliser. La mise à disposition de studios de travail dans le cadre de résidences dans des établissements artistiques (de production-diffusion ou de formation supérieure) est souvent mentionnée, de même que des prêts de salles plus occasionnels. Dans les « transrégionales » et les « multirégionales », l'utilisation des espaces de répétition dont disposent en propre les compagnies, par location ou mise à disposition de locaux (généralement par les municipalités d'implantation), est également très nette (Méli Mélo, Clastic Théâtre). On peut évoquer aussi ici les conventions de

¹⁰ Pour rappel, activité presque exclusive dans la région d'appartenance pour les compagnies « régionales », essentiellement hors de la région d'appartenance pour les « excentrées », majoritaire dans la région d'appartenance pour les « transrégionales » et majoritaire hors de la région d'appartenance pour les « multirégionales ».

¹¹ Tout en conservant le principe général de l'anonymat, nous avons demandé aux compagnies étudiées si nous pouvions les citer explicitement, mais juste pour illustrer un point marquant dégagé par l'analyse. Peu ont refusé, d'autant que nous nous sommes engagés à ne faire état que de mentions factuelles et déjà publiques. Quand l'information utile nous a semblé dépasser ce cadre fixé, nous avons opté pour ne pas citer explicitement le nom des compagnies concernées.

compagnonnage artistique expérimentées par les Drac, entre autres dans les arts de la marionnette, et dont le bilan semble intéressant pour les compagnies concernées.

Dans les « transrégionales » plus nettement, ces espaces peuvent également servir à l'accueil au moins temporaire d'autres compagnies ou de jeunes artistes, multipliant par là les possibilités de contact et de mise en relation de personnes autour de préoccupations artistiques partagées. L'importance des rencontres et des brassages, choisis mais aussi en partie informels, n'en est que mieux soulignée. Les quelques compagnies de notre échantillon qui disposent d'un lieu artistique équipé sont dans une situation privilégiée, d'autant plus si la programmation de représentations, sans être absente, n'est pas la dimension première dans le projet du lieu (Melkior Théâtre, par exemple). Les « régionales » se distinguent surtout par une absence à peu près totale d'espaces propres de travail théâtral et par une part encore plus importante de la « débrouille » pour des prêts de locaux. Dans les meilleurs des cas, on retrouve la mise à disposition d'espaces par des municipalités dans des équipements de quartier (Bouche à Bouche) et même dans le cadre d'une résidence dans des établissements artistiques.

Une seconde forme, non contradictoire avec la première, relève d'une conception de l'expérimentation qui s'alimente d'une mise en relation avec des personnes, des organisations et des univers sociaux non artistiques. Cette option renvoie à des compagnies pour lesquelles la relation directe à nos concitoyens est centrale et ne se résume pas aux seules représentations de spectacle ou aux actions de sensibilisation et de formation artistiques. On pourrait également dire qu'il y a mise en interférence entre la fonction traditionnellement amont de recherche-expérimentation et celle plutôt considérée comme aval de réception-appropriation. Minoritaire dans l'échantillon étudié, cette forme dénote néanmoins des dispositifs à chaque fois singuliers, qui expérimentent en termes de matériau artistique, mais également de modalité de relation de nos concitoyens aux processus artistiques.

De l'implication de personnes volontaires dans les projets interactifs du Théâtre sans toit ou les *Passerelles* du Théâtre du Grabuge (groupe « transrégional »), aux croisements d'univers personnels et sociaux des ateliers laboratoires du collectif MxM ou des *Veillées* de la compagnie HVDZ (groupe « multirégional »), en passant par la contribution d'experts et de citoyens ordinaires dans les processus de *Théâtre-forum* de la compagnie NAJE ou la collecte d'histoires pour Le Beau Monde, la variété des propositions est bien réelle et tend à intégrer à la dynamique de recherche artistique les modes diversifiés d'appréhension culturelle de nos concitoyens.

Au sein ou en-dehors des deux formes qu'on vient de mentionner, d'autres modalités sont repérables. Une des plus fréquentes consiste en des ateliers initiés par des artistes professionnels en direction d'un public plus diversifié où se côtoient amateurs et professionnels. Occasion d'explorer un thème de travail ou une préoccupation artistiques (en lien direct ou sans lien avec d'autres types de préoccupation, culturelles ou sociales par exemple), on retrouve l'idée de brassage et de mise en porosité d'éléments ou de points de vue divers. On sait combien cette idée fait intrinsèquement partie des dynamiques de la créativité et de la recherche d'originalité. Ces ateliers débouchent aussi fréquemment sur des

présentations publiques, ouvrant à la discussion, la remise en cause, l'enrichissement du processus initié.

Une recherche de ressources complémentaires

Dans tous les cas, la dimension en partie imprévisible et informelle, non encore totalement finalisée de ces moments de recherche est essentielle à préserver. Cela n'incite pas forcément des partenaires institutionnels, publics ou civils, à y investir des moyens conséquents. La difficulté structurelle des compagnies à trouver des ressources suffisantes pour alimenter cette fonction pourtant primordiale s'en trouve renforcée. Sur le plan économique, il en résulte un primat de la logique de réciprocité, où chacun participe de manière mesurée au risque généré par l'indétermination extrême de cette fonction. Ces relations s'établissent d'abord sur la base de mises à disposition de compétences et de moyens déjà financés. Par là, on aboutit sans doute bien plus à des mises en commun partielles de ressources délimitées qu'à de véritables mutualisations structurelles de moyens.

Va pourtant dans ce sens l'appartenance de deux compagnies étudiées (dont La Piccola Familia) à des groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (Geiq). Si plusieurs autres compagnies affirment que la mutualisation des moyens entre compagnies ne saurait être une perspective pertinente, plus de quinze pour cent des cas étudiés sont néanmoins engagés dans des processus de partage de moyens. Ceux-ci portent d'abord sur des mises à disposition d'espaces entre compagnies (Melkior Théâtre, La Fabrique des Petites Utopies...) et concernent d'abord le groupe des « transrégionales ». On y trouve également des compagnies engagées dans des processus de prise en charge de nouveaux espaces de travail partageables ou aspirant à le faire (Bouche à Bouche, Avis aux intéressés, Méli Mélo, Clastic Théâtre, Théâtre sans toit, par exemple).

Une autre ressource « invisible » est bien entendu à signaler, même si notre échantillon n'amène pas sur ce point d'information complémentaire à ce que l'on sait déjà. Au-delà du principe de réciprocité dans les échanges entre artistes ou techniciens, ce volontariat irremplaçable est structurellement soutenu par le fait qu'un grand nombre des personnes concernées relève du régime d'allocation chômage des intermittents du spectacle¹².

Pour agencer les ressources en compétence nécessaires à la fonction de recherche-expérimentation, c'est donc bien différents registres économiques qui sont mobilisés, depuis un réel bénévolat jusqu'à l'utilisation d'une partie des revenus distribués par le biais de ce dispositif de solidarité interprofessionnelle. L'analyse socio-économique du spectacle vivant gagnerait à mettre encore bien plus précisément au jour tous les « coûts enfouis » et les « ressources invisibles », sans lesquels la filière toute entière ne pourrait longtemps continuer à fonctionner. Ceci permettrait d'intégrer ces éléments dans un raisonnement d'ensemble, comme ce travail s'y essaie.

¹² Ce point sera à nouveau développé dans le chapitre suivant.

Fonction de production-fabrication, coproducteurs et résidences

La fonction de production recouvre la mise en chantier d'une forme concrète – spectacle vivant, dispositif d'action artistique et culturel, événement culturel... Nombreux sont les secteurs artistiques (littérature, musique, cinéma, audiovisuel...) qui comportent des entreprises spécifiques venant épauler les artistes qui réalisent concrètement une œuvre. Celui des arts théâtraux et chorégraphiques, sous ces différents genres (théâtre de texte, théâtre gestuel, danse contemporaine, danse hip hop, arts de la rue, arts du cirque, théâtre d'objets, arts du conte, slam...), se caractérise par une prise en charge quasiment totale de cette fonction par chaque micro groupe de création. Les compagnies et plus précisément leur duo direction artistique / direction administrative, quand il existe, sont centralement concernés.

Ici, c'est la logique des partenariats et des réseaux organisationnels qui devient première, thème largement évoqué lors des entretiens dans notre échantillon. Si la valeur économique générée à ce stade du processus reste encore largement symbolique et virtuelle, les coûts de celui-ci sont bien réels et nécessitent généralement l'engagement d'une pluralité de partenaires. Cette fonction est donc marquée par la diversité des enjeux des acteurs impliqués, mais aussi par leur capacité réciproque d'apporter des moyens tangibles (humains, matériels, relationnels, financiers...) dans le tour de table qui permet le lancement effectif de la production. Sa coordination, dans les arts théâtraux et chorégraphiques, repose encore presque exclusivement sur les compagnies.

Ceci dit, les deux premières fonctions de recherche-expérimentation et de production-fabrication sont aussi présentes au niveau d'entreprises plus importantes, situées plus en aval de la filière. On trouve principalement ici les théâtres nationaux, les centres dramatiques ou chorégraphiques nationaux, les centres nationaux des arts de la rue ou les pôles nationaux des arts du cirque... Au titre des partenaires incontournables des compagnies, celles que nous avons étudié soulignent combien il faut également tenir le plus grand compte des scènes nationales et conventionnées, comme d'un ensemble de théâtres de ville et d'organismes culturels régionaux et départementaux particulièrement impliqués. Mais là encore, la tendance dominante est que chaque structure organise d'abord par elle-même ces fonctions, tout en faisant d'ailleurs beaucoup appel à des compagnies. Pour partie, celles-ci en deviennent des sortes de sous-traitants.

Un autre point remarquable distingue ces producteurs du secteur théâtral et chorégraphique de ceux d'autres secteurs artistiques. La fonction de production y est en effet largement envisagée dans un sens restreint, à savoir les conditions et moyens à rassembler pour que l'œuvre ou le dispositif envisagé aboutisse à une première forme présentée. Rares sont les producteurs qui envisagent d'emblée la suite du cheminement dans la filière (au-delà des toutes premières représentations pour les spectacles, notamment). Rares sont également ceux qui intègrent la possibilité d'un « droit de suite », c'est-à-dire d'un retour sur investissement pour les productions bien accueillies et faisant l'objet d'une bonne commercialisation. Par ce dispositif, un producteur peut récupérer une partie des recettes générées lors de la double phase de diffusion et d'appropriation et donc relancer plus facilement de nouvelles réalisations.

Plus encore que la dimension éminemment artisanale de ce mode de fonctionnement, la conception restreinte de la production met en exergue le caractère fortement morcelé de la filière théâtrale et chorégraphique. Si la multiplicité des acteurs permet une réelle diversité, tant des propositions que des modalités, des territoires et des lieux de leur accueil, elle porte également en elle une puissance d'incoordination et de fragmentation de la gouvernance, préjudiciable pour toute la filière. Dans le même temps, ce mode de fonctionnement est générateur de coûts de transaction croissants. De manière lancinante et récurrente, les compagnies étudiées signalent la lourdeur et la difficulté toujours accrues pour trouver des partenaires de production, ou encore pour réaliser et faire aboutir des dossiers de demande de subvention auprès des pouvoirs publics ou des mécènes civils.

La recherche d'aides pour produire

Pour la fabrication proprement dite d'un spectacle ou plus généralement de dispositifs artistiques (performances, événements *in situ*...), la recherche de coproducteurs dans la filière des arts vivants ou d'aides à la création diverses, publiques et civiles, apparaît donc comme une autre tâche incontournable. Les compagnies étudiées la mentionnent constamment. Elles y jouent à nouveau une part cruciale de leur développement futur et tout simplement de leur survie à moyen terme. À ce stade, le risque reste toujours extrême et se trouve amplifié par la nature essentiellement subjective et expérientielle des relations de service artistiques. La valeur d'une proposition de ce type se joue en effet dans l'expérience éprouvée d'une diversité d'usagers et du jugement que ceux-ci lui portent. Les arts théâtraux et chorégraphiques relèvent au premier rang de cette économie d'expérience¹³, où la question de la nature du risque de production et des acteurs qui le portent est incontournable. Celle-ci reste pour l'instant surtout traitée au cas par cas et dans un mode d'organisation largement décentralisée, mais aussi fort peu coordonnée. Ainsi, les compagnies, aux moyens pour le moins restreints, continuent à supporter pratiquement seules une part très importante de ce risque.

Dans ces conditions, les aides à la production dépendent d'abord largement des partenariats déjà engagés et réalisés dans le passé par les compagnies. Ces aides sont aujourd'hui de plus en plus morcelées et nécessitent un travail amplifié de recherche et de coordination de partenaires divers, d'autant plus complexe et générateur de coûts que le nombre des compagnies et des projets a aussi fortement augmenté depuis les années 1980. Pour une compagnie qui débute, le rôle des rencontres avec des intermédiaires qui la mettront en contact avec des dispositifs de soutien à la production est majeur. Ces intermédiaires sont d'abord des personnes, tant le poids de la rencontre interpersonnelle et du jugement subjectif est décisif, mais qui sont elles-mêmes situées dans des organisations potentiellement partenaires pour la compagnie. Parmi ces dispositifs de soutien, les prix ou concours organisés pour les artistes qui commencent, mais aussi les festivals apparaissent d'autant plus importants qu'il s'agit d'acquérir une première visibilité minimale dans un monde social désormais saturé de propositions et de demandes nouvelles. Pour les compagnies, exposées à

¹³ Voir à ce sujet B. Joseph Pine II et James H. Gilmore, *The Experience Economy. Work is Theater & Every Business a Stage*, Harvard, Harvard Business Press, 1999.

une incertitude sur l'accueil symbolique et économique de leurs propositions artistiques, une nouvelle gamme de possibilités apparaît pour fractionner et reporter au moins une part de ce risque sur une pluralité de partenaires.

Une mobilisation de ressources plurielles

Comme pour la première fonction de recherche-expérimentation, la limite des ressources propres des compagnies en termes d'espaces disponibles et de moyens financiers est une question majeure.

Dans tout l'échantillon étudié, la recherche de résidences de création, de coproducteurs et d'aides publiques et civiles à la production est une préoccupation constante. Et comme l'essentiel des organisations disposant de tels moyens sont les équipements artistiques dont une des missions première ou seconde est la diffusion (des théâtres nationaux aux théâtres de ville), les compagnies sont amenées à constamment chercher le contact avec les directeurs de ces lieux. Aujourd'hui, ceux-ci détiennent de fait un rôle de plus en plus déterminant et au moins double de producteur et de diffuseur. L'importance de ces professionnels est renforcée par le fait que les diverses commissions amenées à statuer sur des demandes d'aides à la création tiennent aussi de plus en plus compte du niveau escompté des premières représentations publiques et, par là, du nombre et du type de partenaires de production-diffusion s'engageant aux côtés de la compagnie pour son projet.

Les indicateurs déjà présentés ont montré des apports de coproduction proportionnels au degré d'excentration territoriale de la diffusion des spectacles des compagnies dans les échantillons quantitatif et qualitatif. Or ces contributions faciliteront souvent l'accès à des aides publiques ou civiles au projet. Les partenariats avec les établissements culturels structurent ainsi la stratification de l'accès aux ressources des compagnies.

Reste encore une fois à mobiliser du travail bénévole, à utiliser une part des revenus que perçoivent les intermittents du spectacle au titre de leur régime spécifique d'allocation chômage, à bénéficier du maximum de mises à disposition « gratuites » de la part de partenaires divers. Le recours à des « avances » de financement par le biais de préachats de représentations du futur spectacle par des diffuseurs est souvent signalé. De manière plus risquée et encore moins facile à négocier, un apport peut être obtenu par le biais d'emprunts bancaires.

Sauf pour ce dernier élément, non explicitement évoqué dans les cas étudiés, tous les autres éléments sont perceptibles dans notre échantillon, quel que soit le groupe considéré.

Des adaptations face aux contraintes

D'autres thèmes sont plus nettement mis en exergue, en lien avec la situation particulière de certaines compagnies.

La question de la dépendance au jugement des experts des commissions territoriales qui accordent des aides est ainsi particulièrement évoquée par des compagnies « régionales ».

Le danger de se lancer dans des processus d'autoproduction, sans que des partenaires de diffusion soient déjà pressentis, est souligné. Significativement, on retrouve l'évocation de ce

thème dans au moins un cas de chacun des groupes « transrégional », « multirégional » et « excentré ». L'autoproduction, comme production sur les seules ressources – et d'abord non monétaires – des compagnies apparaît bien comme une modalité à laquelle les plus jeunes et les plus fragiles sont confrontées. Elle reste une démarche non pérenne, qui doit impérativement être dépassée par la conclusion, dès que la visibilité de la compagnie est un peu mieux assurée, de véritables partenariats de coproduction. Un seul cas parmi les « transrégionales » mentionne un principe récurrent d'alimentation d'une partie de la création par l'activité d'action culturelle. Sinon, c'est bien la question des marges financières que les compagnies peuvent dégager de leurs activités de diffusion qui se trouve au centre de leur capacité, sinon d'autoproduction, au moins d'autofinancement qu'elles peuvent dégager.

Sur cet aspect, la tendance générale reconnue est à la difficulté croissante à dégager des marges suffisantes de la diffusion (des spectacles et des autres prestations réalisées) pour couvrir ne serait-ce, déjà, que les coûts d'une permanence artistique et administrative minimale. Signalons à ce propos que les dispositifs d'aide à la production ou de coproduction portent aujourd'hui essentiellement sur la fabrication de spectacles. Bien peu de dispositifs existent en ce qui concerne l'activité relevant de l'action culturelle ou de la formation. Celle-ci est donc largement considérée comme un ensemble de prestations complémentaires, ne justifiant pas en elles-mêmes de soutien significatif pour leur élaboration ou leur mise en forme. Et comme la marge financière sur ces activités est constamment signalée comme nulle ou quasi nulle, c'est bien leur statut d'« actif immatériel » qui reste largement sous-évalué, pour ne pas dire négligé.

Un autre thème partagé par tous les autres groupes, est celui de l'adaptation des formats de spectacle à diverses situations et contextes de diffusion. Significativement, la capacité à produire des « petites formes » ou à disposer de spectacles à distribution réduite (de un à trois acteurs), à adapter la production à des commandes, à des espaces ou des lieux spécifiques revient de nombreuses fois dans les propos des directions interrogées. On perçoit bien ici l'influence de la fonction de diffusion-exploitation et de ses conditions actuelles pour le spectacle vivant.

Exprimée de façon plus isolée, la question du répertoire, mais aussi celle de la gamme de propositions disponibles (en particulier entre spectacles de « grande forme » ou à dispositif technique complexe et spectacles techniquement plus « légers ») font désormais partie des éléments considérés par les compagnies. Celles-ci les envisagent du point de vue tant de leur notoriété artistique que de leur capacité à répondre à des demandes et des contextes de diffusion et de réception désormais diversifiés.

De toute façon, la concurrence induite par le nombre de propositions artistiques disponibles et la pression générale à la baisse sur les tarifs unitaires de vente, exercée par les diffuseurs, ne laissent plus grand place pour des projets de compagnie qui ne tiendraient pas compte de ces déterminants contemporains.

Une question incidente porte sur le rythme des productions. Les compagnies sont ici tiraillées entre nécessités économique et partenariale de renouvellement constant de l'offre et nécessités artistique et humaine liées à la maturation d'une production. Entre une création d'importance par an et une tous les trois ans, toute la gamme des situations est ainsi perceptible. Bien

entendu, la plupart des compagnies souhaitent pouvoir diffuser un même spectacle sur plusieurs saisons consécutives, la notion de « répertoire » ayant même été revendiquée plusieurs fois dans les études de cas. Si certains spectacles permettent cette gestion de plus longue durée, la plupart sont confrontés à la difficulté de maintenir une diffusion au-delà de deux ou trois saisons.

Des formes diverses de coproduction

Les compagnies « transrégionales » mettent plus particulièrement au jour les difficultés actuelles dans leur relation avec les coproducteurs. Les « multirégionales » et les « excentrées » permettent d'en souligner certains aspects. La perception largement partagée est celle d'un renforcement, depuis quelques années, de la difficulté à organiser de véritables coproductions. La demande des compagnies est telle face aux opportunités et aux moyens disponibles au niveau des établissements artistiques que le terme même de coproduction a désormais une plasticité qui peut paraître inquiétante.

Les compagnies sont ainsi fortement dépendantes de ce que les directeurs de salles ou d'équipements sont en capacité et en volonté de leur proposer. La gamme de coproductions possibles est ainsi très extensive. D'un côté, on trouve des « accueils » par simples mises à disposition pour quelques jours d'une salle de travail, souvent en échange au moins d'une présentation publique du travail. De l'autre, on voit de réels engagements financiers et de moyens matériels et humains. Entre deux, on observe des préachats à prix réduits de représentations, en complément et en contrepartie d'une mise à disposition d'espaces de travail et de compétences, comportant souvent des contraintes horaires ou techniques. Certaines compagnies parlent même de « fausses » coproductions. Une d'entre elles exprime sa fatigue face à l'obligation de trouver et mener des résidences successives pour arriver à continuer à monter ses projets.

Quoi qu'il en soit, la relation personnalisée qui s'établit entre les compagnies et les directions des établissements artistiques ou culturels est primordiale. À un extrême, on peut retrouver chez les compagnies un sentiment d'instrumentalisation vis-à-vis du projet et de l'« image de marque » des directeurs d'établissements, évoqué dans le chapitre 3. D'autant qu'un des constats, en particulier dans le groupe « multirégional », porte sur la difficulté renforcée à trouver de nos jours un coproducteur principal qui puisse couvrir l'essentiel des besoins de la production. La situation récurrente consiste désormais, pour les compagnies, à devoir associer plusieurs coproducteurs, mettant chacun une partie seulement des moyens nécessaires à la création. Elle conduit encore plus les coproducteurs à se cantonner à un rôle d'apport pour la phase de production-fabrication, leur engagement sur la fonction de diffusion-exploitation se limitant le plus souvent aux représentations du spectacle aidé au sein de leur établissement ou dans des équipements avec lesquels ils sont associés ou « en réseau ».

À ce constat s'ajoute une implication des coproducteurs sur des projets d'abord particuliers, leur engagement sur un projet ultérieur n'étant pas assuré. Des directions de compagnies déplorent aussi l'accroissement du phénomène de promesses non tenues de la part de partenaires potentiels. Le turn-over dans les directions des établissements, mais aussi des interlocuteurs relevant des pouvoirs publics aggrave le morcellement d'une fonction qui exige

aujourd'hui des compagnies toujours plus de temps, de compétence relationnelle, de savoir-faire en termes de coordination partenariale. L'évocation du montage d'une production avec des établissements mis en réseau est l'indice, exceptionnellement mentionné dans notre échantillon, d'une recherche de nouvelles modalités de coordination. Quelques rares exemples d'organisme territorial de développement artistique et culturel, relevant surtout des conseils régionaux (par exemple, l'Oara en Aquitaine ou Arcadi en Île-de-France), peuvent aussi jouer un rôle de coordination entre établissements pour telle ou telle production.

L'enjeu de vrais partenaires de production dans la durée

Dans ces conditions, les partenariats réguliers avec des établissements artistiques apparaissent comme une sorte d'idéal constamment recherché par les compagnies. De fait, des partenaires privilégiés et qui durent sur plusieurs projets successifs sont bien perceptibles. Ce sont la plupart du temps des établissements centrés sur le spectacle vivant, relevant ou non d'un label national de production ou de diffusion, ou des établissements pour lesquels les arts vivants comptent comme des friches culturelles ou des festivals. Au titre des établissements labellisés, ce sont des scènes nationales ou des scènes conventionnées qui apparaissent le plus fréquemment pour les compagnies dont l'activité déborde leur région d'appartenance. L'engagement autre que ponctuel de théâtres ou centres dramatiques nationaux est bien moins signalé.

Mais même dans ce cas de figure privilégié pour les compagnies, les partenariats reconnus sur trois ans ou plus restent une exception et se déclinent désormais souvent sous l'appellation d'« artiste associé ». En tout cas, l'importance des organisations partenaires de production qui relèvent de la même région d'appartenance que la compagnie considérée est flagrante, même si d'autres partenaires centraux existent également dans d'autres régions, en particulier pour les compagnies « multirégionales » et « excentrées ».

On redira pourtant que les directions des compagnies partagent largement le sentiment de difficultés croissantes tant dans la recherche de coproducteurs véritables que dans la coordination du montage d'une production avec des partenaires diversifiés et n'entretenant pas forcément entre eux des relations suivies de travail. Les dispositifs publics et civils d'aide à la production s'en trouvent d'autant plus sollicités. Mais dans leur propre morcellement institutionnel ou territorial, ils ne font finalement qu'ajouter de nouveaux partenaires partiels dans une équation, de nos jours, déjà passablement complexifiée. L'appel à des partenaires internationaux est important pour plusieurs compagnies étudiées, décisif pour quelques unes. Sans aucunement nier leur importance, ces partenaires participent néanmoins à la situation de morcellement qu'on vient de décrire. Un changement d'orientation ou de personne ou la nécessité de ne pas aider chaque année les mêmes compagnies peut se révéler encore plus déstabilisant pour celles qui ne disposent pas d'autres coproducteurs significatifs.

Un dernier cas de figure, extrêmement minoritaire dans notre échantillon, est à mentionner. Quatre cas, dont trois concernent des « multirégionales », font en effet apparaître un partenaire de la compagnie qui assume la place de producteur délégué. Celui-ci porte ainsi une fonction de production qui ne se limite pas à la phase de fabrication du spectacle et à ses premières représentations. Il se trouve concerné, y compris économiquement, par toute la

phase d'exploitation qui peut s'étendre sur plusieurs années. Il est intéressant de noter que ce rôle est tenu dans deux cas par des scènes nationales, dans un autre par un petit théâtre centré sur les écritures contemporaines et créé par deux metteurs en scène, enfin par un producteur-tourneur indépendant de spectacle vivant.

Ce qui se présente comme un cas de figure courant et largement majoritaire dans d'autres mondes artistiques (y compris, par exemple, dans le secteur des musiques actuelles) reste donc toujours une situation exceptionnelle dans le champ des arts théâtraux et chorégraphiques. *A contrario*, on a peut-être là des prémices d'une modalité de coordination qui pourrait concerner plus de compagnies. Quoi qu'il en soit, elle renvoie à une approche plus transversale et systémique de ce qu'il faut agencer aujourd'hui pour donner plus de chances de réussite à des projets portés par des compagnies.

Fonction de distribution-médiatisation, mise en visibilité et notoriété

Cette nouvelle fonction recouvre les dispositifs de mise en relation entre une offre artistique, de nos jours de plus en plus importante en quantité et en variété, et un marché potentiel, désormais lui aussi diversifié et segmenté. Le monde des arts théâtraux se caractérise à nouveau par le peu d'organisations véritablement centrées sur cette fonction de distribution, alors même que des « tourneurs » ou des producteurs-tourneurs sont, par exemple, largement présents dans le spectacle vivant musical.

On retrouve alors une mise en tension structurelle entre, d'un côté, les compagnies qui n'ont bien souvent que fort peu de moyens pour assumer cette fonction, de l'autre, les diffuseurs dont le rôle de sélection et de prescripteur s'accroît. Ce sont eux qui, en définitive, décideront de ce qui sera diffusé avec des moyens suffisants ou non. Ce thème du rapport nécessaire, mais de plus en plus tendu, entre les compagnies et les diffuseurs est constamment évoqué dans nos études de cas.

Pour les arts théâtraux et la danse, quelques dispositifs spécifiques existent bien, comme les Rida – Rencontres interrégionales de diffusion artistique – organisées deux fois par an par l'Onda dans différentes régions. Un certain nombre de plateaux communs destinés aux programmeurs existent également, tels que les *Parcours croisés* dans les régions du Grand Est ou, pour la chanson, *Région(s) en scène* dans celles du Sud. *Les Régions s'en mêlent* en Avignon et les *Petites Scènes ouvertes* constituent également des plates-formes intéressantes pour le soutien de la diffusion en danse.

En-dehors de ces dispositifs, les festivals jouent de fait un rôle très important dans la distribution, en participant à la mise en visibilité auprès des programmeurs de propositions faites par des compagnies. Leur rôle peut aussi être déterminant dans la réception et le jugement de ces propositions par le public, professionnels des arts théâtraux ou simples amateurs. On notera néanmoins que leur action reste par définition ponctuelle à cause de leur durée limitée, assez partielle et éclatée également dans la mesure où peu de festivals structurent réellement leur action de distributeur (qu'on pense à l'organisation du *Marché du film* qui fait partie intégrante du festival de Cannes). Ils sont pourtant, de fait, dans une

posture mixte de distributeur et de diffuseur, le *Off* d'Avignon condensant à lui seul toutes les caractéristiques et les limites de ce phénomène.

Une fonction trop peu considérée

Encore plus que pour les fonctions précédentes, celle-ci est donc très peu organisée collectivement. Elle relève pourtant d'enjeux essentiels de médiatisation et de prescription, au travers desquels une proposition artistique arrivera ou non à se faire connaître et, dans le meilleur des cas, appréciée positivement. C'est en effet à ce niveau du processus qu'une véritable première socialisation de la production s'opère auprès d'un public élargi, même si celle-ci passe d'abord par des intermédiaires et des prescripteurs de jugement professionnels (programmeurs, chargés des affaires culturelles des collectivités publiques, médias...).

On néglige souvent les investissements que demande cette fonction désormais complexifiée de distribution, d'autant qu'il y a désormais à faire se rencontrer une diversité de diffuseurs potentiels et un nombre multiplié de propositions disponibles. Faute de sérieusement l'envisager, dès la phase de production, nombreuses sont les compagnies qui viennent buter sur ce nouvel obstacle. Sur le plan financier, cette phase reste plus génératrice de coûts que de recettes effectives. Par ailleurs, une des difficultés structurelles, dans les milieux artistiques et plus largement dans les différents secteurs relevant d'une économie créative, réside dans le tri toujours drastique qui s'opère entre la phase de production de « prototypes » (chaque œuvre ou dispositif de spectacle vivant en est un) et celle de diffusion et d'appropriation de la proposition auprès d'un nombre élargi de personnes ou d'organisations intéressées.

Dans un contexte d'offre pléthorique et d'instances diversifiées de diffusion, les moyens à mettre en œuvre pour qu'une proposition artistique apparaisse de manière singulière aux yeux des diffuseurs (et, par la suite, des publics) constituent aujourd'hui un coût central dans la chaîne de valeur du spectacle vivant. De nouveau, celui-ci est d'abord largement reporté sur les compagnies et, pour une autre part, assumé par les organisations de diffusion à la recherche de nouvelles propositions (dont les théâtres, les centres culturels, les festivals et les différents outils de médiatisation qui leur sont associés). Quelques moyens de promotion relevant des coproducteurs non diffuseurs (comme les fondations privées) viennent compléter, mais souvent à la marge, la prise en charge des coûts aujourd'hui croissants de cette fonction.

Un enjeu majeur de mise en visibilité

Dans tous les cas, les premières représentations chez les coproducteurs-diffuseurs sont très importantes dans cette phase cruciale de mise en contact des nouvelles propositions de spectacle avec des publics qui vont les expérimenter et des acheteurs potentiels qui vont les jauger. Les cas étudiés montrent d'ailleurs que ces premières représentations constituent l'amorce d'un processus de jugement sur l'œuvre proposée, qui se développera positivement dès le départ ou qu'il faudra au contraire relancer. Plusieurs compagnies soulignent également combien une bonne réception initiale par les professionnels ne débouche pas nécessairement sur des achats ultérieurs permettant une exploitation satisfaisante du spectacle concerné. Les temps entre une appréciation positive d'un programmeur et une décision d'achat tend aussi à s'allonger, avec le risque que le spectacle n'arrive pas à suffisamment et rapidement tourner.

FOCUS #3

Les aides à la reprise

La pression pour créer des spectacles à un rythme soutenu afin de gagner ou maintenir une crédibilité professionnelle auprès des financeurs publics et des programmeurs a augmenté. Les dispositifs d'aides publiques et civiles privilégient en effet le soutien aux créations, tandis que la croyance en la singularité du metteur en scène ou du chorégraphe requiert l'invention de productions originales.

Une résorption au moins partielle du déséquilibre entre la production et la diffusion de spectacles pourrait passer par une meilleure distribution du répertoire déjà existant des compagnies. Certaines troupes ont ainsi le souci de l'entretenir afin de ralentir un rythme de créations, qui peut devenir asphyxiant.

L'Onda a mis en place un système d'aide à la diffusion de spectacles contemporains par une garantie sur les déficits de leur exploitation pour les établissements culturels, susceptible d'allonger les tournées, tandis que les Rida peuvent être l'occasion d'achats groupés d'un même spectacle par des lieux proches. L'expérimentation d'une bonification supplémentaire pour l'achat d'une troisième représentation de théâtre et d'une seconde en danse s'est toutefois heurtée à un échec pour les pièces chorégraphiques, en raison de la croyance persistante des programmeurs en un public limité pour ce type de propositions. Il existe aussi divers dispositifs d'aide à la diffusion mis en place par les collectivités territoriales (les conseils généraux pour les territoires ruraux, par exemple), ou encore par l'État via ses Drac dans chaque région.

Des aides à la reprise sont également accordées par les Drac, autant pour favoriser une meilleure diffusion des pièces que pour ne pas systématiquement favoriser la seule création d'œuvres nouvelles. Certaines agences de développement culturel régional offrent de telles aides à la reprise pour faciliter des tournées successives dans le temps, tout comme des aides à la mobilité pour la diffusion hors région (comme le fait l'Oara en région Aquitaine).

La discontinuité du rythme de travail artistique d'une compagnie est accentuée par cette pression à la création et l'étalement dans le temps des tournées, à la suite de négociations jugées plus tendues avec les établissements culturels selon beaucoup de compagnies interrogées. L'ancrage sur le marché du travail dépend pour les intermittents du spectacle de la diversification des employeurs mais avant tout de la fidélisation d'un entrepreneur pivot. Ainsi, selon les calculs de Pierre-Michel Menger et Colin Marchika à partir des données de l'Unedic en 2001, les comédiens intermittents ont obtenu 65% du volume du travail total de leur employeur principal. Cette fidélisation est recherchée par les metteurs en scène et les chorégraphes afin de constituer un groupe capable de développer le langage artistique proposé par le porteur de projet.

La discontinuité des agendas de travail, sans doute accentuée par les règles plus restrictives d'accès au régime d'assurance chômage des intermittents depuis 2003, pose néanmoins le problème du remplacement des comédiens ou des danseurs indisponibles pour une nouvelle tournée. Cela induit des répétitions plus conséquentes, qu'une aide même minime peut faciliter. Des aides à la reprise pour financer les répétitions peuvent se voir reprocher une pratique de saupoudrage. Elles ont montré néanmoins leur pertinence pour accompagner les compagnies dans la phase décisive de distribution des spectacles et contribuer à une prolongation du cycle de leur exploitation.

Aucune gestion transversale ou coordination un peu plus globale de ces dispositifs n'a pourtant été mise en place. C'est donc seulement par des mises en contact particulières et successives que les compagnies peuvent espérer élargir leur réseau de partenaires, ponctuels ou plus pérennes, acquérir peu à peu (ou parfois assez vite) une visibilité principalement auprès de leurs pairs, des programmeurs, des pouvoirs publics, trouver un contact direct suffisant avec des publics qui pèseront aussi dans leur notoriété progressive. Au-delà d'un premier jugement favorable émis sur un spectacle par des personnes disposant d'un pouvoir

d'influence ou de prescription (journaliste, expert ou conseiller de la Drac, programmateur ou diffuseur, pairs déjà inscrits dans des réseaux professionnels...), les compagnies sont amenées à chercher une visibilité toujours plus grande de leur activité, dans un contexte de concurrence renforcée et quelles que soient les connivences qu'elles ont avec certaines d'entre elles.

Cette visibilité reste d'abord acquise au travers des spectacles proposés. L'incitation déjà forte, y compris par les aides publiques et civiles disponibles, à créer et à produire s'en trouve augmentée. Les compagnies ont alors constamment à arbitrer entre prise de risque artistique et nécessité d'une efficience économique, cette dernière reposant d'abord sur l'agrégation de jugements subjectifs de personnes qui disposent de ressources mobilisables au profit de telle ou telle proposition. C'est dire que rien n'est jamais acquis et que cette dynamique se rejoue à chaque nouveau spectacle, même si la notoriété obtenue sur les projets antérieurs a également une incidence, au moins pour pouvoir contacter à nouveau un ancien partenaire. Chaque compagnie cherche ainsi à conjuguer la nécessité de fabriquer une identité artistique qui lui soit propre, la difficulté à accéder par des personnes à des réseaux élargis de reconnaissance et de diffusion, l'impératif absolu que les deux éléments précédents se concrétisent économiquement dans des ventes et des subventions suffisantes.

Opportunités et effets de réseaux

Dans cette lutte pour la visibilité, la formation antérieure des directeurs artistiques des compagnies dans des écoles supérieures de spectacle vivant peut être un atout supplémentaire, notamment pour la cooptation institutionnelle de troupes émergentes. Cette situation concerne pratiquement la moitié des compagnies « excentrées » et environ un tiers des « transrégionales » et des « multirégionales ». Celles qui mentionnent s'être constituées à partir d'une activité amateur n'apparaissent que dans les « régionales » de notre échantillon qualitatif.

Selon des formulations diverses, on retrouve constamment un certain nombre de questions et de traits : manque de temps ou d'envie pour le type de travail relationnel qu'implique cette dimension de distribution-médiatisation ; aspect chronophage, manque de moyens et de compétences pour cette fonction ; difficulté de faire venir de nouveaux programmeurs lors des représentations ou de la présentation de travaux ; difficulté d'accéder à des directeurs d'équipements et plus globalement à des réseaux déjà constitués ; obligation de tenir compte des spécificités des territoires, des établissements et des pouvoirs civils et publics qu'on voudrait intéresser...

Le « passage à Paris », même s'il peut être ponctuel et n'excède généralement pas une moyenne annuelle de dix représentations, concerne la moitié des compagnies étudiées. La participation au festival *Off* d'Avignon, quelquefois pour des moyennes annuelles de plus de vingt représentations, n'en implique qu'une quinzaine. Ces deux formes de médiatisation restent donc significatives, même si elles sont pratiquement absentes pour les compagnies « régionales ». L'investissement consenti par les compagnies n'implique d'ailleurs pas qu'il soit plus facile de faire venir des professionnels qui décideront d'acheter les spectacles présentés.

Un article dans la presse nationale a pu avoir une incidence positive réelle dans certaines des premières mises en visibilité de compagnies ou dans le succès rencontré par la suite sur certains spectacles. Mais la disparition des journalistes culturels pertinents dans la presse régionale et la quasi-impossibilité de faire désormais venir en région des journalistes parisiens sont mentionnées plusieurs fois.

Sur un plan connexe, les compagnies commencent à bien comprendre que l'envoi en nombre aux diffuseurs de documents ou de plaquettes de présentation n'a plus guère de pertinence dans un contexte de surproduction, alors que la mise en œuvre d'un site Internet nourri et actualisé permet, à l'opposé, un accès facilité à des partenaires potentiels ou déjà rencontrés, pour une première exploration ou pour une information de complément. Ce nouvel outil participe à la capacité de se différencier à moindre coût, entre autres par rapport à une communication traditionnelle sur papier. Si le traditionnel press-book apparaît désormais plus comme un outil d'archivage que de véritable promotion, plus de la moitié des compagnies étudiées dispose d'un site Internet dédié. Mais la plupart de ces sites restent peu actifs, manque de temps et de compétences se conjuguant à nouveau pour freiner le développement de ce mode de communication et de mise en relation.

Selon l'hypothèse économique de la « longue traîne » de Chris Anderson¹⁴, construite à partir d'observations sur le commerce électronique de produits culturels sur *Amazon.com*, les sites Internet constitueraient un canal de distribution permettant d'améliorer la diffusion de biens spécialisés peu renommés. Ainsi, la diversité de l'offre culturelle serait renforcée par la vente en ligne grâce à l'élargissement de la distribution des produits de niche dans le temps. La thèse est discutée car la notoriété des marques oriente les sélections des internautes, ce qui pourrait, au contraire, fortifier la concentration de la demande sur les produits vedettes (les « blockbusters »)¹⁵. Quelques compagnies ont signalé que leur site facilitait les contacts avec de nouveaux partenaires. Un enquêteur a pu ainsi observer au cours de l'entretien avec une codirectrice artistique la prise de contact téléphonique d'un acheteur, guidé par une recherche thématique sur Internet, et la réservation d'une option pour une représentation. Il est néanmoins difficile d'en déduire un potentiel d'élargissement du marché pour l'ensemble des compagnies, d'autant plus que la réactivation d'une pièce du répertoire nécessite un temps de répétition. Des observations menées sur les visites recensées du site Internet de théâtres indiquent que le nombre de celle-ci varie en grande partie avec la fréquentation des différentes pièces, les usages étant apparemment guidés par la recherche de renseignements pratiques¹⁶.

¹⁴ Chris Anderson, *The long tail: how endless choice is creating unlimited demand*, London, Random House Business Books, 2007.

¹⁵ Ainsi, Pierre-Jean Benghozi et Françoise Benhamou ont observé une forte concentration persistante des ventes de CD en France entre 2001 et 2005 au profit des stars, mais aussi une distribution des ventes de CD ou de vidéo moins inégalitaire sur internet que dans le commerce hors ligne (source : Pierre-Jean Benghozi, Françoise Benhamou, « Longue traîne, levier de la diversité culturelle ? », *Culture Prospective 2008-1*, 2008, p. 4,7).

¹⁶ Voir par exemple Séverine Gast, « Comment le site Web d'une structure du spectacle vivant peut-il compléter la médiation humaine ? Le cas du Forum / scène conventionnée de Blanc-Mesnil », mémoire du master 2 professionnel « métiers de la production théâtrale », université de Paris 3, 2009 ; Eloïse Jorand, « Utilisation du

Plusieurs compagnies indiquent aussi la tenue de pages Facebook. Le rapport entre le temps consacré à leur entretien, au lancement d'invitations et les retours constatés peut s'avérer décevant en raison de la surabondance des informations reçues par les internautes. Au moins trois compagnies explorent de nouvelles potentialités de mise en relation, soit dans une dynamique d'accompagnement et de prolongement interactif de l'activité de la compagnie (blog de la compagnie Hendrik Van Der Zee, par exemple), soit même en expérimentant des résonances et compléments virtuels à certains spectacles (sites Internet des compagnies Le Beau Monde ou de Contes en musique).

L'impression générale reste néanmoins celle d'un outil encore abordé de manière largement empirique et exclusivement individuelle par les compagnies. En tout cas, des anciennes modalités de recherche de mise en contact avec des partenaires, comme le publipostage, sont désormais totalement inefficaces. Dans le même esprit, une compagnie signale que disposer de dossiers électroniques bien construits est désormais un atout, mais qui ne sert que si des rendez-vous directs arrivent à être obtenus.

Si le rôle des « bons hasards » de rencontre n'est pas à négliger, ceux-ci n'opèrent finalement que si la compagnie peut en tirer de réels effets de réseau. Par là, le monde des arts théâtraux participe bien des particularités de l'économie créative contemporaine. Dans la batterie des dispositifs utiles, on signalera encore la mention assez fréquente d'un prix ou d'un concours remporté dans le parcours de mise en visibilité des compagnies (*Battle Of The Year* pour Vagabond Crew, *Molière jeune public* pour Pour ainsi dire, *Prix du Public de l'Odéon* pour La Piccola Familia...). On soulignera dans le même esprit le rôle des festivals thématiques (Méli Mélo), ou encore de ceux impulsés par les compagnies et qui les situent au centre d'un réseau d'échange pouvant être très efficace (*Le Nombril du Monde* pour Le Beau Monde, par exemple).

Tarifs et marges sur les ventes

Artistiquement et économiquement, la phase de distribution est déterminante. La question des tarifs des propositions artistiques des compagnies en fait partie intégrante. Sur ce plan, le constat est général d'une tendance à des négociations plus rudes avec les diffuseurs. Du côté des compagnies, on repère la mention de tarifs tirés vers le bas pour espérer « entrer sur le marché » ou simplement pour y rester. La proposition de spectacles « légers » ou de « petites formes » pour disposer de propositions à prix élémentaire abordable pour de plus nombreux diffuseurs est fréquente. Mais on observe encore plus une tendance à négocier « au coup par coup », face à des diffuseurs dont les ressources financières ne sont plus en expansion et dont le pouvoir de décision est renforcé par leur position de sélectionneur d'une offre très abondante dans la filière.

Si les compagnies cherchent au moins à ne pas « jouer à perte », c'est-à-dire à ne pas descendre au-dessous d'un prix unitaire qui ne permettrait pas de couvrir le coût salarial des artistes et techniciens mobilisés (le « coût plateau »), ce n'est pas toujours possible. Intégrer

numérique dans les démarches de fidélisation et d'élargissement du public. Comparaison entre les TN de l'Odéon et de la Colline », mémoire de master 1 en études théâtrales, université de Paris 3, 2009.

au prix unitaire de vente une part du coût administratif directement lié à la prestation n'est même pas toujours réalisable. Que dire alors de la capacité à pouvoir dégager sur les ventes une marge qui viendrait au moins couvrir une partie des coûts fixes de structure (la permanence du fonctionnement de la compagnie et, dans notre approche, les coûts des différentes fonctions nécessaires pour aboutir aux prestations auprès de publics). Si la marge souhaitable, que mentionnent les compagnies, oscille entre 10 et 25% du prix de vente unitaire, cette situation est loin d'être fréquemment atteinte. Elle est plus facile à obtenir à partir de la seconde année d'exploitation d'un spectacle. Mais rien n'est garanti et tout se joue désormais selon les singularités de chaque situation d'achat.

En tout cas, dégager une marge sur les activités d'action artistique et culturelle est structurellement impossible. Soit parce que les tarifs proposés par les acheteurs l'interdisent, soit par décision des compagnies. Plusieurs disent que toute la recette doit d'autant plus servir à rémunérer les intervenants qu'aucune rétribution d'élaboration, de recherche ou simplement pour le temps passé à préciser et à agencer la prestation n'est généralement envisageable au moment de la discussion du contrat avec le partenaire extérieur. Quelles qu'en soient les raisons, les prix de vente pour les actions artistiques et culturelles sont pratiquement toujours en deçà de la simple couverture du coût de services relationnels qui demandent des temps importants de préparation et d'évaluation. Seules peut-être des prestations de formation professionnelle dans des écoles supérieures d'art ou dans le cadre de « master classes » échappent à cette insuffisance tarifaire.¹⁷

On mentionnera enfin une tarification relative selon les « genres ». Les tarifs des spectacles d'abord dédiés au jeune public sont, par exemple, notoirement inférieurs à ceux dédiés au « tout public » ou au public adulte. Pour une compagnie de spectacle dédié au jeune public, ce fait a pour conséquence de l'obliger à tourner beaucoup plus avec une équipe artistique et technique réduite pour obtenir un chiffre d'affaires conséquent. Ce cas montre précisément combien toutes les composantes d'une filière sont en interaction et combien les conditions de diffusion ont une incidence directe, non seulement sur les caractéristiques artistiques des prestations proposées par les compagnies, mais aussi sur le fonctionnement systémique tout entier. On signalera également la situation des compagnies qui travaillent en milieu rural. Les tarifs de vente unitaire des spectacles y sont souvent faibles, alors que les frais engagés (dont transport et adaptation des lieux de représentation) sont fréquemment supérieurs à ceux en milieu urbain, une compagnie les estimant à plus de 20% du coût plateau.

Fonction de diffusion-exploitation, l'accès aux publics par les diffuseurs

Dans les faits, cette fonction se trouve assurée par une réelle multiplicité d'organisations. En France et en s'en tenant aux établissements programmant du spectacle vivant, leur nombre et leur répartition sur le territoire se sont significativement améliorés depuis trente ans. Une des caractéristiques à souligner est la très forte hiérarchie (symbolique, autant qu'au titre de la répartition des moyens disponibles) de ces organisations par le biais des labels accordés par le

¹⁷ Comme cela a été déjà dit, la rémunération correspondante est généralement directement versée à l'intervenant, qui est le plus souvent un directeur artistique de compagnie. Elle vient partiellement couvrir le « travail invisible » fourni par celui-ci.

ministère de la Culture. Une césure opérante persiste entre les établissements consacrés au spectacle vivant et labellisés par ce ministère, ceux qui ont des missions plus polyvalentes et qui ne sont pas pris en compte par celui-ci, ceux enfin qui accueillent des propositions de spectacle vivant alors même que leurs missions ne comportent pas explicitement cet objectif (établissements scolaires, sociaux, de santé...).

Cette architecture a des effets objectifs de renforcement des goulets d'étranglement pour la diffusion de l'offre des compagnies, même si ceux-ci sont aujourd'hui présents dans l'aval de toutes les filières d'activité. En tout cas, les labellisations du ministère de la Culture renforcent le primat de la référence idéologique à une excellence artistique, dont le citoyen ordinaire ne sera juge qu'après les sélections préalables opérées par des experts, à tous les niveaux précédents de la filière.

Cette fonction de diffusion-exploitation permet la constitution d'une audience élargie pour les propositions produites et distribuées. Il en découle une valorisation économique et monétaire, certes variable mais bien plus importante, qui permet dans le meilleur des cas la couverture d'une partie des coûts d'administration, de recherche et de production engagés antérieurement.

Un enjeu central pour la survie

Sans surprise, cette fonction est au cœur des préoccupations, tant symboliques qu'économiques, de toutes les compagnies étudiées. Reste posée la question du partage de cette valorisation entre, d'une part, des recettes directement perçues auprès des usagers qui s'approprient les propositions (recettes propres) et, d'autre part, celles touchées au titre de mécanismes de redistribution (subventions publiques ou civiles). On soulignera à ce sujet qu'une grande partie du prix de cession des spectacles versé aux compagnies est couvert par les subventions publiques dont disposent les établissements de diffusion et non par les seules recettes de billetterie.

Dans tous les cas, c'est bien d'abord dans le cadre de la fonction de diffusion-exploitation et de celle, à intimement associer ici, de réception-appropriation que se cristallise une part importante de la valeur d'échange qui réalimentera l'ensemble du cycle pour les compagnies. Cette valeur d'échange se concentre sur une partie toujours limitée des propositions disponibles. Le spectacle vivant illustre en tout cas le fait que la valeur économique d'une proposition artistique provient de l'évaluation d'abord foncièrement subjective, symbolique et collective qui lui est attribuée. Celle-ci est le résultat d'un processus de socialisation et de jugement à l'œuvre tout au long de la filière.

Du point de vue économique, la diffusion des propositions artistiques et culturelles des compagnies constitue l'essentiel de leurs recettes financières propres. On a vu dans notre typologie que le centre de gravité territorial de la diffusion des spectacles et le niveau institutionnel des programmeurs sont décisifs pour la structure de fonctionnement des compagnies. C'est d'ailleurs le croisement de ces deux dimensions qui nous a conduit à la typologie en quatre groupes de notre échantillon qualitatif de compagnies. La possibilité de réaliser des prestations non isolées (des « séries ») semble être une troisième dimension à considérer pour la fonction à laquelle nous nous intéressons ici.

Les compagnies chorégraphiques, par exemple, sont confrontées à des séries de représentations plus courtes en moyenne que dans les autres genres du monde théâtral. Des directeurs artistiques de compagnies dénoncent ainsi la frilosité de programmeurs qui ne croient pas dans l'expansion possible d'un public de danse, alors qu'il faudrait un nombre suivi plus important de représentations pour que le bouche-à-oreille puisse fonctionner. Par ailleurs, le décalage entre l'intérêt manifesté par les professionnels pour la qualité artistique de leurs spectacles et les décisions de programmation finalement prises surprend souvent les chorégraphes.

Un nombre significatif de compagnies pointe également la difficulté à trouver des partenaires de diffusion pour des propositions esthétiques « pointues » ou par trop « singulières » du point de vue des programmeurs. Les occasions de diffusion apparaissent alors encore plus dispersées, la seule région d'appartenance n'étant en tout cas plus suffisante. Parfois même la compagnie ne trouve guère de partenaires dans cette région. Cette situation se rencontre tout particulièrement parmi les « excentrées », même si d'autres groupes sont aussi concernés (comme par exemple, La Veilleuse, Melkior Théâtre, Grand Magasin, Tf2...).

FOCUS #4

Un marché de la danse contemporaine plus particulièrement spéculatif ?

La réputation des directeurs d'établissements culturels se construit en partie par la croyance dans leur capacité à révéler de nouveaux talents. Le risque majeur est de miser sur un artiste qui serait désavoué par les autres professionnels. Face à l'incertitude sur la qualité des spectacles et l'impossibilité de suivre les créations de toutes les compagnies émergentes, la promotion immédiate des spectacles repérés par les autres collègues peut permettre de construire à moindre risque une image de découvreur. Il se forme ainsi des bulles spéculatives à chaque saison sur de « nouveaux talents », cooptés par les réseaux de diffusion établis pour leur première création repérée. Cette attitude ne garantit pas un accompagnement de l'artiste, exposé à un changement brusque dans la dimension de la diffusion de ses spectacles. Ce mouvement potentiellement déstabilisateur peut se limiter à un effet de mode sans lendemain, l'attention des directeurs de lieux de spectacles étant ensuite attirée par de nouveaux créateurs pour occuper les cases réservées aux compagnies émergentes dans leur programmation.

D'après nos études de cas, il semble que ce phénomène prévaut plus particulièrement dans le champ de la danse contemporaine. Une chorégraphe trentenaire, formée dans l'école d'un CCN, estime avoir bénéficié de cet effet lors de sa première création, fondée sur le croisement entre une danse théâtralisée et l'univers musical d'un compositeur de rock. Son administratrice a constaté une fréquentation inattendue de nombreux programmeurs lors des premières présentations, comme si une rumeur s'était construite autour de son travail.

Une chorégraphe quinquagénaire, qui construit des solos autour d'une recherche inspirée d'un concept d'architecture moléculaire, concrétisé par la mise en contact de sa peau avec des matières tubulaires, a bénéficié de cet effet lors de la présentation de sa première création étonnante. Elle a observé une régression de l'intérêt déclaré pour ses créations suivantes autour de la même thématique esthétique. Un autre chorégraphe quinquagénaire s'est estimé concurrencé par l'attention médiatique et institutionnelle pour l'émergence et les cultures urbaines.

La position contrainte de l'action artistique

La faiblesse tendancielle des crédits pour les divers dispositifs d'action artistique et culturelle, leur stagnation actuelle (voire leur réduction) au moins au plan de l'État vont également à l'encontre des dynamiques de redéploiement et de prise en compte des mutations en cours des comportements culturels des personnes.

Sur ce point, l'échantillon qualitatif a montré la volonté de compagnies à répondre par des actions proprement artistiques à la demande d'animation culturelle des collectivités territoriales, perçue comme plutôt motivée par la recherche d'une pacification des liens sociaux dans les quartiers stigmatisés, comme cela a été signalé dans le chapitre 3. Elles ont décrit un jeu de négociations avec les collectivités publiques, en lien avec les actions proposées, pour transformer les représentations des élus locaux sur les arts vivants. Ce jeu des compagnies vise à obtenir une reconnaissance artistique de leur action culturelle, avec à la clé une valeur symbolique et économique renforcée. Quoi qu'il en soit, de nombreuses compagnies revendiquent de pouvoir concevoir l'action culturelle en extension de leurs spectacles et expriment de fortes réticences à répondre à des demandes d'animation ou d'ateliers, déconnectées de leur production artistique.

De toute façon, la place désormais prise dans le financement des compagnies par les aides publiques des collectivités territoriales les conduit à devoir se situer dans cette tension dialectique entre, d'un côté, production et diffusion de spectacles, de l'autre, invention et mise en œuvre de dispositifs d'action artistique et culturelle en phase avec les enjeux particuliers des partenaires et des publics avec lesquels elles ont à faire. De ce point de vue également, la fonction de diffusion-exploitation entre de nos jours en interaction renforcée avec celle de réception-appropriation.

Un ensemble croissant de difficultés

Un saut qualitatif dans les difficultés de diffusion des spectacles est couramment constaté par les compagnies de notre échantillon dès la fin des années 1990, avec un nouveau resserrement sensible ces dernières années. Le mouvement social des intermittents du spectacle en 2003 semble constituer un marqueur historique de cette évolution probablement structurelle.

En termes de variation du nombre annuel de représentations de spectacle, la situation est néanmoins contrastée dans notre échantillon. Si l'on compare 2009 à 2007, la plupart des compagnies « régionales » ont connu une baisse limitée ou forte de leurs représentations (de 20 à 60%). Cela ne se répercute d'ailleurs pas forcément en termes de budget global, il est vrai la plupart du temps peu élevé. Parmi les compagnies « transrégionales », une forte majorité voit par contre son nombre de représentations augmenter, la baisse ne touchant qu'un tiers d'entre elles. Pour des budgets globaux désormais plus importants, on trouve une corrélation un peu plus nette, mais toujours non systématique, entre variation de ceux-ci et hausse ou baisse du nombre annuel de représentations. La situation semble plus tendue pour les compagnies « multirégionales », un peu plus de la moitié voyant son nombre de représentations baisser, tandis qu'une autre petite moitié voit, à l'inverse, ce chiffre

augmenter. On retrouve cette situation contrastée dans le groupe des « excentrées », avec pratiquement autant de compagnies dont le nombre de représentations baisse ou augmente¹⁸.

Ces données indiquent pour le moins des tensions permanentes, quel que soit le segment du paysage théâtral et chorégraphique auquel on s'intéresse. Les sentiments exprimés par les responsables des compagnies d'un contexte plus rude et de négociations tarifaires plus serrées ne s'en trouvent pas infirmés. La diffusion semble reposer sur des mécanismes de marché très actifs, mais beaucoup plus concurrentiels.

Dans ce jeu, les diffuseurs détiennent un rôle de plus en plus déterminant en tant que porte d'accès aux publics pour les compagnies. Les enquêtes mentionnent toute une série d'éléments concernant la conscience de cette intermédiation incontournable pour les compagnies. Entre le sentiment que les gens sont prêts à écouter beaucoup de choses et la demande d'une plus grande clarté et lisibilité des propositions artistiques, la tension peut être vive. Entre la singularité perçue comme radicale d'un travail artistique et la nécessité de trouver un public suffisamment élargi pour le faire vivre, l'équation n'est généralement pas simple à résoudre. Il n'est pas surprenant que les diffuseurs évoquent la question de la réception et de l'appropriation par leurs publics des projets artistiques que les compagnies leur soumettent. Il est non moins certain que la variété et la quantité des propositions disponibles amènent nécessairement les diffuseurs à opérer des choix, dans lesquels les enjeux de leurs propres mandataires officiels et publics sont enchâssés. La position des diffuseurs est ainsi structurellement conflictuelle, à la croisée de déterminants pluriels et toujours pour partie contradictoires.

On peut même dire qu'il fait partie de la conception historique de l'art dans nos pays que son inscription dans l'espace public soit constamment source de frottements, controverses, dissensus, confrontations. La phase de diffusion-exploitation ayant pour fonction même d'organiser cette mise en espace public, il n'est donc pas surprenant d'observer combien elle cristallise une grande partie des espoirs et des ressentiments des compagnies. Lieux d'accueil aujourd'hui plus spécialisés, priorité donnée aux nouveaux talents, aux arts émergents ou aux cultures urbaines, concurrence par les propositions des amateurs, réticences locales vis-à-vis de certains thèmes ou sujets, prise en compte de la dimension de divertissement...

La liste est longue de ce que les compagnies perçoivent comme des prescriptions plus ou moins impératives. D'autant qu'elles sont d'abord confrontées à des intermédiaires – les diffuseurs – qui décident « pour leurs publics » de la nature et de la qualité des propositions dont ceux-ci pourront faire l'expérience sensible et sur lesquelles ils exerceront leur jugement. Dans ce contexte, les compagnies réagissent de manière contrastée, entre critique d'autant plus vive qu'elles savent bien qu'elles jouent ici leur propre survie et recherche d'adaptation à une réalité de toute façon irréductible. Disposer d'un répertoire de propositions, adaptables à des situations distinctes de diffusion (grands et petits formats, salles équipées ou moins techniques...) ou à des publics divers (formes pour jeune ou tout public, formes en partie interactives...), bien connaître les différents réseaux ou « cercles » de diffusion (régionaux, nationaux, à l'étranger), tenir compte des formes contemporaines de création d'un « buzz »

¹⁸ Ce point sera repris et encore plus développé dans le chapitre 7.

autour d'une proposition... font désormais partie de la palette contemporaine de compétences, que les compagnies maîtrisent plus ou moins.

Si certaines ont déjà communiqué entre elles sur ces questions, l'échantillon observé fait surtout apparaître une réticence majoritaire à participer à des regroupements professionnels de réflexion ou d'action, comme il en existe pourtant. Sans qu'on puisse vraiment déterminer l'importance de leur implication respective, une vingtaine seulement de compagnies mentionnent leur affiliation à de telles organisations. Le Synavi est ainsi cité par huit compagnies, la Fédération des arts de la rue par trois, Thémaa (marionnettes), le Syndicat du cirque de création et Autre(s)pARTs (friches culturelles) par deux, alors que ne sont mentionnés qu'une fois le Syndicat national des metteurs en scènes, les Chorégraphes associés, le Centre international du théâtre itinérant, les Arts du chemin... ou le Syndeac. Sur ce point, il faut néanmoins souligner combien la structure même de marché concurrentiel de la diffusion est antinomique avec la constitution d'un socle de solidarité ou, simplement, d'une gestion un peu plus collective. On touche une nouvelle fois ici aux limites systémiques de ce marché de l'art, que l'histoire de la seconde moitié du siècle dernier nous a légué et que le nouveau siècle tend à exacerber.

Fonction de réception-appropriation, la valorisation par les publics

Aux conditions de fonctionnement de la filière des arts vivants qu'on a décrites jusqu'à présent doit être ajoutée la transformation depuis une trentaine d'années des modes d'appropriation individuels et collectifs de l'offre artistique professionnelle. La présence simultanée de plusieurs générations n'ayant pas les mêmes intérêts et comportements culturels¹⁹, les mutations de production et d'échange générées par les nouvelles technologies de l'information, la revendication plus affirmée au profit de la diversité culturelle, les transformations sociétales et identitaires dont notre époque est le siège conduisent, en définitive, à considérer les dynamiques d'appropriation des propositions artistiques comme une fonction active et à part entière de la filière des arts vivants.

Diversifier les modes de relation aux publics

Par choix délibéré ou par nécessité, les compagnies sont ainsi amenées à développer des formes diverses d'interaction entre ce qu'elles proposent et les personnes ou groupes qu'elles espèrent intéresser. Ce thème est abordé par la plupart des compagnies étudiées. La posture consistant à sensibiliser des personnes aux enjeux et aux codes propres de l'activité artistique reste ainsi perceptible. Elle ne semble plus en mesure de suffire pour que les productions des artistes soient intégrées aux cultures vécues des amateurs ou des publics non spécialistes.

La capacité d'une compagnie à concevoir des dispositifs artistiques tenant compte de certains aspects de ces cultures vécues, de mettre en œuvre des dynamiques de production partagées et adaptables à chaque situation particulière d'échange constitue un enjeu désormais important. Elle s'illustre particulièrement dans la proposition par les compagnies de formes artistiques

¹⁹ DEPS-MCC, « Approche générationnelle des pratiques culturelles et médiatiques », *Culture prospective* 2007-3, 2007.

participatives ou conçues *in situ*, mais aussi d'ateliers en lien direct avec un travail de création ou encore de dispositifs d'action culturelle supports d'expériences artistiques pour les personnes (indépendamment du fait d'assister à des spectacles). Cette capacité est désormais complémentaire à celle impliquée par la simple production et diffusion de spectacles dans le mode traditionnel, c'est-à-dire où l'œuvre est conçue d'entrée de jeu sur une plus grande autonomie formelle et esthétique vis-à-vis de ses contextes potentiels de réception.

Disposer de compétences en termes d'action artistique et culturelle fait donc aujourd'hui partie des nécessités, tant internes que partenariales, des compagnies. Elles déclinent d'ailleurs ce type d'action selon des formes très diverses. Cela renforce encore la contradiction socio-économique entre la faiblesse récurrente des moyens dont elles disposent et la quasi-obligation qui leur est faite de devoir participer à l'ensemble des fonctions constitutives de la filière. Cette tension apparaît ici d'autant plus forte que toutes les activités qui relèvent d'une économie de relation de services sont fortement chronophages et encore souvent rémunérées sur la base du temps directement passé avec l'utilisateur final considéré. Les différentes formes d'action artistique et culturelle et de création artistique partagée sont en tout cas exemplaires de ce phénomène et des difficultés de fonctionnement et de développement qu'il induit.

Des dispositifs d'action artistique et culturelle

L'enquête n'apporte pas d'information particulière, ni sur la façon dont les publics des compagnies s'approprient leurs propositions, ni sur la nature et l'intensité de la valorisation affective et symbolique qu'ils accordent à celles-ci. Il s'agit d'un véritable continent, encore très mal appréhendé et exploré – et pas seulement pour les arts vivants. Cette question des modes d'appropriation et de valorisation des destinataires ultimes des spectacles et dispositifs d'action artistique et culturelle est difficilement abordable directement. Elle n'est pas explicitement abordée par les compagnies interrogées.

Mais indirectement, la place accordée à des modalités d'action qui se construisent et s'agissent avec les publics permet de souligner quelques éléments qui devraient prendre une importance accrue dans les nouvelles conditions de développement des mondes de l'art, elles-mêmes encadrées dans les mutations en cours de nos sociétés.

À quelques cas minoritaires près, des dispositifs d'action artistique et culturelle font partie de l'activité des compagnies. Pour certaines, cette dimension relève essentiellement de la sensibilisation aux options et aux pratiques qui les rendent singulières. D'autres s'engagent plus explicitement dans un travail de transmission vers les publics amateurs de ces parti pris et savoir-faire. Une limite est d'ailleurs posée par plusieurs compagnies, quand le temps de création et de diffusion des spectacles devient contraint par des demandes trop nombreuses au titre de cette action de sensibilisation ou de transmission. Une dernière déclinaison à mentionner est l'implication de certains directeurs artistiques dans la formation cette fois-ci professionnelle, en particulier par intervention dans des établissements d'enseignement supérieur généralistes ou spécialisés dans les arts de la scène. Cette modalité ne devient exclusive que pour des compagnies « excentrées ».

À l'autre extrémité du spectre pourrait-on dire, on trouve une minorité de compagnies pour lesquelles les dynamiques de co-exploration d'une thématique artistique et culturelle, entre artistes professionnels et publics non spécialistes ou seulement amateurs d'art, sont au cœur de leur projet. Celles pour lesquelles l'action artistique et culturelle est véritablement « chevillée à leur projet » représentent plus de dix pour cent de notre échantillon et se répartissent dans les trois groupes des « régionales », des « transrégionales » et des « multirégionales » (comme Trouble Théâtre, Théâtre sans toit, Théâtre du Grabuge, L'Art mobile, compagnie HVDZ). Elles sont rejointes par des compagnies qui insistent particulièrement sur le lien constant à établir entre cette forme d'action et les spectacles (Cœur d'Art & Co, Androphyne, La Fabrique des Petites Utopies), ou encore par celles qui marquent un intérêt prononcé pour le travail avec des publics (Théarte ou La Piccola Familia, par exemple). Au bout du compte, c'est un peu plus de vingt pour cent des compagnies étudiées dont le projet global est marqué par cette volonté d'interaction forte.

Très différemment conçue et prise en charge par les compagnies, cette préoccupation pour l'action artistique et culturelle est donc désormais constante. La volonté de relier le plus directement possible ces pratiques aux spectacles joués ou à la dynamique spécifique de création en cours est une autre constante à souligner.

Les compagnies « régionales » se distinguent surtout des autres par l'importance des activités d'action artistique et culturelle réalisée dans les locaux dont elles disposent et au sein d'établissements dont la vocation centrale est autre qu'artistique. Un engagement dans la formation professionnelle ne s'y rencontre qu'exceptionnellement. Les projets participatifs impliquant des publics non spécialistes ne sont pas plus nombreux que dans les autres groupes. La référence à l'éducation populaire apparaît explicitement dans trois cas (parmi les « régionales » et « multirégionales »), mais peut aussi s'entendre implicitement en particulier pour les compagnies investies en milieu rural. L'importance à accorder à la production d'événements artistiques conviviaux est mentionnée, preuve d'une sensibilité forte à la question de la relation sensible et proximale entre artistes et populations rencontrées.

Les troupes « transrégionales » expriment le plus souvent la limite à donner à ces formes d'activité non réductibles à la production et à la diffusion de spectacles. Si l'artiste doit aller au contact de la vie telle qu'elle est, il ne saurait pouvoir tout faire. Ceci dit, le goût de la transmission est également bien présent dans ce groupe, l'engagement dans des actions de formation professionnelle étant déjà un peu plus fréquent. La déclinaison de l'action culturelle entre sensibilisation, initiation, formation de publics non spécialistes ou amateurs reste prédominante.

Le groupe « multirégional » comporte plusieurs compagnies qui posent l'action culturelle ou les projets artistiques participatifs au cœur de leur projet. La part des établissements artistiques labellisés ou des écoles d'enseignement supérieurs s'accroît dans les lieux qui accueillent de l'action artistique et culturelle de ces compagnies. Elle se réalise aussi en lien avec la programmation de spectacles dans des établissements de diffusion non labellisés. En tout cas et quelle que soit la modalité, aucune des compagnies de ce groupe ne fait l'impasse sur cette dimension.

Le profil « excentré » se singularise enfin par une domination de la formation professionnelle dans des établissements labellisés ou des écoles d'enseignement sur les autres formes d'action culturelle et de transmission. Un quart des compagnies déclare même ne pas faire – ou très peu – d'action culturelle, pour des raisons allant du scepticisme au manque de temps, en passant par la volonté de se préserver le plus possible pour la création. L'idée d'une expérience esthétique à faire vivre aux non spécialistes, sans chercher une transmission ou une sensibilisation, s'exprime d'ailleurs explicitement dans ce groupe, même si ce thème pourrait également être repris par des compagnies des autres groupes.

Enfin, on mentionnera à nouveau les deux cas impliqués dans la forme solidaire de formation professionnelle de jeunes d'un Geiq, l'un plutôt situé entre compagnies « régionales » et « transrégionales » et l'autre relevant des « multirégionales ».

En termes de publics prioritairement touchés par l'action artistique et culturelle, les jeunes d'âge scolaire sont, de loin, les plus cités. Une majorité de compagnies s'y trouvent impliquées. Tous les niveaux sont évoqués, avec un accent plus marqué sur les lycées et les collèges. Pour les partenariats avec le milieu scolaire, une compagnie mentionne le problème de la relève des enseignants militants de l'éducation populaire qui partent désormais à la retraite. Mais l'enseignement élémentaire est aussi bien présent, la maternelle étant même signalée dans un cas.

Un ensemble de second rang concerne une douzaine de compagnies qui travaillent avec des amateurs, dont une intervient au sein d'un conservatoire municipal et deux autres dans le cadre d'un comité d'entreprise.

Un troisième ensemble rassemble une dizaine de compagnies développant des dispositifs avec des associations locales ou des centres sociaux (souvent, mais pas toujours, en lien avec des programmes concernant la politique de la ville) ou encore avec des centres d'accueil ou de soin pour des personnes âgées. La mention d'une activité auprès d'handicapés, de personnes en milieu psychiatrique ou en prison existe, tout en étant peu fréquente. Dans tous les cas, les compagnies « excentrées » se démarquent par une très faible implication auprès des publics qu'on vient d'évoquer, une seule par exemple mentionnant une action dans un lycée.

Préoccupation largement partagée, par choix de projet ou par nécessité contextuelle, l'action artistique et culturelle apparaît en définitive comme une dimension irréductible, même si elle est encore largement articulée aux pratiques centrales de production et de diffusion de spectacles. Elle possède pourtant une spécificité et une autonomie croissantes, en termes tant de compétences que de dispositifs et de modalités d'interaction avec les non spécialistes ou avec les amateurs des arts vivants²⁰.

²⁰ Au-delà des éléments qu'on vient d'évoquer, les enquêtes qualitatives ont également mis au jour, dès l'analyse des dix premières études de cas, des éléments complémentaires à considérer pour une compréhension affinée du fonctionnement de la filière des arts théâtraux et chorégraphiques. Dans la mesure où ils ont été ou seront présentés en appui avec des résultats du questionnaire et de l'analyse quantitative (chapitres 2 et 7 notamment), nous ne ferons ici que mentionner les principaux : dimension constante de convivialité et de sociabilité entre compagnies et publics, risque d'épuisement des compagnies à devoir constamment rechercher des résidences, conditions d'accès aux ressources très différentes selon les régions (l'Île-de-France et encore plus Paris constituant un territoire particulièrement compliqué de ce point de vue), spécificité des territoires ruraux, fortes

Entre ancrage territorial et nomadisme dans des réseaux

Ce chapitre a été consacré à une première problématisation des données antérieurement présentées, sous l'angle privilégié d'une analyse de filière. Un des principaux résultats est de mieux appréhender les compagnies théâtrales et chorégraphiques comme autant de micro-entreprises flexibles, construisant et entretenant entre elles et avec leurs différents partenaires professionnalisés de très nombreuses relations. Celles-ci sont déjà indispensables pour assurer la survie des compagnies, elles restent toujours plus nécessaires pour permettre leur développement. La recherche a tout particulièrement mis en exergue le fait que les compagnies doivent désormais développer un grand nombre de compétences et mobiliser par elles-mêmes des savoir-faire spécifiques à chacune des fonctions constitutives de la filière. Elles n'en ont pourtant pas vraiment les moyens, alors même qu'une articulation un peu plus systématique de l'ensemble de ses acteurs reste encore largement à concevoir et mettre en œuvre. La recherche confirme ainsi que le partenariat privé / public bien spécifique qui a permis l'expansion et la structuration du monde du spectacle vivant depuis l'après Seconde Guerre mondiale²¹ demeure décisif, tout en rencontrant désormais de nombreuses limites. Les études de cas approfondies et les réponses aux questions ouvertes du questionnaire convergent à ce sujet, sans que la proposition ou l'expérimentation de nouvelles façons de s'y prendre autrement et plus collectivement n'apparaissent. Il s'agit là d'un nœud particulièrement problématique pour les années à venir.

Quoi qu'il en soit, la recherche permet plus particulièrement de souligner un phénomène essentiel dans le contexte actuel. La survie et le développement de chacune des compagnies renvoient au premier chef à leur capacité à se rendre visibles dans la filière et à être en particulier sélectionnées par divers canaux de valorisation symbolique et de redistribution de fonds. Les plus pérennes de ceux-ci, que chaque compagnie essaie d'obtenir, sont les conventionnements pluriannuels, essentiellement négociables avec des centres culturels territorialisés et les divers pouvoirs publics dont ils dépendent et qui ont aussi leurs propres territorialités d'action.

Ces différents éléments conduisent à faire de la recherche de résidences de durée conséquente (de un à trois ans, voire plus) sur un territoire donné et en association avec au moins une organisation artistique et culturelle déjà reconnue, localement et au sein de la filière des arts vivants, un enjeu majeur pour chaque compagnie. Mais plus largement, construire une notoriété au plan local demande à une compagnie de développer dans la durée des activités et des partenariats avec une diversité plus ou moins grande d'acteurs sociaux et d'organisations, dont les préoccupations centrales ne sont pas nécessairement artistiques. On passe alors de la

disparités de situation selon le genre des directions artistiques globalement en défaveur des femmes, notamment dans le milieu théâtral...

²¹ Partenariat dont ont bénéficié au premier chef les établissements artistiques labellisés et les artistes de grande notoriété, mais aussi la pluralité diverse des compagnies et plus largement l'ensemble des organisations du spectacle vivant professionnel. Il a également abouti à une gestion très morcelée de ce secteur d'activité, la multiplication des « guichets » auprès desquels chaque projet tente de réunir les ressources économiques qui lui sont nécessaires se croisant avec la stratification hiérarchisée actuelle de ce monde de l'art. Dans le même temps, le nombre toujours croissant de compagnies et de praticiens voulant se professionnaliser se confronte à des difficultés d'autant renforcées que la conception tant de la diffusion des spectacles que de l'appropriation de ceux-ci par des non professionnels a finalement fort peu évolué structurellement.

nécessité artistique et socio-économique des résidences aux enjeux culturels plus complexes et aux conditions de réussite d'une implantation.

Simultanément, des partenariats avec des artistes, des équipes ou des organisations situés en-dehors du territoire privilégié de résidence (ou d'implantation plus affirmée) permettent à une compagnie de continuer à s'ouvrir à une variété d'autres expériences artistiques et contextes culturels. Ces partenariats se construisent d'abord au fil d'opportunités particulières et de rencontres personnelles. Ils constituent peu à peu le tissu réticulaire qui est au fondement des possibilités de survie et de développement de chaque compagnie. Cette dynamique joue un rôle majeur, par exemple dans la capacité de diffusion des spectacles et autres propositions artistiques et culturelles d'une compagnie et dans sa recherche de nouveaux lieux de résidence, temporaires ou de plus longue durée. On comprend alors le rôle essentiel des partenariats « fidélisés », tant auprès d'organisations artistiques et culturelles que des instances publiques ou des sociétés civiles attentives aux propositions renouvelées des compagnies.

Il apparaît ainsi important, pour les compagnies, d'articuler un ancrage territorial, comme base de production, avec un élargissement du réseau de diffusion au-delà de la région d'implantation afin de gagner en visibilité auprès des professionnels et des médias. Dans notre échantillon, certains directeurs artistiques expriment aussi la nécessité de se ressourcer au contact de la vie culturelle et artistique d'autres régions ou pays afin d'entretenir un sens de la créativité et un sens de la rencontre toujours plus aiguisés.

CHAPITRE VI

Des entreprises associatives dans une économie plurielle

Selon la typologie des organisations par mode de coordination d'Henry Mintzberg¹, les compagnies se rapprochent des « adhocraties », où les agencements des compétences qualifiées pour mener les projets artistiques et culturels s'effectuent par des ajustements informels. Le pouvoir de décision artistique et administratif est généralement concentré sur un nombre réduit de personnes, le « noyau dur », qui fait alors appel à des collaborations extérieures selon les rythmes de l'activité. Le régime d'assurance chômage des intermittents du spectacle a accompagné, par un mécanisme de socialisation partielle d'une partie croissante de leur revenu, le développement d'une hyper flexibilité du travail². La mobilité des artistes est ainsi facilitée, souvent désirée à la fois par les employeurs et les salariés.

Les activités artistiques des compagnies reposent donc largement sur la mobilisation d'un réseau de relations de travail, en fonction des projets, dans un contexte de complexification du droit fiscal et social, des procédures de demandes de subventions et de fragilisation économique. Celle-ci se mesure notamment par l'intensification de la concurrence, à la suite de la croissance du nombre de troupes et d'intermittents du spectacle, surtout jusqu'au milieu des années 2000³, et de la tendance à la réduction de la marge artistique des établissements culturels. Capter l'attention des programmeurs et des journalistes culturels, exposés à une offre qui dépasse largement les capacités de diffusion de leurs établissements ou les surfaces rédactionnelles des journaux, ainsi que le temps humainement disponible pour voir tous les spectacles en cours d'exploitation⁴, est ainsi un enjeu capital pour gagner en visibilité professionnelle et espérer des retombées symboliques sous la forme de gains en notoriété.

¹ Henry Mintzberg, *Structures et dynamique des organisations*, Paris, Editions d'Organisation, 1982.

² Pierre-Michel Menger, *Les intermittents du spectacle. Sociologie d'une exception*, Paris, Editions de l'EHESS, 2005.

³ Selon les données de l'Unedic, publiées dans le rapport de Jean-Michel Charpin et al. (*op.cit.*), le nombre d'intermittents du spectacle a progressé de 52,6% entre 1996 et 2005, soit +4,8% par an, contre 12% pour l'ensemble de la population active occupée. La hausse a été encore plus sensible de 1986 à 1996 : +120%, soit +8,2% par an.

Selon les Dads exploitées par l'Observatoire de l'emploi culturel, le nombre d'entreprises ayant offert du travail aux intermittents a augmenté plus vite que celui des intermittents de 1986 à 1996 (+188,7% soit +11,2% par an) tandis que le volume de travail a progressé de 145%, d'où une baisse du nombre de jours offerts par entreprise de 33,4% (340 jours contre 510). De 1996 à 2002, les évolutions ont été similaires pour les entreprises et le volume de travail (respectivement +24,2% et +28,5%) tandis que le nombre d'intermittents a progressé de 49,2%, d'où une stabilisation du nombre de jours offerts par entreprise mais une poursuite de la baisse du nombre annuel de jours de travail par intermittent (-14% de 1996 à 2002 contre -14,3% de 1986 à 1996).

⁴ Jean-Pierre Thibaudat dénonçait ainsi, il y a 15 ans déjà, la multiplication des créations dans un article de *Libération*. Lors de la première semaine de janvier 1996, il dénombrait au moins 42 nouveaux spectacles, ce qui

Les données qualitatives recueillies sur les études de cas permettent d'éclairer des points portant sur le mode de constitution et de coordination des compagnies théâtrales et chorégraphiques en France, en s'appuyant sur la notion de gouvernance⁵. L'analyse sera complétée par des informations statistiques et certaines des réponses aux questions ouvertes du questionnaire.

Des compétences agrégées autour d'un porteur de projet artistique

Des projets portés par des personnes singulières

Sans aucune exception, toutes les compagnies étudiées dans le panel qualitatif ont été créées à l'initiative de personnes ayant une compétence et un projet artistiques. Dix pour cent se sont constituées à partir d'un collectif artistique et plus d'un tiers à partir d'un duo. Dans ce dernier cas, la situation la plus fréquente est une mixité homme / femme, vivant ou non en couple, mais il existe aussi quelques duos homme / homme. On notera que dans presque quarante pour cent des cas, ces duos initiaux se sont séparés. La situation récurrente est donc celle d'une direction artistique des compagnies actuellement exercée dans 68% des cas par une seule personne, 22% par un duo et 10% par un collectif. Cette répartition ne connaît pas d'écarts importants selon le groupe considéré, la direction artistique par une seule personne étant néanmoins plus nette dans le groupe des « excentrées ».

Des femmes exercent seules cette direction pour un quart des compagnies, mais elles sont également présentes dans les directions en duo pour quasiment un autre quart, les hommes assumant donc seuls cette fonction dans la moitié des cas. Sur ce critère, des différences apparaissent selon les groupes considérés, mais similaires dans nos deux échantillons. Si la direction artistique est féminine dans quarante pour cent des compagnies « régionales », elle ne l'est plus qu'autour d'un quart dans les « transrégionales » et « excentrées » et moins de dix pour cent dans les « multirégionales ». Si on cumule le nombre des directions féminines et mixtes, les chiffres donnent 80% pour les « régionales », 53% pour les « transrégionales », 23% pour les « multirégionales » et 35% pour les « excentrées » (rappelons que ce dernier groupe comprend un nombre significatif de compagnies chorégraphiques). En tout cas, on observe bien de nettes disparités de genre, dans laquelle la prise en compte des situations de direction mixte ne doit pas être négligée.

rendait impossible la couverture critique d'au moins la moitié, voire les deux tiers d'entre eux. (Jean-Pierre Thibaudat, « N'en jetez plus la scène est pleine ! », *Libération*, 8/01/1996).

⁵ « Terme français dérivé de l'anglais « governance », apparu en France au cours des années 1990. Il désigne la façon dont le pouvoir est organisé et exercé au sein d'une organisation. Il s'est généralisé en particulier dans son usage appliqué aux entreprises aux dépens du terme français gouvernement. De façon plus étroite, le terme de gouvernance d'entreprise est utilisé pour désigner l'articulation entre l'actionnaire et la direction de la société, et donc principalement le fonctionnement du conseil d'administration ou du directoire et du conseil de surveillance. » http://www.vernimmen.net/html/glossaire/definition_gouvernance [p. consultée le 1/04/11]. À ce sujet, voir par exemple, Antoine Rebérioux, « Gouvernance d'entreprise et théorie de la firme », *Revue d'économie industrielle*, n° 104, 2003 (85-110). Cette notion s'applique aujourd'hui surtout aux firmes disposant d'actionnaires. Nous l'utilisons au sens de l'organisation générale de l'entreprise, ici associative, en termes de direction, d'administration et de contrôle. L'organisation interne des ressources humaines disponibles sera privilégiée. Nous aurions aussi pu opter pour le terme de « mode de gouvernement », mais qui reste surtout attaché, dans le contexte français, à l'organisation des pouvoirs publics et plus particulièrement à celle de l'État.

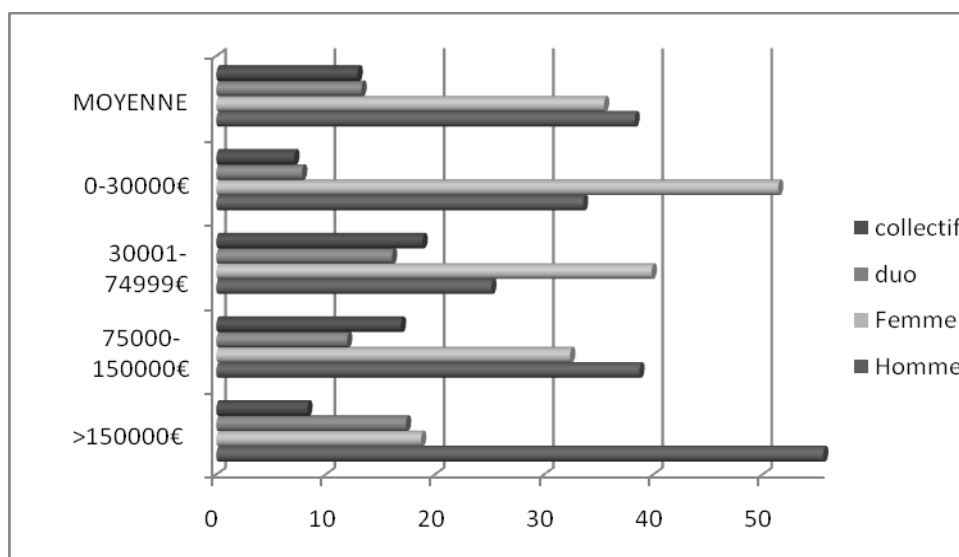
Sur un autre plan, l'âge auquel les directeurs artistiques ont fondé leur compagnie actuelle⁶ varie dans une fourchette assez large (entre 20 et 49 ans). Mais la moyenne est très homogène selon les groupes, puisqu'elle oscille entre 31 et 32 ans.

Des différenciations entre directions artistiques selon les genres

Le graphique 6.1 semble confirmer la thèse de la différenciation de genre puisque la part de la direction artistique assurée par une femme décroît régulièrement avec le niveau du budget dans l'échantillon quantitatif, en passant de 51,4% quand celui-ci est inférieur ou égal à 30 000 € à 18,8% quand le total des dépenses excède 150 000 €. Le graphique 2.5 avait déjà indiqué une surreprésentation des femmes dans la direction artistique des compagnies « régionales » et « sans diffusion en 2009 », et leur sous-représentation dans celle des troupes « multirégionales » et « excentrées ».

Une différenciation structurelle majeure, source des inégalités budgétaires selon le sexe du directeur artistique, apparaît aussi dans la part majoritaire des femmes à la tête des compagnies chorégraphiques (52,7%). Ces 109 troupes ont en effet globalement un budget médian de 60 800 € (contre 75 000 € pour l'ensemble des compagnies) dans notre échantillon.

Graphique 6.1 - La répartition des compagnies selon leur budget en fonction de la composition de la direction artistique⁷



Les duos sont surreprésentés dans la direction artistique des compagnies qui ont un budget compris entre 30 000 et 75 000 € et de celles qui excèdent 150 000 €. Ils le sont aussi pour les troupes « multirégionales » et « excentrées », les compagnies circassiennes, puis les troupes pluridisciplinaires et en arts de la rue. Les collectifs sont surreprésentés dans la direction des troupes situées dans les classes intermédiaires de budget entre 30 000 et 150 000 € ainsi que dans toutes les disciplines artistiques autres que la danse et le théâtre.

⁶ Dans au moins dix cas, les directions artistiques n'en sont pas à leur première compagnie.

⁷ En % du total de chaque classe de budget.

Dans l'échantillon qualitatif, les compagnies théâtrales à direction artistique féminine ont assez souvent indiqué des comportements défavorables de la part de prescripteurs masculins divers (programmateurs, experts publics...). Deux directrices de compagnies ont d'ailleurs mentionné explicitement leur lien avec l'association H/F, créée en 2009 pour lutter contre les discriminations femmes / hommes dans la culture et en particulier dans le domaine du spectacle vivant.

Dans le domaine de la danse, la question de l'âge des directeurs artistiques de compagnie n'ayant pu accéder à la direction d'un établissement se cumule avec celle des espaces, des réseaux et des publics encore plus restreints que dans les arts théâtraux. Cela génère des phénomènes d'accès plus difficile aux ressources disponibles, voire d'éviction accrue des dispositifs d'aide.

Un noyau central à compétences plurielles

À partir et autour des projets des directions artistiques s'organisent des regroupements de compétences et de connivences, dont une part donne lieu à des compagnonnages récurrents. Ceux-ci sont particulièrement mis en exergue dans un peu moins d'un tiers des compagnies « régionales », où quelques comédiens et techniciens forment un noyau de collaborateurs et entretiennent des rapports d'amitié avec la direction artistique. Ces collaborations régulières et fidélisées sont soulignées dans un peu plus du quart des compagnies « transrégionales », les choix des directions artistiques pouvant néanmoins être la source de changements au fil des projets qui se succèdent.

Pour plus de quarante pour cent des compagnies « multirégionales », la question du noyau des collaborateurs récurrents est signalée. Mais les difficultés à faire perdurer ce cercle est également soulignée, dans des conditions d'offre d'emploi toujours pour partie aléatoires et fluctuantes. La mention d'une équipe artistique et technique presque inchangée n'apparaît ainsi que dans un peu moins de vingt pour cent des compagnies « excentrées ».

Elément central de la spécificité et de la qualité artistiques des compagnies, la capacité à développer un partenariat de long terme avec une équipe artistique et technique n'apparaît donc pas si facile et si constante. Dans tous les cas, ces personnels relèvent d'embauches à durée déterminée et discontinue, compatibles avec le régime d'allocation chômage des intermittents du spectacle. C'est aussi le cas pour tous les autres personnels, employés de manière encore plus partielle et espacée dans le temps par les compagnies.

La récurrence de collaboration avec un administrateur ou quelques personnes chargées des tâches correspondantes est un aspect complémentaire à souligner. Si une collaboration de long terme avec un même administrateur existe, elle reste l'exception. Par contre, la moitié des compagnies mentionne un binôme véritablement opérant entre la direction artistique et généralement une personne qui porte une forte responsabilité d'administration de la compagnie. Le pourcentage est croissant pour les trois premiers groupes (40% pour les « régionales », 47% pour les « transrégionales » et 67% pour les « multirégionales ») et reste toujours important pour le dernier (59% pour les « excentrées »). À l'opposé, au moins cinq

cas dans les « régionales » ou « transrégionales » signalent une administration portée essentiellement ou exclusivement par les seuls directeurs artistiques.

Le problème de la rotation rapide des personnes en charge de tâches d'administration est également mentionné, d'autant qu'une bonne part de ces postes dépend d'emplois aidés, par définition temporaires. En effet, les compagnies concernées n'ont généralement pas les moyens d'assumer seules la charge de ces emplois après la fin de la période d'aide publique.

On signalera également que l'administration est sous la responsabilité directe de femmes dans pratiquement 65% des compagnies (50% pour les « régionales », 73% pour les « transrégionales », 75% pour les « multirégionales », encore 64% pour les « excentrées »). Ce trait rejoint des constats dans d'autres secteurs, où les femmes assurent plus souvent des responsabilités de « second rang »⁸.

Dans les situations de réels binômes de direction, la direction artistique est souvent fortement investie dans les relations avec les partenaires principaux de la compagnie et, en particulier, dans les négociations avec les pouvoirs publics. Les réunions importantes sont préparées en commun, les rendez-vous cruciaux sont souvent réalisés ensemble. Une confiance mutuelle est requise qui, une fois encore, nécessite une durée longue de relation. Mais les directions administratives soulignent constamment le fait que la direction artistique reste bien le décideur principal pour le projet global ou les options artistiques de la compagnie.

Le degré d'externalisation des tâches administratives

Dans l'échantillon qualitatif, l'appel à des attachés de presse est circonstanciel. La forme d'externalisation la plus partagée est la sous-traitance de la comptabilité et de la paye pour plus de la moitié des compagnies.

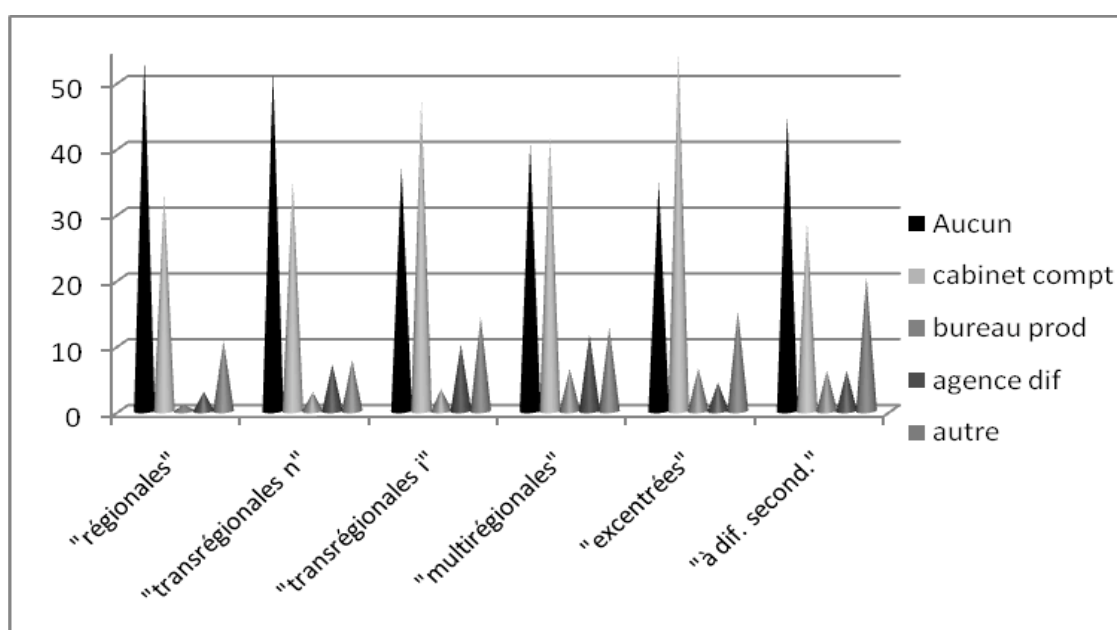
Environ dix pour cent des troupes ont opté pour une administration plus largement externalisée, en partenariat avec un administrateur de production-distribution indépendant ou disposant d'une structure propre (tels que *Astérios*, *Scène Gestion* ou le bureau de production *Cassiopée*). Dans ces cas, la discussion entre la direction artistique et la structure de gestion peut apporter des inflexions significatives dans les projets de la compagnie, voire dans son orientation globale. Les compétences plurielles de l'équipe administrative du bureau ou de l'agence peuvent aussi aider la compagnie dans la prospection de partenaires prêts à s'engager dans le montage d'un spectacle ou à acheter un contrat de cession, et ainsi à amortir les effets des fluctuations de ses activités⁹. L'appel à ces compétences extérieures croît depuis les « régionales » (40% des compagnies de ce groupe) jusqu'aux « excentrées » (73%), en passant par les « transrégionales » (47%) et les « multirégionales » (50%).

⁸ Le spectacle vivant est, par ailleurs, toujours marqué par une répartition des effectifs salariés où les hommes restent en nombre plus élevé (57% en 2007) que les femmes (MCC / DEPS, « Une typologie de l'emploi salarié dans le secteur culturel en 2007 », *Culture chiffres* 2010-3, 2010).

⁹ Fabien Jannelle, directeur de l'Onda (Office national de diffusion artistique), plaide ainsi vigoureusement en faveur de « formes de soutien à ces structures privées qui remplissent des missions de service public » par l'utilisation optimale des ressources et la « moralisation de la production », dans le sens de l'accomplissement des obligations sociales et fiscales, tout en respectant l'indépendance des artistes accompagnés (« Le milieu institutionnel est trop frileux » in Marie-Agnès Joubert, « Bureaux de production : un nouveau modèle ? », *La Scène*, n°60, printemps 2011, p. 63 (62-64)).

Dans l'échantillon quantitatif, la présence d'une structure privée d'accompagnement ou de soutien semble aussi permettre un soutien du rayonnement territorial de la diffusion des spectacles. En effet, la part des compagnies sans aucune sous-traitance administrative est maximale pour les troupes « régionales » (53,4%), « transrégionales » à diffusion nationale (51,7%) et les compagnies « à diffusion secondaire » (44,9%). Cette absence de soutien logistique est inversement proportionnelle au niveau du budget, car elle concerne deux fois plus les budgets inférieurs ou égaux à 30 000 € que ceux qui sont supérieurs à 150 000 €. Les directions artistiques multiples cherchent moins un appui extérieur, la présence de deux ou plusieurs artistes dirigeants élargissant sans doute leurs capacités de négociation avec les programmeurs. Les arts de la rue et du conte sont aussi plus souvent dans cette situation.

Graphique 6.2 - La répartition des compagnies selon leur profil de diffusion en fonction du type d'agence privée d'accompagnement (en %)



Le recours à un cabinet comptable est le choix le plus fréquent pour l'externalisation des tâches administratives, la tenue de la comptabilité constituant ainsi la première tâche non gérée par les compagnies. Il est le plus pratiqué par les troupes « excentrées » et « transrégionales » à diffusion internationale. La corrélation positive avec le niveau du budget est logiquement très forte, la part du recours à un cabinet comptable étant 3,2 fois plus élevée pour les budgets supérieurs à 150 000 € que pour ceux qui n'excèdent pas 30 000 €. L'obligation de nommer un commissaire aux comptes quand le total des subventions reçues par une association dépasse 150 000 €¹⁰ accentue cette discrimination. Selon la discipline artistique, le recours à un cabinet comptable est le plus élevé pour les compagnies chorégraphiques et théâtrales.

¹⁰ article L. 612-4 du code de commerce et décret n°2001-379 du 30 avril 2001.

La collaboration avec un bureau de production ou une agence privée de diffusion s'accroît avec le rayonnement territorial des compagnies jusqu'au profil « multirégional ». Les troupes « excentrées » se singularisent par un taux de recours comparable à celui des compagnies « multirégionales » pour un bureau de production, mais très inférieur pour une agence de diffusion. Celles-là semblent ainsi avoir gagné une indépendance plus grande dans l'insertion au sein de réseaux de diffusion nationaux et internationaux. Les compagnies dirigées par un homme se distinguent de celles conduites par une femme par un taux de recours à ces deux types de structures environ deux fois plus élevé, alors que l'écart est bien moindre pour les cabinets comptables. Les troupes circassiennes, puis pluridisciplinaires, sont le plus souvent associées à un bureau comptable ; les compagnies en arts du conte à une agence de diffusion

Les cas « autres », quand ils ont été explicités, renvoient le plus souvent à la gestion de la paie (2,2%) et à des solutions de mutualisation, notamment sous la forme de groupement d'employeurs ou d'administrateur partagé (3%).

Des directions associatives distinctes des directions de fait

On vient de dessiner ce qui constitue le cœur même des capacités productives et gestionnaires des compagnies. L'accueil de stagiaires n'est mentionné que par un peu plus de dix pour cent d'entre elles. Le pourcentage est à peine supérieur pour celles qui reçoivent une aide ponctuelle de la part de bénévoles. C'est bien dans ce cadre qu'il reste à évoquer le rôle et les apports des dirigeants légaux des compagnies que sont les administrateurs bénévoles des associations type loi de 1901 leur servant de support.

L'exclusivité du cadre associatif

Tous les cas étudiés relèvent de ce cadre juridique, à l'exception d'une Scop – Société coopérative ouvrière de production (il s'agit d'ailleurs d'un collectif, géré en association jusqu'à 2005). Quelques projets de passage à une forme de société coopérative existent bien (Scic – Société coopérative d'intérêt collectif, regroupant d'ailleurs deux à trois compagnies dans un cas ; Scop pour Le Beau Monde), mais ils restent extrêmement rares. Le cadre associatif est donc toujours quasi-exclusif. L'échantillon confirme également un mode structurel de fonctionnement, laissant largement les administrateurs officiels et bénévoles de ces structures en dehors des décisions d'orientation et même de celles concernant la gestion d'ensemble des compagnies.

La moitié indique d'ailleurs que les membres du bureau de leur association appartiennent à la famille de la direction artistique ou en sont des amis ou des copains. Un quart souligne que le rôle de ces bénévoles porte essentiellement sur la possibilité, pour la direction artistique, de pouvoir les consulter ou discuter avec eux de la marche de la compagnie, ou encore sur des aides ponctuelles.

Une implication réelle de l'un ou l'autre membre du bureau (le Président d'abord) n'est mentionnée que dans moins de vingt pour cent des compagnies étudiées. En outre, un pourcentage de même ordre indique une attention un tant soit peu suivie d'un de ces membres (plus souvent le Trésorier ou Secrétaire général) sur la dimension financière ou de gestion

administrative. Remarquons enfin qu'un tiers des Présidents d'association seulement sont ou ont été des professionnels des secteurs artistiques ou culturels. En outre, un cas de banquier et un autre de chef d'entreprise peuvent être signalés.

Pour l'enquête par questionnaire et sans surprise, le choix de l'association de type loi 1901, ou 1905 pour les départements du Bas-Rhin, du Haut-Rhin et de la Moselle, a été également mentionnée par 98,1% des compagnies répondantes¹¹. 0,5% ont déclaré une société coopérative et 1,4% une autre forme de société commerciale (à responsabilité limitée ou entreprise individuelle notamment).

Il n'y pas de différence majeure selon le profil de diffusion ou la composition de la direction artistique. La coopérative est un peu plus déclarée par les troupes « transrégionales » et les compagnies à direction multiple ; les autres sociétés commerciales par les troupes « multirégionales » et « à diffusion secondaire », ainsi que celles qui sont conduites par une femme.

Les compagnies en arts du cirque et du conte de l'échantillon se singularisent par une part plus élevée de sociétés commerciales (8,6% et 5,9% respectivement). Ce fait reflète sans doute un fonctionnement plus proche de l'artiste indépendant pour certains conteurs et des entreprises familiales pour certaines troupes circassiennes. Cela est corroboré par la part plus importante de compagnies au budget inférieur ou égal à 30 000 € qui forment une société commerciale (3,6%). Le poids des coopératives est plus élevé parmi les plus grandes troupes, au budget supérieur à 150 000 €, et les compagnies pluridisciplinaires (1,4% et 1,7% respectivement).

Les licences d'entrepreneur de spectacles vivants

En moyenne, la majorité des compagnies ayant répondu au questionnaire détient la licence de catégorie 2, obligatoire pour les producteurs de spectacles qui sont employeurs du plateau artistique. Elle est la seule possédée par 65,9% des troupes.

Outre la licence de catégorie 2, des compagnies disposent également :

- de la licence de catégorie 3, nécessaire aux diffuseurs de spectacles, qui sont chargés de la billetterie et de l'accueil du public, sans employer les artistes du plateau, dans 16,1% des cas ;
- des licences de catégorie 1 et 3 pour 5,8% des compagnies.

La catégorie 1, indispensable pour l'exploitation d'un lieu de spectacles¹², est la seule détenue dans 3,3% des réponses ; elle est cumulée avec la catégorie 2 ou 3 dans 2,3% des cas. La catégorie 3 est détenue uniquement par 1,9% des organisations. Enfin 4,4% des compagnies de l'échantillon n'avaient pas encore de licence valide en 2009.

¹¹ Selon les données des Dads, la part des associations était, en 2001, de 73,8% pour l'ensemble des entreprises du spectacle vivant contre 14,3% pour celles de l'audiovisuel. (source : CNPS., « Emploi et spectacle ; Synthèse des travaux de la Commission permanente sur l'emploi du Conseil national des professions du spectacle 2004-2005 », *Les notes de l'observatoire de l'emploi culturel* n°40, octobre 2005, p. 50).

¹² Il s'agit exclusivement dans notre échantillon de lieux non labellisés par le ministère de la Culture. Le lieu peut être une salle mais aussi un chapiteau.

Les différenciations les plus accentuées concernent globalement les disciplines artistiques dominantes.

Tableau 6.1 - La répartition des compagnies selon leurs licences d'entrepreneur de spectacles en fonction de la discipline artistique¹³

	Cat. 2	Cat. 2+3	Cat. 1+2+3	Cat. 1+2 ou 1+3	Cat. 1	Cat. 3	aucune licence
Moyenne	65,9	16,1	5,8	2,6	3,3	1,9	4,4
Théâtre	62,6	18,7	7,0	3,3	2,6	2,9	2,9
Danse	75,5	10,0	0,9	2,7	6,4	0,9	3,6
Cirque	51,4	17,1	14,3	0,0	2,9	0,0	14,3
arts rue	69	16	4	2	4	0	4
marionnette	61,8	20,6	11,8	0,0	0,0	5,9	0,0
Conte	58,8	17,6	0,0	0,0	0,0	0,0	23,5
pluridisciplinaire	74,6	11,9	3,4	3,4	3,4	0,0	3,4

Les compagnies en arts du cirque et de la marionnette, qui ont répondu au questionnaire, se distinguent par le plus fort cumul des trois catégories de licences, avec 14,3% et 11,8% d'entre elles qui gèrent aussi un lieu de spectacles, susceptible éventuellement d'accueillir d'autres artistes. Ce cumul est le plus inégalement distribué selon la composition de la direction artistique. Il concerne 10,5% des compagnies dirigées par un homme contre 1% de celles qui sont conduites par une femme, 5,3% de celles qui le sont par un duo ou un collectif. On peut en déduire une des sources structurelles des différences de budget entre les directions artistiques masculine et féminine.

La discrimination de genre¹⁴ dans le spectacle vivant a été largement abordée par les rapports de Reine Prat. Elle est particulièrement accentuée pour les nominations à la direction des entreprises labellisées par le ministère de la Culture. L'auteure constatait par exemple que 92% des théâtres assurant la création dramatique étaient dirigés par un homme¹⁵. Si la situation s'est améliorée entre juillet 2006 et le 1^{er} janvier 2009 dans le domaine théâtral avec trois nominations féminines à la direction des théâtres nationaux et quatre à celle de centres dramatiques nationaux, la part des femmes à la tête d'un centre chorégraphique national a régressé en passant de 43% en 2006 à 34% en 2008¹⁶.

Cependant, les différences d'accès aux ressources ne résultent pas pour les compagnies d'un processus de désignation politique, mais des stratégies menées par les directeurs artistiques de compagnies, dont certains ont construit ou négocié la direction d'un lieu de spectacles

¹³ En pourcentage du total de chaque discipline artistique.

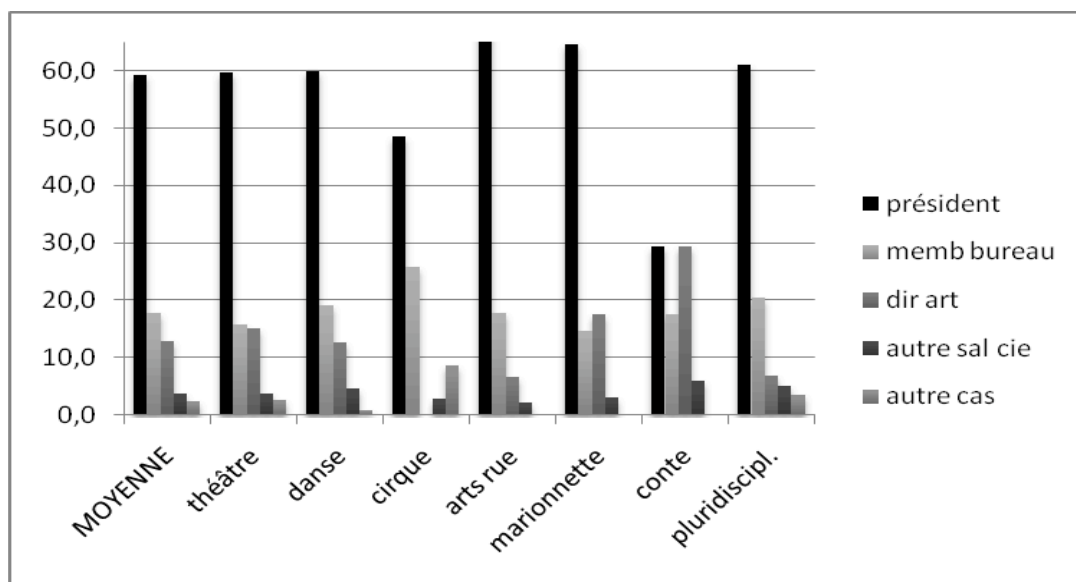
¹⁴ Il s'agit des inégalités induites par les représentations socialement construites sur une distribution sexuée des rôles, les hommes étant supposés plus compétents pour l'exercice des responsabilités entrepreneuriales et les femmes pour les tâches domestiques, l'éducation ou la communication dans les cultures occidentales.

¹⁵ Reine Prat, *Missions EgalitéS. 1. Pour un égal accès des femmes et des hommes aux postes de responsabilité, aux lieux de décision, à la maîtrise des représentations*, Paris, MCC-Dmdts, mai 2006, p. 9. Elle constate aussi que les hommes ont écrit 85% des textes entendus, réalisé 75% des mises en scène et 57% des chorégraphies.

¹⁶ Reine Prat, *Arts du spectacle. Pour un égal accès des femmes et des hommes aux postes de responsabilité, aux lieux de décision, aux moyens de production, aux réseaux de diffusion, à la visibilité médiatique, 2. De l'interdit à l'empêchement*, Paris, MCC-Dmdts., mai 2009, p. 19-22.

parallèlement à leurs activités productives. D'autre part, il peut s'agir seulement d'un équipement mobile complémentaire pour représenter un spectacle dans des communes dépourvues d'établissement culturel.

Graphique 6.3 – La répartition des compagnies selon le détenteur de la (des) licence(s) d'entrepreneur de spectacles en fonction de la discipline artistique¹⁷



L'absence de licence d'entrepreneur de spectacles valide en 2009 a été déclarée le plus massivement par les compagnies en arts du conte (23,5%) et du cirque (14,3%) de notre échantillon. Une des explications plausibles tient à la création récente de certaines troupes, ce qui a motivé par ailleurs un refus de répondre à notre questionnaire dans plusieurs cas. Ainsi, 13 des réponses indiquent la formation de la structure en 2009 et 15 en 2008. Par ailleurs, 25% des compagnies « sans diffusion en 2009 » et 14,3% de celles qui ont un budget n'excédant pas 30 000 € ont déclaré ne pas encore disposer de licence.

En moyenne, 59,3% des licences sont détenues par le président de l'association, 17,7% par un autre membre de son bureau (par exemple le trésorier ou le vice-président), 12,8% par le directeur artistique, 3,7% par un autre salarié de la compagnie et 2,3% par une autre personne, notamment quand il s'agit du gérant de la société commerciale qui dirige la compagnie. Il y a ainsi l'ajout d'un autre dirigeant légal à ceux du bureau dans presque le quart des cas de notre échantillon.

Les arts du conte se singularisent par le plus faible taux de possession des licences d'entrepreneur de spectacles par le président de l'association. Le pourcentage des directeurs artistiques est aussi important, ce qui paraît confirmer un mode de fonctionnement plus proche de celui des artistes indépendants pour une partie significative des compagnies de cette discipline qui ont répondu.

¹⁷ En pourcentage du total de chaque discipline artistique.

La part importante des licences possédées par le directeur artistique est un trait néanmoins plus partagé par les compagnies « excentrées » (17,4% des cas) et « à diffusion secondaire » (16,3%), ainsi que par les troupes ayant un budget supérieur à 150 000 €. Il est probable que, dans certains cas, le directeur artistique peut être salarié selon un CDI, ce qui évite de dissocier la responsabilité juridique et l'orientation des choix artistiques. Les arts de la marionnette et le théâtre ont aussi, dans notre échantillon, un taux plus élevé de licence(s) possédée(s) par le directeur artistique.

Des résultats similaires sont obtenus à partir des études de cas approfondies. À deux exceptions près où ce point n'est pas mentionné, les compagnies étudiées disposent d'une licence d'entrepreneur de spectacle vivant de catégorie 2 (producteurs et tourneurs). De plus, six compagnies disposent de celle de catégorie 1 (lieux d'accueil) et dix de celle de catégorie 3 (diffuseurs). Plus de 80% de ces licences sont détenues par un membre du bureau de l'association support (63% par des Présidents, pourcentage voisin de l'échantillon du questionnaire), ce qui leur donne en principe des droits et des devoirs accrus en terme de responsabilité entrepreneuriale.

On notera au passage que plus de la moitié de ces détenteurs bénévoles de licence sont des femmes (54%). Dans un seul cas, la licence de catégorie 2 est détenue par un administrateur professionnel indépendant de la compagnie.

Enfin, environ 17% de ces licences sont détenues par des directeurs artistiques, mais dont seulement un bon tiers est salarié permanent de l'association.

Une gouvernance paradoxale

Ces données confirment le primat absolu de la forme associative, adoptée par les compagnies pour disposer d'un support juridique. Mais un décalage structurel est de plus en plus flagrant entre ce cadre officiel de fonctionnement et les nécessités de gouvernance contemporaine des compagnies. Une question juridique traditionnelle porte en effet sur la dissociation entre les dirigeants de droit, les membres du bureau, et la direction artistique de la compagnie. Selon la théorie du mandat apparent, un metteur en scène ou un chorégraphe peut être considéré comme un dirigeant de fait s'il exerce la direction de l'association à la place de ses représentants légaux.

Ainsi, le statut associatif de la plupart des compagnies induit une dissociation entre, d'une part, le pouvoir légal qui revient de droit au président, d'autre part, la responsabilité sociale et fiscale si le détenteur de la licence d'entrepreneur de spectacles est une personne différente, enfin la direction artistique. Le cumul de la fonction d'artiste salarié et de directeur de compagnie expose la personne au soupçon éventuel de « travail dissimulé par dissimulation d'activité », défini par l'article L.8221-3 du Code du travail, pour l'exercice de responsabilités de gestion non rémunérées directement.

Bien que le directeur artistique d'une compagnie en association ne considère pas sa démarche comme une activité lucrative, il peut être accusé d'être un « faux bénévole » si l'Urssaf et Pôle Emploi estiment qu'une partie du salaire ou des avantages reçus compense cette activité de direction. Certaines décisions judiciaires ont condamné aussi des artistes en les assimilant à

un « faux salarié », ayant bénéficié frauduleusement du régime d'assurance chômage. L'artiste-directeur de compagnie doit ainsi veiller à ce qu'un lien de subordination, à la base de tout contrat de travail, soit clairement défini avec son employeur, le président¹⁸.

Dans la plupart des cas de l'analyse qualitative, les conseils d'administration, bien souvent réduits à des bureaux de trois ou quatre membres, n'ont pas de poids réel dans la définition des orientations et la marche courante des compagnies. Néanmoins et dans le cadre d'un environnement complexe pour les compagnies, le souci est perceptible de s'appuyer de plus en plus sur les membres de ces bureaux pour des apports en conseil et en compétence. Cela incite les directions artistiques à rechercher une présence accrue pour ces fonctions de professionnels de la culture, d'enseignants ou encore de personnes disposant d'un savoir-faire en termes de gestion entrepreneuriale.

Mais même dans ce cas, la conscience d'une responsabilité juridique qui ne peut en aucun cas être totalement déléguée aux directions salariées de l'association semble toujours peu claire pour les compagnies. Cette responsabilité est pourtant encore plus nette et non transférable quand la licence d'entrepreneur de spectacle vivant est attribuée à un membre du bureau de l'association. Il semble d'ailleurs que les personnes prêtes à endosser la responsabilité d'une présidence réelle d'association dans ce monde artistique soient toujours aussi rares.

Ce dilemme entre dirigeants de droit et dirigeants de fait est accentué par la fragilité économique des compagnies. Quand leur budget le permet, elles préfèrent commencer par mensualiser un emploi de « chargé de production » (souvent grâce à un dispositif d'emploi aidé). L'emploi pourtant indispensable de directeur artistique, assumé dans tous les cas étudiés par un artiste, continue donc à être pourvu par un ou deux intermittents, avec toutes les ambiguïtés dans le contexte français du spectacle de cette figure de directeur-employeur / salarié. En l'absence d'un statut adapté pour ces artistes-directeurs, une gouvernance plus équilibrée et « sereine » renvoie à la capacité d'une compagnie à pouvoir salarier, selon le régime général, une direction bipolaire comportant au moins un artiste, porteur du projet global, et un administrateur, chargé de production et de la distribution.

Ce cas de figure reste exceptionnel et n'apparaît dans notre échantillon que pour six compagnies. Aucune des « excentrées » n'est concernée et une « régionale » correspond à un emploi aidé dans une compagnie à très petit budget. Les « multirégionales » sont les plus concernées. Trois cas principaux relèvent de compagnies disposant d'un budget moyen supérieur à 550 000 €. Mais deux autres correspondent à des budgets autour de 230 000 €, preuve qu'il s'agit aussi d'un choix stratégique des directions des compagnies. On peut aussi citer le cas d'une autre compagnie qui a opté pour consacrer exclusivement les aides à l'emploi régionales pour salarier deux artistes. Cela lui a permis d'élargir le répertoire de la compagnie à un moindre coût que le recours à l'intermittence. Dans un autre cas, plus ancien, les emplois-jeune ont permis au chorégraphe d'être engagé à plein temps comme médiateur culturel en complément d'un poste d'administrateur. Quoi qu'il en soit, le maintien de

¹⁸ Le directeur artistique doit pouvoir prouver l'existence d'une instance dirigeante bénévole autonome, qui ne lui a délégué aucun pouvoir légal de représentation de l'association. L'absence de lien familial entre lui et le président est recommandée. (Agnès Garnier, « Artistes 'directeurs' de compagnie : attention au cumul de fonctions », *Le jurisculture*, n°116, mars 2009, p.7-8).

l'emploi des directeurs artistiques sous le régime de l'intermittence reste systématique dans les compagnies.

Espaces propres et gouvernance plus collective

Sur le plan des espaces de travail disponibles et au-delà de ceux évoqués dans l'analyse de filière à propos de la fonction de recherche-expérimentation, la capacité de disposer d'un espace propre pour l'administration ou le stockage de matériels (si possible en cohérence avec les espaces de travail artistique proprement dit) est un autre point important pour une gouvernance mieux articulée des compagnies. La capacité d'échanges directs entre direction artistique, direction administrative et direction associative est en effet essentielle. La disposition d'un espace propre peut grandement y aider.

Pour des espaces souvent trop petits ou pas toujours adaptés, cela ne concerne au mieux qu'une bonne moitié de notre échantillon qualitatif (55%). La plupart de ces espaces relèvent de mises à disposition gratuites, principalement par des municipalités, mais aussi par les directeurs artistiques eux-mêmes. Une partie minoritaire renvoie à des locations, qui viennent peser sur les budgets des compagnies. Les compagnies « multirégionales » apparaissant comme les mieux loties (75% disposent de tels espaces), tandis que les « régionales » peinent le plus pour trouver de tels moyens (40%).

En lien à cette question centrale pour les compagnies de disposer de lieux de travail plus autonomes, moins dépendants des résidences dans les établissements artistiques et culturels, plusieurs compagnies vont ou cherchent à aller plus loin dans leurs relations communes. Cela peut prendre la forme d'une gestion commune d'espaces et de moyens administratifs (comme dans l'exemple des relations entre Tarlatane, Trouble Théâtre et Cœur d'Art & Co). Cela peut prendre la forme d'un projet de lieu commun entre deux ou trois compagnies (comme dans les exemples de Bouche à Bouche, Androphyne ou Méli Mélo). On se trouve ici dans une situation qui ne revendique pas la notion de collectif, mais qui met en œuvre des dispositifs de mutualisation d'abord fondés sur la gestion d'outils de travail. Là encore, ce phénomène concerne d'abord les compagnies « transrégionales ».

L'emploi des ressources humaines

Pour finir ce chapitre, nous insisterons volontairement sur la ressource essentielle des compagnies que constituent les personnes qu'elles emploient et rémunèrent directement. Par contre-coup de tout ce qui vient d'être dit, on soulignera à nouveau la grande fragilité, dans les compagnies, des emplois disponibles et des rémunérations associées.

Des constantes dans les études de cas

Les études de cas approfondies montrent que les contrats à durée indéterminée (CDI) restent l'exception et concernent fort peu les directions artistiques (en tout, seulement six cas dans notre échantillon). S'ils sont plus fréquents pour les postes d'administration, la plupart de ceux-ci dépendent également beaucoup d'emplois aidés par les pouvoirs publics : emploi jeunes dans le passé, aujourd'hui contrat d'accompagnement dans l'emploi (CAE) ou, sur le plan régional, emploi tremplin. Cela concerne presque la moitié des compagnies de notre échantillon, pour un total d'une trentaine d'emplois.

Si quelques contrats à durée déterminée (CDD) de régime général sont également repérables, l'essentiel de l'emploi dans les compagnies se réalise selon des CDD d'usage (CDDU) réglementairement définis pour des secteurs déterminés, dont le spectacle vivant. Il n'est pas négligeable de constater que, dans douze compagnies de notre échantillon, ce type de contrat correspond à des postes de chargés de production ou de diffusion. Ceci dit, cette modalité d'emploi est surtout mobilisée pour les emplois artistiques et techniques.

Dans les décomptes dont nous disposons, on vérifie la présence sous ce type de contrat d'un ou deux artistes principaux, porteurs du projet global de la compagnie, qui emploient de manière récurrente un petit nombre d'artistes dont certains développent également des compétences pédagogiques et quelques techniciens. Le nombre total de ce noyau central, direction artistique comprise, est de quelques unités (souvent de 3 à 7, rarement plus de 10).

Un troisième ensemble apparaît, pour des durées annuelles d'emploi très faibles. Variables selon les compagnies et les années, ces emplois correspondent à des besoins localisés de compétence et permettent aussi d'élargir le cercle des personnes auxquelles les compagnies pourront faire à nouveau appel dans le futur.

Il faut enfin mentionner le recours à des travailleurs indépendants rétribués en honoraires. Ces ressources humaines complémentaires correspondent, pour une large part, à des apports en compétence administrative ou gestionnaire. Elles peuvent aussi répondre à un recours par les compagnies à des compétences artistiques ou techniques fortement spécialisées. Les « excentrées » se distinguent ici par la part la plus importante du budget affectée aux paiements d'honoraires (moyenne de 7,1%), tandis qu'elle reste ailleurs limitée à 1,8% pour les « régionales », 2% pour les « transrégionales » et 2,4% pour les « multirégionales ».

Le tableau 6.2 décompose les parts annuelles moyennes de la masse salariale dans le total des charges des compagnies entre 2007 et 2009.

La dissociation de la masse salariale indique une domination des salaires et charges sociales des artistes avec un taux de 36,7% des charges pour l'ensemble des troupes. Viennent ensuite la masse salariale administrative, puis technique. Les spécificités des différents profils sont assez peu accentuées, avec néanmoins un poids plus élevé de la masse salariale technique pour le profil « régional ».

Tableau 6.2 – Comparaison de la structure moyenne de la masse salariale de 2007 à 2009 de l'échantillon qualitatif (en%)

	M. Sal admin.	M. Sal techn.	M. Sal artist.	M. Sal. totale
Régionales	14,2	13,6	35,0	62,8
Transrégionales	14,3	9,4	37,8	61,5
Multirégionales	18,9	9,9	34,7	63,5
Excentrées	7,5	9,4	39,4	56,3
Ensemble	14,4	10,1	36,7	61,2

On remarque aussi un poids moins élevé pour la masse salariale administrative pour le profil « excentré ». Mais la part des honoraires administratifs, non répertoriés dans le tableau, est plus importante pour les compagnies de ce groupe et vient largement réduire l'écart avec les autres profils. En prenant en compte les salariés et les travailleurs indépendants, la part des dépenses des compagnies consacrée à la rémunération directe de leurs différents personnels s'établit en moyenne à 69,1% pour les « régionales », 65,3% pour les « transrégionales », 68,5% pour les « multirégionales » et 68,5% pour les « excentrées » (la part des travailleurs indépendants croissant au fil de ces catégories sauf pour les « transrégionales »).

La part de la masse salariale peut sembler restreinte, compte tenu de l'importance des collaborateurs directs et rémunérés des compagnies. Mais les charges qu'elles ont à couvrir, ne serait-ce que pour disposer d'espaces de travail ou pouvoir diffuser leurs spectacles dans des territoires multiples, sont aussi contraignantes. La difficulté à augmenter la part du budget consacrée à la rémunération de leur noyau central est un crève-cœur constant pour les compagnies. Outre l'utilisation massive de statuts précaires, cela les conduit également à ne pas pouvoir rétribuer leurs collaborateurs autant que leurs qualifications l'exigeraient. C'est en tout cas un point souvent mentionné par les compagnies étudiées de préférer ne pas dégager une marge sur une vente de spectacle, plutôt que d'abaisser les cachets promis aux artistes et techniciens qui vont faire vivre le plateau.

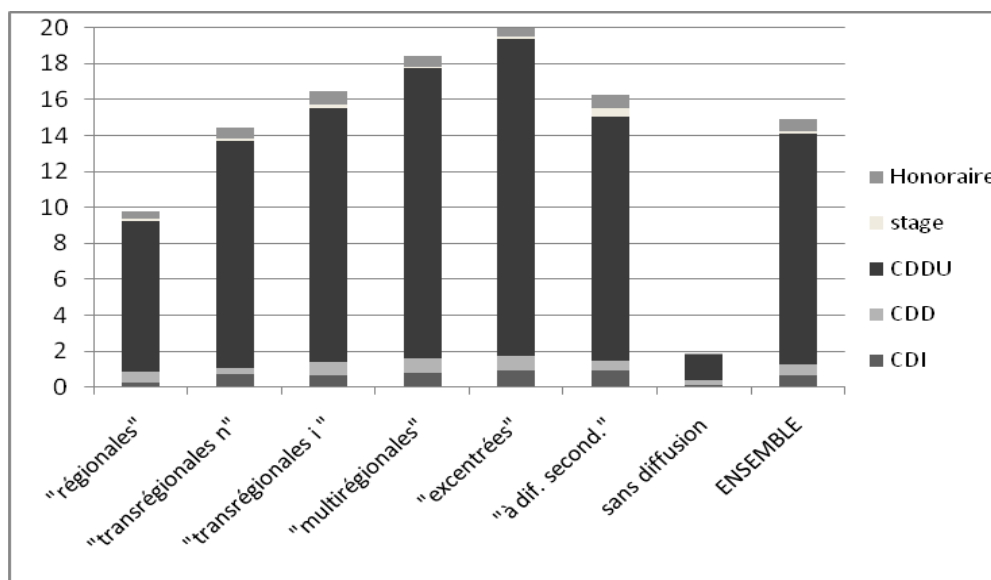
La domination confirmée de l'intermittence

Les réponses au questionnaire précisent l'importance des contrats à durée déterminée d'usage (CDDU) sont la forme d'engagement très largement majoritaire pour tous les profils de compagnies à diffusion « primaire » ou « secondaire ». Les compléments de revenus apportés par le régime d'assurance chômage des intermittents du spectacle jouent donc un rôle important dans la stabilisation de leurs « noyaux durs »¹⁹. Le nombre moyen des CDDU augmente avec l'élargissement des zones de diffusion, parallèlement au niveau du budget des compagnies. Il est le plus bas pour les organisations « sans diffusion en 2009 », puis pour les compagnies « régionales ». La composition du profil « à diffusion secondaire » est néanmoins

¹⁹ voir note 4 du Chapitre 3.

proche de celle des troupes « transrégionales », ce qui reflète une intensité de leurs autres activités, notamment dans le domaine de la recherche artistique.

Graphique 6.4 – La répartition du nombre moyen de personnes engagées selon le type de contrat pour les différents profils de diffusion



Le nombre moyen de contrats à durée déterminée de droit commun (CDD) est de 0,6 pour l'ensemble des compagnies, similaire à celui des contrats à durée indéterminée (CDI). Leur nombre augmente avec l'élargissement de l'espace de diffusion, les troupes « à diffusion secondaire » ayant néanmoins le même nombre moyen de CDI que les compagnies « excentrées ». Le poids des CDI dans les contrats de travail non intermittents est un peu plus élevé pour les troupes « transrégionales » à diffusion nationale que celles qui prospectent le reste du monde.

Le nombre moyen de stagiaires déclaré est marginal, un peu plus élevé pour les troupes « à diffusion secondaire », tandis que le nombre moyen de travailleurs indépendants rémunérés en honoraires s'accroît avec le périmètre de la zone de diffusion, tout en restant inférieur ou égal à un.

Le nombre médian de contrats est nul pour les CDI et les CDD quels que soient les profils, ce qui souligne la rareté de ce mode d'emploi. L'analyse en composantes principales n°2 a par ailleurs montré que, parmi les contrats de travail, les CDI constituent la variable la plus discriminante, en ayant une position assez proche du niveau du budget sur le plan formé par les deux axes les plus significatifs.

Pour les intermittents, engagés en CDDU, le nombre médian de salariés engagés est de 6 pour les compagnies « régionales », 10 pour les « transrégionales », 12 pour les « multirégionales », 14 pour les « excentrées », 7 pour les troupes « à diffusion secondaire ». Tout comme pour le nombre médian de représentations, il n'y a pas de différence sensible dans le groupe des compagnies « transrégionales » selon l'étendue de leur ouverture extrarégionale.

Le nombre très limité de personnes engagées en moyenne par les compagnies, notamment sous la forme de CDI ou de CDD de droit commun, pose une délicate question de gestion des ressources humaines pour concilier le travail artistique, qui constitue le cœur de leur identité professionnelle, et les tâches administratives, indispensables pour la conformité au droit social et fiscal et l'amélioration de la valorisation des activités. La polyvalence contrainte des membres du noyau dur de la compagnie pose également un problème d'adaptation aux mutations des réseaux de production et de diffusion. Les contrats à durée indéterminée concernent rarement les emplois artistiques et permettent de stabiliser le plus souvent l'exercice de fonctions administratives.

En réponse à la question ouverte n°12 sur le degré de représentativité de l'année 2009, la directrice artistique d'une compagnie chorégraphique « transrégionale » à diffusion internationale, créée en 2001, explique ainsi la nature de son cycle de création :

« Petite compagnie : je suis chorégraphe et je fais tout le travail administratif. Je m'oriente vers 1 année sur 2 [comme] année administrative pour préparer la suivante avec création et diffusion. »

En réponse à la question ouverte n°26 sur les perspectives d'évolution des ressources envisagées, plusieurs troupes ont signalé leurs espoirs de développement des ventes, de diversification des partenariats et de captation de subventions par la création de postes administratifs :

« Le développement des outils commerciaux et l'embauche d'une personne formée à la vente de spectacles seraient les éléments indispensables à une bonne évolution. » (pluridisciplinaire « transrégionale » à diffusion internationale, créée en 1997)

« La compagnie a investi sur des personnes qui travaillent uniquement sur la vente des spectacles et sur la recherche de subvention. » (théâtrale « transrégionale » à diffusion internationale, créée en 1993)

« Par la création d'un poste administratif nous espérons augmenter le nombre de partenaires et les ressources de la compagnie. » (chorégraphique « à diffusion secondaire », créée en 2006)

« Besoin d'augmenter le nombre de personnels permanents avec financements supplémentaires par vente de spectacles, recherche de subventions (type poste adac avec la région, ou compagnonnage avec Drac). » (« excentrée » en arts de la rue, créée en 1984)


A contrario, les difficultés budgétaires ou conjoncturelles pour financer un poste spécialisé sont avancées pour expliquer des difficultés de diffusion ou les craindre :

« En raison d'une période budgétaire difficile, nous envisageons de ne pas reconduire le contrat d'administrateur et de tenter de répartir les tâches administratives entre les différents membres actifs et bénévoles de la compagnie. Pari difficile ! » (« transrégionale » à diffusion nationale en arts du conte, créée en 1996)

« L'année 2009 a été inférieure en volume d'activités par rapport à d'habitude du fait de l'absence d'un chargé de diffusion durant une grande partie de l'année. La directrice artistique de la compagnie, également interprète, devant assurer seule l'ensemble des tâches inhérentes à la vie d'une compagnie. » (chorégraphique « transrégionale » à diffusion nationale, créée en 2000)

« La Cie est en cours de clôture de ses activités pour les raisons suivantes :

1 - La complexité et la surcharge administrative liée à l'exercice du spectacle vivant, depuis quelques années, s'est radicalement accrue, nécessitant l'embauche d'un temps complet pour parer aux tâches administratives.



2 - La Cie est une toute petite Cie qui développe une étude sur une branche du spectacle, l'art du conteur, qui n'est pas encore considéré par les institutions culturelles car elle n'utilise pas les infrastructures traditionnelles du spectacle, entre autres.

3 - Un contrat aidé (CAE) par l'Etat n'a pas été suffisant, dans le montant et le temps, pour que la Cie se structure différemment et dégage les ressources nécessaires à la pérennisation de ce poste d'administrateur. » (« transrégionale » à diffusion internationale en arts du conte, créée en 1997)

Remarques synthétiques

À nouveau, ce chapitre confirme et précise certains éléments déjà connus quant au fonctionnement des compagnies. On retiendra plus particulièrement que les compagnies apparaissent le plus souvent comme de très petites organisations en réseau autour d'un noyau central, qui s'appuient de façon décisive sur une flexibilité du travail artistique et technique pour la conduite de leurs projets. Elles se heurtent aux difficultés de maîtriser un environnement, devenu plus complexe, avec une législation sociale et fiscale densifiée et surtout à cause de l'intensification de la concurrence. Cette dernière oblige les troupes à consacrer plus d'énergie dans la recherche d'une visibilité en tentant d'attirer l'attention des pouvoirs publics, des établissements culturels, des journalistes culturels si elles souhaitent élargir leur rayonnement territorial.

Dans cet environnement qui leur pose pourtant de nouvelles questions, la recherche souligne combien les compagnies conservent leur mode traditionnel de gouvernance, le statut associatif restant l'abri juridique quasiment exclusif. L'écart devient de plus en plus flagrant entre, d'une part, la structure du pouvoir légal et bénévole souvent peu impliqué au-delà d'un soutien moral et, d'autre part, les complexités contemporaines d'une direction tant artistique qu'administrative professionnalisée. Ce décalage est particulièrement net quand on regarde qui est détenteur de la licence d'entrepreneur de spectacles vivant et qui se trouve être, de fait, le donneur d'ordre principal au sein de la compagnie. La gouvernance des compagnies, sous statut associatif, se caractérise donc toujours par une dissociation entre les salariés qui mettent en œuvre le projet artistique et culturel et la direction légale, constituée de bénévoles. Des efforts sont pourtant développés, de part et d'autre, pour une implication de celle-ci dans l'administration de la compagnie au-delà des opérations de représentation légale. Le bénévolat est néanmoins une limite importante si les membres du bureau ont une occupation professionnelle. La complexification de la filière et le déplacement du centre de gravité territorial de la diffusion s'accompagnent également d'une externalisation de certaines tâches de gestion et, encore plus structurellement, d'un recours accru à une agence privée de soutien. Ces modifications dans la gouvernance des compagnies sont à suivre attentivement. Ici encore, l'adaptation *a minima* de la façon dont fonctionnent dans les compagnies le pouvoir de décision et leur mise en œuvre risque de ne pas être suffisant face aux enjeux actuels et à la réalité du fonctionnement contemporain du spectacle vivant.

La recherche a également confirmé que les compagnies s'organisent structurellement à partir et autour de l'emploi intermittent. Les dernières évaluations globales concernant le spectacle vivant rappellent que 75% au moins de l'emploi dans ce secteur d'activité relève de ce mode d'emploi, quels que soient les efforts récents pour augmenter la part de l'emploi plus pérenne

(CDI ou CDD standard)²⁰. Les données que nous avons recueillies conduisent à penser que ce ratio, pour les compagnies, se situe vers les 90%, voire plus. Voilà une autre donnée structurelle, qui exigerait une toute autre approche qu'un simple ajustement des dispositifs actuels d'emploi et de « sécurisation des parcours professionnels ».

Une dernière confirmation concerne l'importance des rémunérations portant sur l'administratif (masse salariale consacrée aux emplois de ce type, à laquelle il faudrait ajouter les honoraires correspondant à l'externalisation de certaines de ces tâches). Dans l'ensemble des salaires versés par les compagnies « multirégionales » par exemple, la part relevant de l'artistique reste majoritaire (54,6%), mais est désormais suivie par l'administratif (29,7%), le technique représentant le solde (15,6%).

²⁰ Une évaluation portant sur 2008 aboutit à 71% des salariés du spectacle vivant relevant de CDDU délivrés par les employeurs dont l'activité principale est le spectacle vivant. Avec les employeurs plus occasionnels, ce ratio monte à au moins 75% (Observatoire prospectif des métiers et des qualifications du spectacle vivant, *Tableau de bord de l'emploi et de la formation professionnelle dans le spectacle vivant*. Première édition, mai 2011).

CHAPITRE VII

Quelles dynamiques d'évolution ?

Dans nos études de cas approfondies, les entretiens avec les directeurs artistiques et les administrateurs des compagnies ont fait ressortir la perception d'une aggravation des déséquilibres de la filière du spectacle vivant au cours des années 2000. Ils recourent les observations sur l'évolution des relations de travail intermittent. Cette dernière a été marquée par une fragmentation des engagements avec une multiplication de contrats à durée raccourcie.

Entre 1988 et 2006, le nombre de contrats a été en effet multiplié par 9 et leur durée moyenne s'est réduite de 21 jours à 4, tandis que la durée et la rémunération annuelles moyennes du travail des intermittents ont baissé de 27% et 23,7% respectivement¹. Cette hyperflexibilisation du travail artistique et technique traduit *a priori* une réduction de la durée d'exploitation de spectacles, devenus plus nombreux sous la pression d'une quête de visibilité professionnelle, alors même que les réseaux de diffusion, labellisés ou non, sont saturés. Cependant, la dégradation des situations des intermittents concerne surtout la période entre 1986 et 1999, la durée annuelle de travail et la rémunération moyennes se stabilisant ensuite². Le nombre moyen annuel de contrats par intermittent a malgré tout progressé de 11 en 2003 à 15 en 2006, sans doute sous l'effet de la réforme du régime d'assurance-chômage de l'intermittence³.

Pour l'approche par questionnaire, l'analyse de la dynamique d'évolution est limitée par le contenu même de l'enquête. Elle a interrogé les compagnies sur une seule année, afin de ne pas alourdir la charge de travail pour le remplir. Celle-ci a bien constitué l'obstacle majeur pour le retour de questionnaires adressés à de petites organisations. Les deux questions ouvertes, déjà en partie exploitées pour illustrer les situations contrastées des compagnies sur les points évoqués dans les chapitres 3, 4 et 6, apportent néanmoins des éclairages. Mais ce

¹ CNPS, *Emploi et spectacle 2008-2009*, rapport de la commission permanente de l'emploi permanent du CNPS, 2009, p. 31.

² Marie Gouyon et Frédérique Patureau, Tendances de l'emploi dans le spectacle, *Cultures chiffres* 2010-1, 2010, p. 5.

³ Le seuil des 507 heures à déclarer pour l'ouverture des droits à l'indemnisation doit être obtenu dans un délai de 10 mois pour le personnel technique ou de 10,5 mois pour les artistes après le dernier jour d'indemnisation de la période précédente, au lieu de 12 mois à la date anniversaire de la première inscription aux Assedic selon le protocole d'accord du 26 juin 2003. Celui qui est entré en vigueur en 2007 a introduit une possibilité de lissage sur une période plus longue, mais sur une base mensuelle respectivement de 50 heures et de 48 heures.

sont les données quantitatives recueillies dans les études de cas qualitatives sur trois années, de 2007 à 2009, qui sont susceptibles de saisir le mieux les évolutions. Elles peuvent servir d'appui à la formulation d'une hypothèse sur les sources d'une crispation récente dans la diffusion des spectacles.

Cette période a connu une évolution conjoncturelle marquée par un net ralentissement de la croissance économique en 2008 et, selon l'INSEE, par une « récession sans précédent depuis l'après-guerre » en 2009⁴. Les enquêtes sur le budget des familles en 1995 et 2001 indiquent une évolution plutôt parallèle de la demande de spectacles vivants et du pouvoir d'achat du revenu disponible moyen. En raison du prix moyen plus élevé des billets dans les théâtres membres de l'Association de soutien au théâtre privé, la fréquentation payante est largement sensible à la conjoncture économique⁵. Il est possible que les tarifs plus bas des théâtres subventionnés permettent d'amortir les chocs conjoncturels.

Il convient donc de prendre en compte, dans l'analyse des évolutions déclarées par les répondants à l'enquête ou observées dans les comptes, cette évolution conjoncturelle exceptionnelle, dont l'ampleur des effets sur la demande de spectacles reste incertaine. Elle est sans doute anxiogène pour les programmeurs, incités à une attitude encore plus prudente dans leurs prises de risques.

Les projections sur les perspectives d'évolution

Dans le questionnaire, la question sur le degré de représentativité de l'année 2009 permet de discerner le cycle de vie socioéconomique des compagnies selon leurs profils. Celle sur les perspectives d'évolution des ressources est l'occasion d'analyser les représentations sur le devenir de la compagnie, qui peuvent être orientées par des vues optimistes, pessimistes, incertaines ou prospectives sur les façons de développer les revenus ou de contenir les coûts.

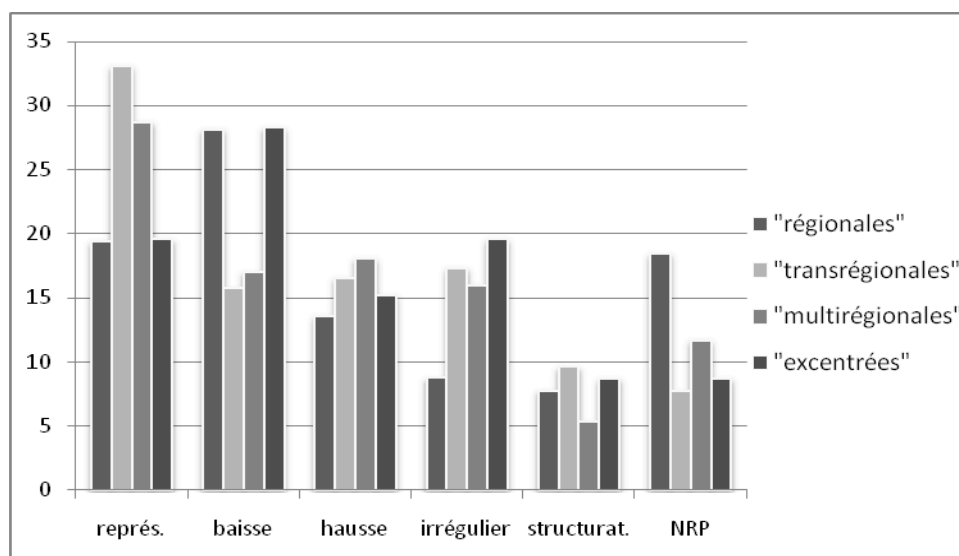
Quelles évolutions déclarées en 2009 ?

Parmi les 572 répondants, en moyenne 27,3% ont déclaré que l'année 2009 leur paraissait représentative de leurs activités habituelles. Une baisse du budget a été soulignée par 19,4% des compagnies, contre une expansion budgétaire dans 14,5% des cas. 16,6% des troupes ont évoqué une irrégularité récurrente de leur rythme de production et de diffusion, l'alternance entre une année centrée sur une création et une année d'exploitation du nouveau spectacle étant souvent avancée dans ce groupe. Une période exceptionnelle, liée à la structuration d'une compagnie récemment créée ou à sa réorganisation, a été évoquée par 9,8% des répondants. La question n'a pas été renseignée dans 11,2% des cas.

⁴ Le produit intérieur brut en volume a augmenté de 2,4% de 2006 à 2007, de 0,2% entre 2007 et 2008 et baissé de 2,6% de 2008 à 2009 (voir INSEE, « Les comptes de la nation en 2009. Une récession sans précédent depuis l'après-guerre », *INSEE Première* n°1294, mai 2010).

⁵ Voir Daniel Urrutiaguer, 2009, *op.cit.*, p. 76.

Graphique 7.1 – Répartition des compagnies selon leur caractérisation de l'année 2009 en fonction de leur profil de diffusion (en %)



LA BAISSSE DE DIFFUSION

Les effets de la récession économique de 2009 ne sont donc pas également partagés et ils n'ont été spontanément soulignés que par le cinquième des répondants. La distribution des subventions a joué sans doute un rôle d'amortisseur. Ainsi, les troupes en situation de régression budgétaire soulignent plus la dégradation de la diffusion qu'un déclassement dans le financement public. La baisse du volume des ventes est principalement évoquée dans 15,9% des cas, tandis que 0,5% ont regretté une réduction du format des distributions (moins d'acteurs et de techniciens) pour pouvoir survivre, 1% une dépréciation des prix d'achat et 2,9% une diminution ou disparition de leur financement public. La fragilité économique de troupes dépendantes de subventions, face à une anticipation d'un désengagement des pouvoirs publics, est néanmoins un constat partagé bien au-delà de ce cercle.

Comme l'indique le graphique 7.1, les profils de diffusion « régional » et « excentré » ont été affectés de manière semblable par une régression budgétaire, qui a épargné plus les compagnies « transrégionales » et « multirégionales ». Cette distribution est symétriquement opposée à celle des réponses qui ont signalé une année 2009 représentative.

Dans les réponses, la baisse de la diffusion est imputée plus souvent à la réduction du budget des lieux de spectacles qu'à celle de la fréquentation :

« Moins d'activité car moins de demande : les budgets des festivals se sont resserrés. » (théâtrale « transrégionale » à diffusion internationale, créée en 1988)

« 2009 n'a pas été une année spécialement représentative d'un volume d'activités habituelles : nous avons subi le contre coup de la crise cette saison-là, justement et tout se décidait à la dernière minute, de façon complètement imprévue. » (théâtrale « multirégionale », formée en 2003)

« La diffusion a été minorée d'un tiers par rapport aux autres années, suite aux difficultés financières rencontrées par les structures culturelles françaises. » (circassienne « multirégionale », fondée en 2006)

Rares sont les compagnies à mettre en avant un public moins nombreux comme dans le cas de cette troupe, qui n'exploite pourtant pas un lieu :

« La baisse de fréquentation des théâtres par le public a été catastrophique financièrement pour la compagnie. » (théâtrale « multirégionale », créée en 2004)

Des compagnies « transrégionales » ou « régionales » ont fait part de leur dépendance à l'égard du cloisonnement des réseaux de diffusion ou de leur instabilité dans l'accompagnement de leurs créations :

« Ce fut une année difficile. La diffusion est de plus en plus délicate; les diffuseurs ne prennent plus de risques, sauf pour ce qui fait le” buzz “ ou “ les copains”... » (chorégraphique « transrégionale » à diffusion nationale, créée en 1990)

« 2009 a été une mauvaise année à cause du désengagement d'un coproducteur qui a entraîné le report de la création puis celui d'un programmateur qui a annulé trois semaines de représentations (deux structures différentes mais pour le même spectacle). Donc moins de représentations en 2009 (et aussi en 2010), des justifications auprès des institutions, des soucis financiers. » (« transrégionale » à diffusion internationale en arts de la marionnette, fondée en 1983)

« En 2009 il restait encore beaucoup d'actions en milieu scolaire ce qui s'est écroulé en juin 2010 ! Pour le reste diffuser est un calvaire et nous n'avons pas de lieu permanent de travail. Emblématique d'une mort annoncée à moyen terme sans doute hélas ! » (chorégraphique « régionale », formée en 1990)

Deux troupes théâtrales, l'une « régionale » fondée en 2007, l'autre « multirégionale » formée en 2000, ont insisté sur le contraste entre la vitalité du café-théâtre et le déclin de la diffusion de leurs autres spectacles. Cette remarque pose la question de la diversification de la demande avec l'hypothèse d'un attrait plus soutenu des spectacles de divertissement, particulièrement en période de crise économique. L'enquête de 2008 sur les pratiques culturelles des Français indique une progression du taux de fréquentation des spectacles de théâtre professionnel, 19% des français âgés d'au moins 15 ans ayant déclaré y être allés au moins une fois au cours des 12 derniers mois, contre 16% en 1997. Cette progression est surtout le fait d'une augmentation de spectateurs occasionnels, qui sont allés une ou deux fois au théâtre au cours de l'année, puisqu'ils ont représenté 68% du public, contre 59% en 1997⁶. L'enquête ne renseigne pas sur le genre de théâtre fréquenté. Olivier Donnat a néanmoins émis l'hypothèse d'une inclusion par les répondants du café-théâtre et des one-man shows dans le genre théâtral, ce qui pourrait être une source de la hausse mesurée⁷.

Certaines troupes ont indiqué de moins bonnes conditions de valorisation de leurs spectacles en raison d'une baisse du prix de cession ou d'une prise en charge de risques d'exploitation dans des contrats de coréalisation plus nombreux :

⁶ Olivier Donnat, *Les pratiques culturelles des français à l'ère numérique. Enquête 2008*, Paris, La Découverte/MCC, 2009, p. 182 ; Olivier Donnat, *Les pratiques culturelles des français. Enquête 1997*, Paris, La Documentation française, 1998, p. 254.

⁷ « Bibliothèques, cinémas, musées, télévision, Internet, musique, théâtre, livres et jeux vidéo passés au crible par l'étude », *Le Monde*, 15/10/09.

« Comme en 2008, en 2009 il était difficile de vendre nos spectacles au prix où il faudrait les vendre. Les mairies, offices de tourisme, associations, etc. ont de moins en moins de budgets et de subventions. La crise et l'abandon de l'État pour la culture en rue se fait beaucoup sentir. » (« régionale » en arts de la rue, créée en 2003)

« La diffusion étant à la fois parallèle et marginale, elle demeure constante. Par contre les contrats institutionnels sont en totale décroissance. » (théâtrale « transrégionale » à diffusion nationale, fondée en 1964)

Une troupe évoque les effets négatifs de l'absence d'un chargé de diffusion au cours de l'année :

« L'année 2009 a été inférieure en volume d'activités par rapport à d'habitude du fait de l'absence d'un chargé de diffusion durant une grande partie de l'année. La directrice artistique de la compagnie, également interprète, devant assurer seule l'ensemble des tâches inhérentes à la vie d'une compagnie. » (chorégraphique « transrégionale » à diffusion internationale, créée en 2000)

LA HAUSSE DE DIFFUSION

Les déclarations de hausse d'activité en 2009 sont plus également partagées selon les profils de diffusion. Comme pour les compagnies en situation de baisse, la variation est imputée essentiellement à la diffusion de spectacles dans 12,2% des cas, contre 0,5% pour le subventionnement. 1,6% des réponses évoquent la capacité à faire tourner des spectacles à distribution plus nombreuse et 0,2% un prix de cession plus élevé. Plusieurs compagnies ont ainsi signalé une expansion confirmée de leurs ventes ou un élargissement de leur zone de diffusion comme dans le cas de deux troupes pluridisciplinaires :

« L'année 2009 a été une année marquée par un volume d'activité de la compagnie important, en effet le succès de la pièce A depuis sa création en 2008 a continué de générer de nombreuses dates de tournée tout au long de l'année 2009. Cependant l'évolution de l'activité de la compagnie étant constante depuis quelques années, on peut dire que cette année 2009 est représentative en terme « croissance » du volume d'activité plus qu'en terme de volume d'activité tout simplement. » (pluridisciplinaire « transrégionale » à diffusion internationale, créée en 1999)

« L'année 2009 est la concrétisation du travail effectué depuis 2006 : crédibilité du travail artistique de la compagnie sur le réseau national. Cette année a permis d'asseoir la notoriété du groupe au sein des Arts de la Rue en France. La diffusion de nos spectacles a donc été plus nationale que régionale. » (pluridisciplinaire « transrégionale » à diffusion internationale, fondée en 2003)

Les perspectives de hausse dépendent, dans certaines réponses, de l'implication de partenaires diversifiés... :

« L'année 2009 a été plutôt une année faste et il est difficile de donner un volume d'activité annuel ; c'est très variable. On s'attache surtout à trouver des producteurs pour la création ce qui n'est pas tâche facile et malheureusement nous ne parvenons pas à trouver tous les ans. Nous recherchons malgré tout d'autres partenaires qu'institutionnels et la mise en place de projet porteur pour la commune où nous sommes implantés. » (chorégraphique « régionale », créée en 2003)

« Cette année 2009 fut très bonne : une coproduction avec deux théâtres de notre département dont le Cdn, une tournée très fournie dont une série de 27 représentations à Genève à la suite de nos représentations au festival d'Avignon 2008 d'une de nos créations. » (théâtrale « transrégionale » à diffusion internationale I, fondée en 2005)

.. ou de l'engagement de personnel administratif spécialisé :

« Nous avons recruté un chargé de production fin 2008 ce qui nous a permis de développer notre activité depuis cette embauche. » (théâtrale « transrégionale » à diffusion nationale, créée en 1993)

Certaines compagnies évoquent un développement de leurs ventes, qui est centré sur des réseaux non labellisés, comme dans le cas de deux troupes « transrégionales » à diffusion internationale :

« L'activité depuis 1990 suit une évolution correcte : plus de création qui tournent. Grosses difficultés pour entrer dans "le monde" des salles conventionnées. » (théâtrale, fondée en 2005)

« En 2009, le chiffre d'affaires a été plus important qu'habituellement grâce à la forme tout terrain de notre spectacle qui nous permet d'être diffusé dans des lieux non conventionnels sans aucune logistique technique. » (pluridisciplinaire, créée en 1990)

Une troupe en arts de la rue explique cependant sa fragilité en raison de la dépendance à l'égard des subventions malgré la croissance exceptionnelle des commandes de spectacles :

« L'année 2009 se traduit par une année remarquable d'exploitation et de création autour de commandes spécifiques. Il n'en demeure pas moins que la situation de la compagnie reste fragile et dépend du maintien des subventions. » (« transrégionale » à diffusion internationale, créée en 1998)

LES AUTRES CAS

La part des compagnies qui ont déclaré une activité généralement irrégulière augmente avec l'élargissement de la zone de diffusion. Les compagnies « excentrées » de l'échantillon ont été proportionnellement les plus nombreuses à relativiser la non représentativité de l'année 2009 par son inscription dans un cycle régulier alternant périodes de création et de diffusion. C'est le cas par exemple de deux troupes théâtrales :

« C'était une période de diffusion, il y a un cycle de 2 ans d'alternance création diffusion, pas de chevauchement 1 année création, 1 année diffusion. *Idem* pour les actions artistiques : pas de régularité. 2009 fut une année d'activité très élevée. 2010 est beaucoup plus calme, 2011 sera plus active avec un pic en 2012 sans doute très supérieur à 2010 (grosse production prévue). » (théâtrale « excentrée », formée en 1997)

« Pour les Festivals oui ; pour la création nationale, il s'agit d'une année sur deux (2005 - 2006 - 2007 - 2009 - 2011). » (théâtrale « excentrée », créée en 2003)

Les compagnies « régionales » signalent plus souvent une irrégularité de moyens parce qu'elles sont en résidence... :

« Il y a eu la création et la tournée d'un spectacle important en termes de moyens et de personnels, beaucoup d'actions culturelles dans le cadre de notre résidence au théâtre de X et à Y. 2009 est une grosse année d'un point de vue financier. » (théâtrale, créée en 2002)

... ou tributaires de la pluriactivité de leurs membres faute de débouchés assez stables :

« Le volume d'activité est extrêmement variable d'une année à l'autre, selon les temps de création ou de diffusion. L'activité de la compagnie est pour l'instant encore irrégulière, pour cause de petits moyens. Ses membres s'investissent dans de nombreuses activités (artistiques et pédagogiques essentiellement) en dehors du cadre de la compagnie. » (art de la marionnette, fondée en 2006)

Des troupes « transrégionales » ont fait également état de leur fragilité à l'égard des réseaux de production et de diffusion :

« 2009 a été une année d'investissement (3 créations) et de diffusion. Pour une compagnie indépendante, la charge fut trop lourde et nous a amené à modifier notre fonctionnement. Bref, une année mitigée en bilan financier et artistique mais fondatrice pour l'avenir. » (théâtrale, fondée en 2005)

« Notre volume d'activité n'a jamais suivi de courbe croissante ou décroissante mais a varié en fonction du répertoire plus ou moins facile à diffuser ou des distributions plus ou moins nombreuses. 2009 était une année de moyenne basse. » (théâtrale, créée en 1978)

Les compagnies ayant déclaré traverser une période de structuration sont réparties de manière assez égale selon le profil de diffusion. Cette période peut correspondre à une phase de maturation, qui permet de passer à l'exploitation de spectacles :

« L'année 2009 a été la première année de vraie création de la compagnie, auparavant elle faisait des ateliers, de l'action culturelle et des lectures, mises en espace de textes poétiques. » (théâtrale « transrégionale » à diffusion internationale, créée en 2003)

Les effets d'un changement de région d'implantation sont signalés à quelques reprises :

« L'année 2009 n'est pas représentative de notre activité. En effet, la compagnie s'est installée à B en 2007 après 25 années d'activité en région C. La Cie a donc arrêté ses créations et tournées fin 2006 pour mettre en place cette implantation, et n'a repris son activité de création que fin 2008. En 2009, nous avons créé un spectacle léger techniquement et financièrement. Cette petite forme (un solo) a engendré des recettes moindres et donc un budget global inférieur aux années précédentes. 2010 a vu les tournées reprendre. » (théâtrale « transrégionale » à diffusion nationale, fondée en 1985)

Il peut s'agir d'une restructuration administrative de la compagnie avec une séparation des activités en deux entités :

« Jusqu'au 31/12/2008, la Compagnie gère une partie de la diffusion de spectacles (Saison et Festival) qui, au 1er janvier ont été transférées sur une autre association. Donc le volume d'activités a été diminué et ne concerne aujourd'hui presque essentiellement que la production et la diffusion de spectacles de la Compagnie. » (théâtrale « multirégionale », créée en 1996)

Une troupe a choisi d'internaliser ses opérations de diffusion, ce qui a réduit les ventes dans l'immédiat, et a connu une transformation de l'esthétique sous l'impulsion d'une nouvelle direction :

« 1. La Compagnie travaillait depuis ses débuts en 2000 avec une agence de diffusion. Elle a souhaité prendre en charge plus personnellement le travail de diffusion et établir et/ou pérenniser de réels partenariats, développer sa diffusion à l'international et travailler sur des questions de fond liées à l'action culturelle (création d'un pôle petite enfance permanent). Cette année 2009 représente cette année transitoire et l'on constate plutôt une diminution de l'activité. 2. La direction artistique de la compagnie a changé. 3. L'esthétique a évolué. Question de l'identité de la compagnie face aux partenaires / tutelles. » (« transrégionale » à diffusion internationale en arts de la marionnette, formée en 2000)

Une autre compagnie, qui administre aussi un lieu de spectacles, a évoqué une situation de survie économique, rendue possible par une implication de l'équipe et de bénévoles dans sa gestion :

« La compagnie suite aux difficultés financières subies en 2008, décida de se déclarer en cessation de paiement en début d'année auprès du tribunal de grande Instance, et a accepté le 15

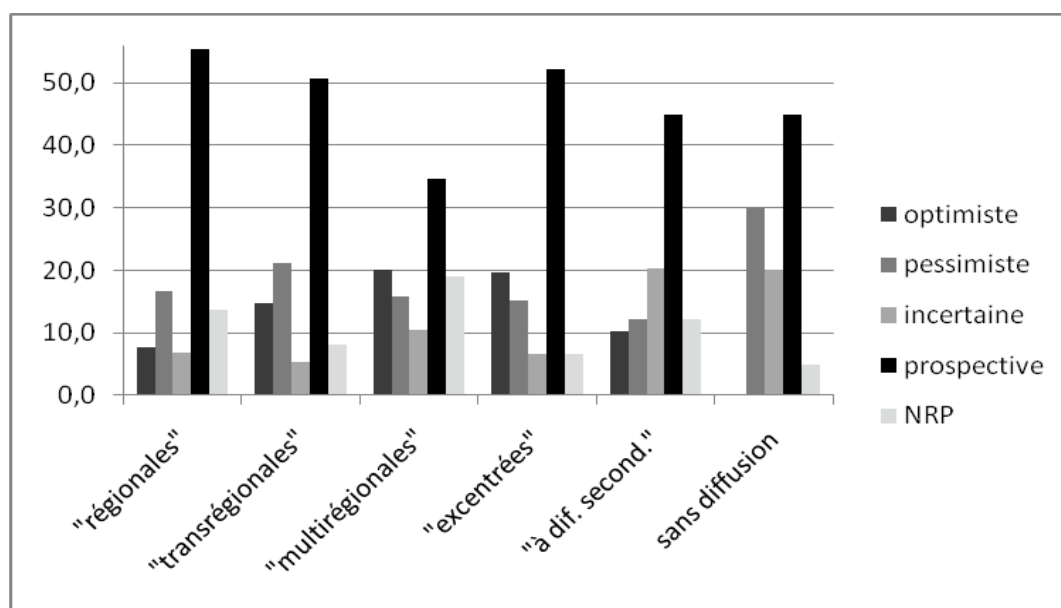
juin un redressement judiciaire. Le lieu A a continué à exister grâce à l'aide de l'ensemble de ses bénévoles. Ne souhaitant pas voir le lieu A disparaître, l'équipe s'est mobilisée pour se battre et prendre la charge de l'ensemble du fonctionnement de la structure (suite aux licenciements de ses deux salariées fixes en 2008). Sur une période d'activité réduite, cinq mois, liée à nos difficultés, nous avons malgré tout réussi à maintenir une activité constante par rapport à 2008 : 30 représentations. » (théâtrale « transrégionale » à diffusion internationale, créée en 2001)

Quelles perspectives envisagées par les compagnies ?

LA DECOMPOSITION DES VUES

Les réponses à la question n°26 sur les perspectives d'évolution des ressources de la compagnie ont été classées en quatre catégories selon la tonalité directrice des messages. En moyenne sur l'ensemble de l'échantillon, 13,8% des compagnies ont indiqué une vue optimiste sur leur devenir budgétaire, contre 18,6% qui ont souligné leur pessimisme et 8,4% une incertitude plutôt inquiète. Les réponses qui développent une vision prospective sur les moyens de développer les ressources sont relativement majoritaires (48,3%). L'absence de réponse a touché 11% des troupes.

Graphique 7.2 – Répartition des compagnies selon leur perception du devenir des ressources en fonction du profil de diffusion (en %)



La part des vues optimistes s'accroît assez logiquement avec l'élargissement territorial de la diffusion de spectacles, porteur de ventes plus importantes. Elle est nulle pour les troupes « sans diffusion en 2009 ». Celles-ci sont proportionnellement les plus nombreuses à avoir une vision pessimiste de l'avenir (30%).

La relation avec le degré de rayonnement territorial n'est pas linéaire, puisque le pourcentage maximum de projections négatives concerne les troupes « transrégionales ». Cette part est par ailleurs bien supérieure pour celles qui ont limité leur prospection à l'espace national (26,6%)

contre 15,5% pour les « transrégionales » à diffusion internationale). Les incertitudes sont le plus souvent partagées par les troupes « à diffusion secondaire » ou « sans diffusion en 2009 ». La part des compagnies « multirégionales » se situe dans une position intermédiaire.

Les visions prospectives sur l'évolution des ressources ont été formulées le moins fréquemment par les troupes « multirégionales », mais leur pourcentage est aussi le plus élevé parmi les non répondants à cette question. La part des compagnies « à diffusion secondaire » et « sans diffusion en 2009 » est proche de 45%, tandis qu'elle est la plus grande pour les troupes « régionales » (55,3%), puis les compagnies « excentrées » et « transrégionales » (52,2% et 50,6% respectivement).

L'analyse de contenu des propositions prospectives, formulées spontanément par 48,3% des compagnies de notre échantillon, indique que les principaux thèmes évoqués concernent d'abord la diffusion de spectacles (25,5%) et le financement public (18,4%), ce qui confirme la dépendance des troupes à l'égard de ces deux variables clés. Viennent ensuite la recherche ou l'obtention de partenariats avec des établissements culturels pour des coproductions ou des résidences (11% des cas) et le mécénat (10,1%). Plusieurs domaines de prospection ont été le plus souvent exprimés par les compagnies dans leurs réponses sur les démarches envisagées. Le codage n'a pas eu pour objectif de déterminer l'élément dominant. Le total des réponses de l'ensemble dépasse ainsi les 48,3% de répondants qui ont formulé des vues prospectives.

Tableau 7.1 – Répartition des principales motivations prospectives des compagnies selon leur profil de diffusion

	divers. activit.	salar. qual.	mutua- lisation	mécénat	subvent.	diffusion	parten. établt	form. act cult	organi- sation
« régionales »	5,8	11,7	4,9	11,7	17,5	20,4	6,8	7,8	2,9
« transrégion. »	5,0	6,9	3,9	9,7	18,1	27,0	13,1	4,2	3,1
« multirégion. »	4,2	2,1	2,1	9,5	18,9	22,1	5,3	3,2	1,1
« excentrées »	0,0	8,7	0,0	13,0	21,7	37,0	21,7	0,0	4,3
«diff. second.»	6,1	8,2	4,1	10,2	14,3	22,4	14,3	6,1	2,0
sans diffusion	10,0	5,0	5,0	5,0	25,0	30,0	0,0	15,0	0,0
Ensemble	4,9	7,2	3,5	10,1	18,4	25,5	11,0	4,9	2,6

LES VUES PROSPECTIVES LES PLUS COURANTES

Certaines compagnies, en délicatesse avec la Drac, ont plus insisté sur leurs espoirs d'étendre la diffusion :

« Beaucoup plus de diffusion ; soutien de la région, de l'Europe pour un projet transfrontalier. Nous n'espérons pas beaucoup de la DRAC qui ne vient que très très rarement voir les projets dans le département et se montre intéressée par une vitrine parisienne. » (théâtrale « régionale », créée en 2006)

« Perspectives de déconventionnement mais rebond de la diffusion en 2010; adaptation à construire face à une concurrence intensifiée. » (« multirégionale » en arts de la rue, formée en 1992)

« 2009 était une année de stand by, de recherche, de création... Les réponses à ce questionnaire seront sûrement plus pertinentes pour les années 2011 voire 2012. Pour l'instant on bricole. La

compagnie n'est sûrement pas représentative, car si nous n'avons eu aucune aide publique, il faut bien avouer que nous n'en avons pas demandé. L'avenir de la compagnie se trouve maintenant entre les mains de notre nouvelle création. » (théâtrale sans diffusion, fondée en 2007)

Quelques compagnies espèrent obtenir une reconnaissance des collectivités publiques :

« Nous espérons obtenir enfin les subventions que nous réclamons depuis 10 ans ! » (théâtrale « transrégionale » à diffusion nationale, fondée en 2001)

« Nous espérons avoir un jour une subvention qui couvrirait les besoins de la compagnie : nous avons besoin de développer la communication, de développer le pôle diffusion, d'affiner la production des spectacles. Les activités de la compagnie ne permettent pas de faire face à toutes ces dépenses... » (théâtrale « transrégionale » à diffusion nationale, créée en 1998)

Une compagnie « multirégionale » a indiqué une trajectoire d'excentration territoriale avec un soutien croissant des autorités publiques suisses, parallèlement à un désengagement des pouvoirs publics français :

« La Compagnie est établie par une association française à B, en zone frontalière, depuis 2003. Elle avait reçu des aides des pouvoirs publics au départ (Département, DRAC, Région...). Grâce à des aides de plus en plus importantes du côté de la Suisse (C), la Compagnie a créé une deuxième structure à C. C'est cette association suisse qui a permis ces dernières années un développement constant de la Compagnie, et notamment depuis la signature d'une convention de soutien triennale avec la Ville de C, le Canton de C et Pro Helvetia pour les tournées à l'étranger. Parallèlement les aides françaises se sont effondrées. » (théâtrale, créée en 2003)

Le lien entre recherche de partenariat avec des établissements culturels et de conventionnement public est évoqué à plusieurs reprises comme dans le cas de ces deux troupes « transrégionales » :

« La Compagnie est en train de négocier une implantation dans une commune de la communauté d'agglomération, avec projet de lieu de création et financement communautaire. En dehors de cette perspective, nous venons de licencier notre seul emploi permanent aidé. Nous devons repenser notre économie autrement : nous avons monté beaucoup de nos spectacles avec 6 ou 7 artistes sur scène (comédiens et musiciens), qui se vendent beaucoup moins bien qu'il y a 4 ou 5 ans. » (théâtrale, créée en 2002)

« Nous cherchons à développer les ressources de la compagnie, dans leur ampleur et leur diversité. En termes de subventions, implantés en région A depuis 10 ans, nous solliciterons prochainement le soutien de la Région pour l'Aide à la Permanence Artistique et Culturelle. Quelques pistes de mécénat sont également explorées, sans résultat concret à l'heure actuelle. En termes de diffusion : nous cherchons à développer les partenariats en coproduction, diffusion et accueil en résidence sur le plan international. Quelques pistes en Allemagne, Brésil et Italie sont en cours d'exploration. » (chorégraphique fondée en 2000)

Une compagnie a évoqué toutefois un choix contraint par la réduction de son financement public :

« Nécessité de pallier la baisse des financements publics par l'augmentation des recettes propres et la recherche de nouveaux partenaires en coproduction. » (pluridisciplinaire « multirégionale », créée en 1998)

Le mécénat n'est pas évoqué comme la principale solution d'avenir, mais comme une ouverture à explorer en complément d'autres ressources à développer, comme dans le cas de ces deux compagnies chorégraphiques « régionales » :

« La compagnie souhaite assurer la pérennité des actions qu'elle a entreprises durant l'année. Elle souhaite en ce sens conserver les ressources actuelles qui sont à sa disposition, tout en essayant d'en trouver des nouvelles (fondations, mécénat). Elle nécessiterait une reconnaissance plus accrue sur la Ville et le département, autant pour ses actions de terrain que pour ses créations (besoin d'un lieu de résidences, de programmation et diffusion, de subvention de fonctionnement...). » (créée en 1983)

« La compagnie doit impérativement bénéficier de coproductions pour les créations futures pour pouvoir développer son travail. En 2010 nous avons pu créer un poste de chargé de diffusion grâce au CAE, ce poste est aujourd'hui indispensable. Nous devons également recevoir l'aide de notre région en terme d'aide à la création et pensons de plus en plus à faire appel au mécénat pour nous développer. » (fondée en 2007)

Une troupe pluridisciplinaire, créée en 1989, a envisagé le mécénat comme un complément au développement des ventes de spectacles à distribution assez nombreuse et du partenariat avec des établissements culturels, afin de moins dépendre du financement public culturel. Une autre troupe théâtrale s'est déclarée dubitative sur les soutiens à attendre des entreprises et du ministère de la Culture, mais a indiqué son intérêt pour le mécénat des particuliers :

« [...] La Compagnie est en pleine restructuration. Après un bilan/constat du théâtre dans cette région, nous réfléchissons à des financements possibles de tutelles sur un projet innovant. Le mécénat et le sponsoring se foutent complètement de l'art vivant comme notre ministre allumé par les « nouvelles technologies ». J'espère que cette étude n'est pas là que pour prouver qu'il y a trop de compagnies. Le problème est de savoir quelle culture voulons-nous. Intéresser le public au financement de sa culture me paraît être une piste. » (« régionale », fondée en 2007)

LES VISIONS PROSPECTIVES MOINS SOUVENT EVOQUEES

Les tactiques moins souvent envisagées à l'avenir concernent, pour l'ensemble des compagnies ayant formulé une vue prospective, l'embauche d'un salarié spécialisé dans un domaine administratif (7,2%), une diversification des activités (4,9%), le développement de manifestations d'action culturelle ou d'actions de formation professionnelle (4,9%).

La faiblesse du signalement d'une mutualisation de ressources envisagée (3,5%) confirme un manque de crédibilité de l'économie solidaire pour la plupart des compagnies, dans un contexte de concurrence intensifiée. D'autre part, les raisonnements en termes de rationalisation organisationnelle afin de réduire les coûts de production, ou d'amélioration de l'image organisationnelle⁸, sont aussi très minoritaires. Ce type d'option n'a été évoqué que dans 2,6% des cas.

Comme pour les autres tactiques, un croisement de démarches est le plus souvent avancé. Par exemple, une troupe a indiqué :

« Nos partenaires nous accompagnent dans le cadre du conventionnement, qui prend fin en décembre 2011. Nous nous tournons vers de nouvelles pistes de financement et d'autres modes de participation : mécénat financier et de compétences, clusters, sep, mutualisation de postes, économie sociale et solidaire, économie créative... » (« multirégionale » en arts de la rue, créée en 1989)

⁸ La reconfiguration de l'image visuelle de la compagnie a été plus souvent évoquée par les troupes « excentrées ». Les retombées en termes de visibilité et d'un investissement immatériel en image, notamment sur le site Internet, jouent ainsi un rôle significatif sur le degré de rayonnement territorial de la diffusion de spectacles.

Le recours à un salarié spécialisé est envisagé le plus souvent dans le cadre d'une aide à l'emploi, plus rarement dans celui d'un groupement d'employeurs. Les espoirs sont souvent placés sur un poste de chargé de diffusion afin d'élargir le rayonnement territorial de la compagnie et diversifier ses partenariats avec les établissements culturels.

« Recherche d'autres subventions possibles : crédits parlementaires, mécénat, projets européens... Développement de notre diffusion : en pénétrant d'autres réseaux grâce au travail de notre chargée de diffusion (poste ADAC dans groupement d'employeurs dont nous faisons partie, poste créé au 01/01/2010), en diversifiant la forme de nos créations (formes plus petites, plus légères). » (chorégraphique « régionale », créée en 1986)

« L'engagement en 2010 d'une personne en charge de la recherche de coproducteurs et de la diffusion des spectacles. Une demande de renouvellement de conventionnement triennal sera déposée en 2011 auprès de la DRAC. Une implantation plus significative de la compagnie dans la région : recherche d'une résidence sur trois ans dans une structure type scène nationale ou scène conventionnée. » (théâtrale « excentrée », fondée en 2003)

La diversification des activités, mise en œuvre ou en cours de réflexion, peut porter sur le type de création artistique afin de tenter d'élargir les débouchés de la compagnie dans un contexte de fragilité économique :

« Les perspectives d'évolution des ressources de la compagnie dépendent encore trop à notre goût des financements publics et les démarches de la compagnie vont dans les sens de l'autonomisation. Nous cherchons à créer des spectacles moins coûteux à la production et plus faciles à la diffusion, pour des ventes plus nombreuses et plus rentables... » (pluridisciplinaire « transrégionale » à diffusion nationale, créée en 2004)

« Continuer à travailler sur les 3 axes création / diffusion / action culturelle en diversifiant nos partenaires. Conscient des difficultés des programmeurs, nous créons des spectacles qui peuvent se jouer dans des lieux non conventionnels pour diversifier et augmenter nos possibilités de vente. Nous continuons à jouer et à créer mais dans un climat très inquiétant et des demandes de la part des subventionneurs de plus en plus déconnectées de la réalité. » (théâtrale « multirégionale », fondée en 1985)

« Repositionner nos recherches sur un autre domaine (poésie pour enfants) sous peine d'asphyxie... car le créneau « conte » est très occupé, ou bien nous n'avons plus d'idées... » (pluridisciplinaire « multirégionale », formée en 1979)

Certaines compagnies ont indiqué leur volonté de diversifier leurs marchés comme dans le cas de ces deux troupes théâtrales :

« Gestion améliorée et rigoureuse de la compagnie - visions à moyen terme voire à long terme orientation vers de nouveaux marchés porteurs (développement durable - développement local) ; développement des marchés actuels : scolaire, développement local, mise en marché dynamique - travail de communication et de vente des spectacles plus intensif [...]. » (« régionale », créée en 2001)

« Etude de structures de diffusion de spectacle multirégionales, légères pour une diffusion en milieu rural, scolaire, offrant une autonomie supérieure. Possibilité d'associer des activités commerciales parallèles : bars, guinguette, petites restaurations » (à diffusion secondaire. », formée en 2000)

L'évocation d'activités de formation et/ou d'action culturelle renforcée s'inscrit dans une logique similaire, le plus souvent en accompagnement d'un projet d'augmentation des ventes de spectacles :

« Diffusion plus importante des spectacles. Réponse sur mesure à des demandes publiques ou privées (appels d'offres). Activités de formation. Développer l'activité d'accueil en résidence. » (« multirégionale » en arts de la rue, créée en 1982)

« Nous envisageons d'augmenter le volume de la diffusion, des actions culturelles et pédagogiques, et du nombre d'adhérents aux cours réguliers de danse. La difficulté est que nous ne pouvons pas augmenter le coût des sessions (bien au contraire). Il est donc impératif d'augmenter le volume d'activités, le coût horaire de nos prestations, le coût de cotisation des cours. » (chorégraphique « transrégionale » à diffusion internationale, fondée en 1999)

Quelles évolutions discernables entre 2007 et 2009 ?

Comme indiqué plus haut, seules les études de cas permettaient d'appréhender ces évolutions. La nécessité de disposer d'un échantillon homogène, quant à la diffusion des spectacles sur l'ensemble de la période, a entraîné l'exclusion de dix compagnies, qui avaient des données manquantes sur une au moins des années, ou encore sont entrées en activité en 2008 ou 2009⁹. Une troupe « transrégionale » ayant connu une activité irrégulière au cours de la période et une restructuration administrative avec une séparation de la compagnie et du théâtre qu'elle administre, apparue dans les comptes en 2009, a aussi été écartée. Enfin l'étude s'est centrée sur les troupes relevant de la typologie de diffusion des spectacles, en quatre principaux groupes. Les organisations en dehors de celle-ci ont en effet une situation hybride, en étant proches du groupe « régional » par le poids des représentations diffusées par les établissements culturels non labellisés ou non artistiques, et du profil « transrégional » pour le centre de gravité territorial de la diffusion.

La comparaison des caractéristiques du sous-échantillon ainsi constitué avec celles de l'ensemble des compagnies incluses dans la typologie sera d'abord menée pour mesurer sa représentativité. Une décomposition de l'évolution de la structure des ressources et de la masse salariale sur l'ensemble de la période sera ensuite effectuée, avant de donner les taux de variation d'indicateurs sur la diffusion des spectacles de 2007 à 2008 et de 2008 à 2009 afin de discerner des sources éventuelles de difficulté aggravée.

Les caractéristiques moyennes du sous-échantillon entre 2007 et 2009

La réduction opérée dans le sous-échantillon a plus touché les profils « régional » et « excentré », avec trois retraits chacun, que les groupes « transrégional » et « multirégional », avec une et deux suppressions respectivement¹⁰.

Le tableau 7.2 indique que la distribution de l'échantillon des 48 compagnies classées dans la typologie territoriale et par niveau d'établissement¹¹ est assez comparable à celle en italiques du sous-échantillon, réduit à 39 troupes. Comme précédemment, les pourcentages sont

⁹ Trois troupes n'ont pas déclaré de représentation en 2007 et 2008, deux en 2007, deux en 2008, et une en 2009. En outre des données étaient manquantes en 2007 pour une compagnie sur ses représentations et une autre pour ses comptes à la suite d'un changement de bureau de production.

¹⁰ Le groupe « régional » est ainsi ramené de dix à sept compagnies, le profil « transrégional » de 15 à 14, la catégorie « multirégional » de 12 à 10 et le groupe « excentré » de 11 à 8.

¹¹ Elle a déjà été présentée, de manière décomposée, dans les tableaux 3.1 et 6.1 pour l'ensemble de l'échantillon.

calculés par rapport au total du produit pour les cinq premières colonnes et par rapport au total des charges pour les trois suivantes.

Tableau 7.2 – Comparaison de la structure moyenne des ressources et de la masse salariale de 2007 à 2009 entre l'échantillon total et le sous-échantillon (en%)

	Ventes de rep.	Coprod.	Act cult- format.	Sub État	Sub C.T.	M. Sal admin.	M. Sal techn.	M. Sal artist.
« régionales » T	21,0	1,8	11,2	17,3	35,6	14,2	13,6	35,0
« régionales » SE	19,8	0,1	11,8	18,4	36,3	15,3	14,4	33,1
« transrégion. » T	28,5	6,4	4,1	16,7	26,5	14,3	9,4	37,8
« transrégion. » SE	27,6	5,7	4,5	15,2	27,6	12,9	9,7	39,0
« multirégion. » T	41,5	7,1	5,2	14,4	19,1	18,9	9,9	34,7
« multirégion. » SE	38,3	7,0	5,3	15,4	20,7	19,8	8,6	33,8
« excentrées » T	54,9	12,2	1,2	15,7	7,1	7,5	9,4	39,4
« excentrées » SE	55,5	13,5	1,3	14,8	8,4	6,1	9,9	41,6
Ensemble T	37,8	7,3	4,7	15,8	20,9	14,4	10,1	36,7
Ensemble SE	36,1	7,0	5,1	15,6	22,3	14,3	10,0	36,9

Les « ventes de représentations » regroupent les recettes des contrats de cession et de la billetterie. Elles constituent la principale ressource pour les 39 compagnies du sous-échantillon avec 36,1% du produit total (37,8% pour l'échantillon complet des 48 troupes). Les relations entre la structure des ressources propres et le profil territorial se retrouvent dans les deux échantillons à quelques pourcentages près.

La part des ventes de spectacles et des recettes de coproduction dans le produit total croît, dans les deux ensembles, avec l'élargissement du champ territorial de la diffusion. Celle de l'action culturelle et de la formation professionnelle oppose toujours fortement les groupes « régional » et « excentré », le profil « multirégional » étant assez proche du groupe « transrégional ». La répartition dans la distribution moyenne de la part des subventions étatiques et de celle des aides des collectivités territoriales dans le total des ressources est similaire.

La décomposition de la masse salariale est presque identique dans les deux ensembles, avec la domination des salaires et charges sociales des artistes, que suivent les masses salariales administrative puis technique. Les spécificités des différents profils sont un peu accentuées dans le sous-échantillon, avec le poids plus élevé de la masse salariale administrative au détriment de la masse salariale artistique pour les profils « régional » et « multirégional » et une relation inversée pour le groupe « excentré ». La part de la masse salariale technique est plus également distribuée sauf pour les compagnies « régionales ».

Le tableau 7.3 présente pour le sous-échantillon les moyennes entre 2007 et 2009, selon les différents groupes, du total de représentations, du nombre de spectacles exploités, du montant moyen des ventes par représentation en euros, puis de la masse salariale artistique et

technique par représentation en euros¹², de l'indice de stratification des établissements d'accueil¹³ et enfin la part des représentations diffusées dans la région d'implantation et hors de France. Les données de l'échantillon total ne sont pas restituées pour limiter la lourdeur de la présentation ; comme pour le tableau précédent, les valeurs sont voisines.

Tableau 7.3 – Indicateurs d'activité moyens selon les profils de diffusion dans le sous-échantillon

	Total représ.	Nomb spect.	Montant Ventes/R	M. Sal. art-tec/R	%R en N1	Ind de stratif.	%R rég	%R int
« régionales »	26,2	4,2	1225,3	2867,4	0,2	165,2	87,7	0,0
« transrégionales »	34,7	3,6	1635,9	2888,9	10,6	212,6	61,6	4,3
« multirégionales »	44,4	3,9	2692,7	2897,6	16,1	232	27,6	7,5
« excentrées »	33,3	3,3	2859,1	3363,9	55,7	340,2	15,8	36,2
Ensemble	35,4	3,7	2332,5	2982,9	19,9	237,8	44,8	11,1

Le volume de diffusion est le plus soutenu pour les compagnies « multirégionales » à la fois pour le nombre moyen de représentations et de spectacles exploités chaque année entre 2007 et 2009. Le groupe « régional » se singularise par un nombre moyen de spectacles plus élevé et le total moyen de représentations le plus bas, ce qui indique des séries de représentations plus limitées que pour les autres profils et plus d'activisme dans la création de spectacles différents.

La valorisation économique des spectacles croît avec l'élargissement de leur zone de diffusion, d'après le niveau des recettes des contrats de cession et de billetterie par représentation. La masse salariale artistique et technique de la compagnie par représentation excède ce niveau pour tous les profils, ce qui reflète une dépendance à l'égard des subventions pour accompagner les activités de diffusion.

Cette dépendance est la plus accentuée pour les compagnies « régionales », qui ont l'écart le plus substantiel, et la part des subventions de l'État et des collectivités territoriales est de 55,4% contre 37,9% en moyenne d'après le tableau 7.2. Il ne faut cependant pas perdre de vue que ces compagnies sont aussi plus investies en proportion dans les manifestations d'action culturelle, qui apportent environ 11% de leur produit total. Les artistes de ces troupes développent apparemment le plus souvent une pluriactivité artistique et pédagogique. Leurs porteurs de projet assument aussi plus fréquemment une fonction administrative, voire politique. Les compagnies « transrégionales » semblent soumises à des tensions particulièrement vives, puisque leur nombre moyen de représentations et de spectacles est

¹² Ces deux derniers indicateurs sont obtenus en divisant le total moyen des ventes (recettes de cession et de billetterie) ou de la masse salariale artistique et technique par le nombre moyen des représentations effectuées. Ils donnent ainsi respectivement une moyenne des recettes obtenues par représentation et une approximation du « coût du plateau » de chaque représentation.

¹³ Pour le mode de calcul de l'indice de stratification, voir l'annexe II.1. Il prend la valeur minimale de 100 pour une compagnie intégralement diffusée dans des établissements non artistiques (niveau N4) et de 400 quand elle l'est uniquement dans les établissements de production labellisés (niveau N1).

voisin de celui des troupes « excentrées », mais avec un montant moyen des ventes par représentation inférieur de 43%.

La distribution des représentations selon la stratification des établissements d'accueil et le champ territorial suit logiquement les principes de la typologie. On observe des sauts qui distinguent les profils. Les plus sensibles concernent les compagnies « excentrées », différenciées par une part nettement supérieure des représentations dans le reste du monde et de celles qui ont été distribuées par des établissements de production labellisés.

Les variations annuelles du sous-échantillon entre 2007 et 2009

L'ÉVOLUTION DES PRINCIPAUX AGREGATS BUDGETAIRES

Le tableau 7.4 présente les taux de variation entre 2007 et 2008 puis de 2008 à 2009 du produit total, du chiffre d'affaires net (qui inclut les contrats de cession, la billetterie, la coproduction, l'action culturelle et la formation professionnelle, ainsi que les produits d'autres activités éventuelles), des subventions publiques et de la masse salariale.

Tableau 7.4 – Taux de variation annuels en % d'agrégats budgétaires selon le profil de diffusion

	PRODUIT TOTAL		CHIFFRE AFF. NET		SUBVENTIONS		MASSE SALARIALE	
	2007/08	2008/09	2007/08	2008/09	2007/08	2008/09	2007/08	2008/09
« régionales »	9,6	-6,0	32,5	-21,3	-1,9	1,6	11,1	-6,3
« transrégionales »	-3,1	19,4	-19,4	30,0	13,3	15,3	0,6	23,8
« multirégionales »	-23,9	1,7	-18,5	-6,7	-5,2	8,0	-14,9	7,7
« excentrées »	56,2	-0,4	63,4	6,7	42,3	-16,3	64,6	1,1
Ensemble	-0,6	2,6	6,1	1,2	2,7	11,0	2,6	6,8

L'évolution observée des principaux agrégats budgétaires du sous-échantillon peut surprendre par rapport aux effets attendus d'une récession économique majeure sur un secteur d'activité fragile. Dans l'ensemble, le produit moyen ne recule pas, à part une baisse limitée à 0,6% de 2007 à 2008, qui est compensée par une hausse de 2,6% au moment de la récession. Le choc conjoncturel a en fait été amorti pour les compagnies de ce sous-échantillon par l'évolution des subventions, qui a suivi une évolution inversée entre les deux périodes. Entre 2008 et 2009, le ralentissement de la hausse du chiffre d'affaires net est ainsi compensé par une augmentation nettement plus soutenue des subventions publiques, tandis que la masse salariale s'est développée plus rapidement.

Tout comme dans l'échantillon des répondants au questionnaire, les effets de la récession en 2009 sont en fait différenciés selon les profils de diffusion. Les groupes les plus touchés par cette récession sont les mêmes, les « régionales » et les « excentrées ». Les causes de la dégradation sont cependant nettement différentes ainsi que les capacités de les absorber.

Le produit total moyen des compagnies « régionales » a baissé de 6% de 2008 à 2009 sous l'effet surtout d'une contraction du chiffre d'affaires net, tandis que les subventions publiques ont modestement augmenté. C'est le seul groupe à avoir connu une réduction de la masse

salariale totale. Les troupes « excentrées » de ce sous-échantillon ont connu une baisse limitée de leurs ressources de 0,4%, sous l'effet d'une diminution assez sensible du montant moyen des aides publiques, notamment pour les compagnies chorégraphiques. Elles ont également connu un ralentissement de la hausse de leur chiffre d'affaires net, mais après avoir connu une expansion spectaculaire de ces deux variables de 2007 à 2008. La fragilisation économique du groupe « régional » est ainsi plus préoccupante.

Sur l'ensemble de la période 2007 à 2009, la dégradation la plus importante touche les compagnies « multirégionales », puisque leur produit total moyen a diminué de 23,9% entre 2007 et 2008 sous l'effet conjugué d'une contraction du chiffre d'affaires net et des subventions publiques. Ce produit total moyen n'a par ailleurs augmenté que de 1,7% entre 2008 et 2009, la régression continue du chiffre d'affaires net, à un rythme moins soutenu que l'année précédente, étant compensée par une hausse des aides publiques.

Les tensions repérées dans le tableau 7.3 pour le groupe « transrégional », à travers l'écart entre le montant des ventes par représentation et le niveau de la diffusion, semblent avoir opéré surtout entre 2007 et 2008, avec une baisse du chiffre d'affaires net insuffisamment compensée par la revalorisation des aides publiques. Les compagnies de ce groupe semblent avoir suivi une évolution contracyclique avec un redressement du chiffre d'affaires net moyen au moment de la récession économique, tout en bénéficiant d'une revalorisation persistante du financement public en leur faveur.

L'EVOLUTION MOYENNE DE LA DIFFUSION DE SPECTACLES

Le tableau 7.5 indique les taux de variation annuels du nombre de représentations, de représentations par spectacle exploité dans l'année, du montant des ventes par représentation et de la masse salariale artistique et technique par représentation. Ce dernier indicateur est en principe corrélé positivement avec le niveau de diffusion des spectacles et il peut permettre de discerner l'évolution de la taille moyenne de la distribution dans les spectacles. Cela est surtout vrai pour les compagnies « excentrées » pour lesquelles la part de l'action culturelle et de la formation professionnelle est négligeable dans les ressources. Par contre, le lien est plus relâché pour les troupes « régionales », plus tournées vers l'action culturelle.

Ce tableau permet d'apporter un éclairage particulièrement intéressant sur les crispations vécues par les compagnies et relatées de façon récurrente par les directeurs artistiques et les administrateurs interrogés dans nos études de cas.

Dans l'ensemble, le nombre de représentations pour les compagnies de notre sous-échantillon a continué à augmenter fortement avec une hausse de 13,5% en 2008 et de 29,6% en 2009. La récession économique ne s'est pas traduite non plus par une contraction de la durée d'exploitation des spectacles, puisque le nombre de représentations par spectacle a continué à progresser de 5,9% en 2009 contre 13,7% en 2008. Par ailleurs, le nombre moyen de spectacles exploités, resté stable de 2007 à 2008 (3,5), est passé à 4,3 en 2009, mais sans générer un raccourcissement du cycle de diffusion qu'on aurait pu attendre à la suite de la réduction de la durée moyenne des contrats de travail intermittent.

Tableau 7.5 – Taux de variation annuels d'indicateurs sur la distribution de spectacles selon les profils de diffusion des compagnies (en %)

	REPRESENTAT.		REPRES/SPECT.		MONTANT VENTES/REPRES		SAL ART-TEC/REP.	
	2007/08	2008/09	2007/08	2008/09	2007/08	2008/09	2007/08	2008/09
"régionales"	9,6	-2,2	-4,8	-12,6	20,3	-25,7	1,0	-13,9
"transrégionales"	-8,4	79,6	23,8	25,4	-19,7	-32,8	17,0	-28,6
"multirégionales"	-4,7	20,0	-14,2	11,6	-26,2	-31,8	-22,3	3,6
"excentrées"	146,3	18,8	126,6	-1,0	-25,6	-27,9	-34,3	-15,6
Ensemble	13,5	29,6	13,7	5,9	-15,8	-27,6	-8,3	-15,2

La hausse très sensible du nombre de représentations et du cycle de diffusion des spectacles pour les compagnies « excentrées » entre 2007 et 2008 concerne l'ensemble du groupe, deux organisations sur les huit ayant toutefois connu une progression plus modérée (+35% et +66,7% pour le nombre de représentations).

La source principale de l'aggravation des tensions au sein de la filière du spectacle ne semble pas ainsi venir d'une fragmentation particulièrement plus accentuée des processus de production et de diffusion, mais d'une tendance à la baisse des prix de vente. La diminution du montant moyen des ventes par représentation, malgré une hausse conséquente du volume de la diffusion, s'est accélérée en 2009 en passant d'une contraction moyenne de 15,8% entre 2007 et 2008 à 27,6%.

Cette réduction peut refléter une transformation du mode de production des spectacles avec une importance accrue donnée aux petites formes, notamment pour faciliter la circulation de spectacles à distribution réduite dans des circuits non conventionnels ou pour proposer d'associer des personnes à des créations artistiques sur leur univers de vie. Il s'agit de modalités de production envisagées et signalées par plusieurs compagnies étudiées. Cependant, le rythme de baisse de la masse salariale artistique et technique est inférieur de presque la moitié à celui du montant des ventes par représentation. La diminution de celui-ci ne peut ainsi être imputée que partiellement à une réduction de la distribution artistique et technique. Plus de la moitié de ce phénomène semble liée à une baisse sensible des prix sur les marchés des spectacles. Celle-ci découle de l'intensification de la concurrence, qui prend des dimensions différentes selon les profils de diffusion.

LA VALORISATION DE LA DIFFUSION SELON LES PROFILS DES COMPAGNIES

Dans le cas des compagnies « excentrées », la réduction du montant moyen des ventes par représentation peut être interprétée comme une baisse de leur prix unitaire afin d'élargir leur diffusion. L'accès aux marchés du spectacle vivants étrangers pose notamment un problème de compétitivité des prix, en raison, dans ces pays, de la faiblesse des subventions distribuées aux établissements culturels d'accueil et du coût salarial plus réduit en lien avec l'absence en général de droits sociaux équivalents à ceux du régime d'assurance chômage des intermittents du spectacle. Si les tournées ne sont pas subventionnées par Culturesfrance, l'élargissement de la programmation dans le reste du monde requiert un effort sur les prix, à moins de

bénéficier d'une notoriété attractive. La réduction de la marge artistique, voire son annulation, pour les tournées en dehors de la France ont été ainsi évoquées par plusieurs directeurs artistiques et administrateurs de ce groupe.

Il apparaît que cette pression à la baisse des prix a été particulièrement sensible au moment de la récession. De 2007 à 2008, l'expansion importante du nombre de représentations et l'allongement du cycle de diffusion des spectacles semblent surtout liés à des propositions plus nombreuses de spectacles plus légers, car la baisse de la masse salariale artistique et technique dépasse celle du montant des ventes par représentation. Les conditions de diffusion se sont durcies en 2009 avec une progression ralentie du nombre de représentations et une stabilisation de leur durée d'exploitation, alors que la réduction du montant des ventes par représentation a largement excédé celle de la masse salariale artistique et technique. Cette dégradation des termes de l'échange est la source de vues pessimistes pour certaines compagnies. Elle se traduit notamment par la perception de négociations plus serrées avec les établissements culturels sur le montant des contrats de cession et la prise en charge des « plus plus »¹⁴. Les compagnies du groupe « excentré » ont cependant connu des situations fortement contrastées dans les arbitrages en termes de prix et de volume. La baisse du montant des ventes par représentation s'est accompagnée d'un allongement de la durée d'exploitation moyenne des spectacles dans deux cas tandis que la relation a été inversée pour quatre autres troupes. Une seule compagnie a connu une dégradation sensible des deux indicateurs, mais après avoir connu une année de forte expansion.

L'évolution de la situation moyenne est plus préoccupante pour les troupes « régionales ». Les termes de l'échange se sont apparemment améliorés entre 2007 et 2008 avec une forte progression du montant des ventes par représentation, en contraste avec le recul connu par les autres groupes, alors que la masse salariale technique et artistique a quasiment stagné.

Par contre, la déstabilisation est forte au moment de la récession économique avec un recul sensible de la durée d'exploitation des spectacles et de leur prix unitaire. La baisse du montant des ventes par représentation est ainsi deux fois plus élevée que celle de la masse salariale technique et artistique. Le nombre moyen de spectacles exploités dans l'année a continûment progressé en passant de 3,5 en 2007 à 4 en 2008 et 4,5 en 2009. Cette dégradation a concerné environ 60% des troupes « régionales ».

Les compagnies « transrégionales » de l'échantillon ont connu une dégradation de leurs conditions de diffusion de 2007 à 2008 avec une baisse du prix unitaire des représentations, qui avaient en moyenne une distribution plus nombreuse. Elles semblent par contre les plus concernées, entre 2008 et 2009, par l'adaptation aux déséquilibres de la filière du spectacle vivant par une augmentation des petites formes de spectacles, qui ont un potentiel de mobilité accru.

En effet, le nombre de représentations a augmenté de 79% et la durée d'exploitation des spectacles de 25,4%. La baisse du montant moyen des ventes par représentation a été similaire

¹⁴ Notamment, les frais de déplacement et d'hébergement liés aux tournées, mais aussi les coûts supplémentaires pour permettre la reproduction de la qualité technique du spectacle dans l'établissement d'accueil, qui peut nécessiter la location de matériel spécifique.

à celle de la masse salariale artistique et technique. Cela traduit une augmentation du nombre de spectacles exploités au cours de l'année et une réduction de la taille moyenne des distributions. C'est le groupe pour lequel le nombre moyen de spectacles exploités au cours de l'année a le plus fluctué en passant de 3,8 en 2007 à 2,8 en 2008 et 4,1 en 2009.

Enfin les compagnies « multirégionales » se rapprochent du profil « excentré » mais dans de moins bonnes conditions. Cette observation générale rejoint le constat effectué dans l'analyse de contenu des réponses au questionnaire sur les perspectives d'évolution des ressources. Le graphique 7.2 indiquait que ce groupe avait les vues le plus diversement partagées.

Les troupes « multirégionales » ont connu au cours de la période une baisse du montant moyen des ventes par représentation aussi sensible que les « excentrées ». À l'opposé de celles-ci, le nombre moyen de représentations a cependant baissé de 4,7% et la durée d'exploitation des spectacles de 14,2% entre 2007 et 2008. Si la masse salariale artistique et technique a diminué dans des proportions similaires de 2007 à 2008, ce qui reflète une réduction de la distribution moyenne des spectacles, elle a par contre augmenté de 3,6% de 2008 à 2009. Le rebond de 2009, avec une hausse du volume de la diffusion de 20% et du nombre de représentations par spectacle de 11,6%, s'est effectué par le biais d'une baisse importante du prix unitaire. Le groupe est très contrasté dans les évolutions des différentes compagnies. Un arbitrage avec hausse du prix unitaire et baisse de la durée d'exploitation des spectacles a caractérisé trois troupes, le choix inverse deux autres, tandis que quatre d'entre elles ont connu une dégradation des deux indicateurs, et une autre une amélioration.

L'ÉVOLUTION DE LA DISTRIBUTION TERRITORIALE ET PAR NIVEAU DES SPECTACLES

Tableau 7.6 – L'évolution de la part des représentations des compagnies selon le niveau de statut et le champ territorial des établissements d'accueil en fonction de leur profil (en %)

	% REP EN N1		% REP EN N3+N4		% REP EN REGION		% REP INTERNAT	
	2007/08	2008/09	2007/08	2008/09	2007/08	2008/09	2007/08	2008/09
"régionales"	0,0	0,0	0,7	0,6	9,0	1,2	0,0	0,0
"transrégionales"	-64,3	171,4	2,0	-1,7	-7,2	-11,3	9,2	111,6
"multirégionales"	-10,7	1,9	20,0	-9,5	2,1	4,4	-46,3	32,6
"excentrées"	18,0	21,3	-4,1	-56,3	-50,0	-10,6	-11,3	56,2
Ensemble	10,2	24,9	-0,9	-7,1	-11,6	-3,2	5,8	52,3

Le tableau 7.6 indique l'évolution des représentations des différents groupes selon le niveau des établissements d'accueil (N1 ou N3 et N4)¹⁵ et le champ territorial de la diffusion, en distinguant la région d'implantation et l'espace international. Les informations apportent un éclairage complémentaire sur les transformations de la diffusion de spectacles.

Les compagnies « transrégionales » ont connu l'évolution la plus contrastée. La dégradation de la diffusion des spectacles entre 2007 et 2008 avec la baisse du prix de vente de spectacles à distribution en moyenne plus nombreuse, la contraction du nombre de représentations et de

¹⁵ Pour rappel, N1 = diffusion dans les établissements de production labellisés ; N3 dans les établissements culturels de ville non labellisés ; N4 dans des établissements non artistiques.

spectacles exploités, est cohérente avec l'importante réduction de la part des spectacles programmés dans les établissements de production labellisés. La tactique, sans doute plus subie que choisie, d'une baisse du prix unitaire a cependant permis une progression de la part des représentations dans l'espace international de 9,2%. Les transformations des conditions de production vers des spectacles plus nombreux et à distribution en moyenne plus restreinte ont permis de prendre le contre-pied de la récession de 2009 avec une hausse sensible à la fois de la part des représentations dans les établissements de production labellisés et dans l'espace international.

L'évolution ambivalente des compagnies « multirégionales », source des positions les plus diversifiées sur le devenir de leurs ressources, se retrouve sur la diffusion territoriale et par niveau d'établissement d'accueil. La dégradation des conditions moyennes de diffusion de 2007 à 2008 se retrouve dans la réduction de 10,7% de la part des représentations programmées dans les établissements de production labellisés et de celle dans le reste du monde de 46,3%, alors que la part dans les équipements culturels non labellisés et non artistiques a augmenté de 20%. La baisse moyenne du prix unitaire, qui a permis de redresser le volume de la diffusion, s'est traduite par une hausse de la part des représentations, légère dans le réseau labellisé, mais importante dans l'espace international.

Enfin les compagnies « excentrées » ont renforcé leurs positions dans le segment d'établissements les plus prestigieux en réduisant leur présence relative dans les réseaux non labellisés, notamment entre 2008 et 2009. La réduction de la part des représentations dans la région du siège social traduit un processus continu d'excentration au cours de la période. Il s'est effectué au niveau de l'espace national de 2007 à 2008, puis surtout dans le reste du monde l'année suivante. Cette embellie a néanmoins nécessité une baisse moyenne des prix de ventes unitaires, à l'exception notable de compagnies à forte notoriété.

Éléments conclusifs

L'analyse des réponses aux questions ouvertes du questionnaire portant sur la modification des indicateurs de budget et sur la diffusion de spectacles d'un sous-échantillon des compagnies étudiées plus en profondeur permet de dégager des hypothèses sur l'évolution de la situation socioéconomique des compagnies à la fin des années 2000. Ces inférences doivent faire l'objet d'une certaine prudence, compte tenu des limites de la représentativité de notre enquête. Elles constituent des pistes d'analyse pour des recherches ultérieures. La recherche attire néanmoins l'attention sur plusieurs aspects généralement peu explorés ou même non appréhendés.

Un premier résultat permet d'avancer que la récession économique ne s'est pas traduite par une dégradation généralisée de la diffusion et du budget des compagnies. Par contre, l'intensification de la concurrence, suscitée par les déséquilibres de la filière du spectacle vivant, s'est poursuivie avec une hausse du nombre de représentations, en partie liée à une baisse de leur prix unitaire. Une autre cause semble résider dans la réduction du format de certains spectacles. Celle-ci indique une transformation de la production qui s'adapte à la recherche d'une plus grande mobilité dans des circuits non conventionnels, mais aussi à la

demande d'établissements culturels recherchant des petites formes pour mieux entrer en contact avec les personnes sur leurs lieux de vie. C'est dire les changements d'importance qui s'opèrent, même si certaines compagnies ont plus facilement pu traverser cette période particulière.

Un autre résultat d'importance est à souligner. La tendance à la baisse du prix de vente des spectacles dans un contexte d'offre artistique pléthorique, mais diversifiée, constitue une force potentielle de désintégration des relations interorganisationnelles. Elle résulte sans doute de la réduction de la marge artistique des établissements culturels. Cette source de déstabilisation est restée néanmoins contenue au cours de la période. Seul le cinquième de l'échantillon du questionnaire a signalé une baisse de la diffusion en 2009, certains répondants ayant fait part d'un rebond l'année suivante. Les vues pessimistes sur le devenir des ressources sont minoritaires. La majorité des réponses est orientée par la formulation de perspectives, tout en soulignant souvent une fragilité économique face à la dépendance à l'égard des programmeurs, au pouvoir de sélection renforcé, et des subventions publiques. Pour les compagnies du sous-échantillon de l'étude qualitative, le produit total moyen a continué à s'accroître légèrement et les aides publiques semblent avoir joué un rôle contracyclique.

Mais les évolutions sont contrastées entre les différents profils. Nous venons de l'évoquer, la stratégie d'extension de la diffusion en dehors de la région d'implantation, valorisée par les économies marchande et publique, a induit en moyenne une baisse du prix de vente unitaire. C'est le cas notamment de la part des compagnies « excentrées », ainsi exposées à un déséquilibre budgétaire si la masse salariale n'est pas maîtrisée. Leur situation paraît cependant moins ambivalente que celle des troupes « multirégionales » dans notre sous-échantillon qualitatif. Celles-ci ont globalement connu une récession de leurs activités de 2007 à 2008, à l'inverse des compagnies « excentrées » en phase alors de fort développement. Le contraste est plus prononcé de 2008 à 2009 entre les évolutions de la masse salariale, en hausse légère, et des prix unitaires, en forte baisse. C'est le groupe à avoir eu les réponses au questionnaire les plus diversifiées sur leur devenir des ressources. Les compagnies « transrégionales » du sous-échantillon qualitatif ont connu une dégradation de leurs conditions de diffusion de 2007 à 2008 et ensuite une amélioration, apparemment liée à une réduction sensible de la distribution moyenne. Enfin les troupes « régionales » sont fragilisées par une hausse continue du nombre de spectacles créés, avec un cycle de diffusion et des prix unitaires de vente réduits. Elles jouent pourtant un rôle important dans la mise en œuvre de dispositifs d'action culturelle, susceptibles d'élargir les passerelles entre la création artistique et la population.

Les compagnies de chaque catégorie de notre typologie ne connaissent pas non plus une évolution homogène. Cela reflète une appréciation très différente des propositions artistiques en fonction de la notoriété des metteurs en scène ou en piste et des chorégraphes, dont les variations sont accélérées par les effets de mode. Au-delà de l'indispensable singularité artistique, les stratégies pour capter l'attention des prescripteurs et organiser une coopération dans la chaîne de la filière du spectacle vivant, de la recherche-expérimentation à l'appropriation des propositions par les publics, deviennent encore plus déterminantes.

Autant d'éléments qui montrent combien les compagnies participent d'un environnement sectoriel et général qui modifie en retour leurs propres façons de fonctionner. Cela plaide pour une analyse toujours plus affinée de la socio-économie du spectacle vivant qui lui est propre et qui, simultanément, s'inscrit dans un contexte bien plus large dont ce monde ne peut pas être isolé.

Conclusion

La recherche, dont les résultats viennent d'être présentés, visait à éclairer les liens entre la distribution territoriale des différentes activités des compagnies en France et la structure de leurs ressources, monétaires et non financières.

Les échantillons quantitatif et qualitatif de l'enquête présentent quelques biais : pour le premier, la sous-représentation des compagnies en arts de la rue, le poids plus élevé des troupes à budget élevé et conventionnées par la Drac pour les arts de la rue et de la marionnette, un taux de couverture régional inégal ; pour le second, une légère surreprésentation des compagnies franciliennes. Ils semblent cependant constituer une base assez fiable pour la représentativité des autres disciplines artistiques, notamment le théâtre et la danse, et de la distribution des compagnies selon leur budget, même si le poids des petites compagnies est sans doute encore minoré. La méthodologie du questionnaire fondée surtout sur des questions ordinales à propos du rang des temps consacrés aux différentes activités, des ressources et de leurs territoires de rayonnement, afin de limiter le temps de recherche des répondants, s'est montrée aussi opérationnelle que des questions sur des montants en euros ou en heures. Beaucoup de constats se recoupent entre les deux sources d'information.

Des constats...

Une typologie des compagnies et des éléments précisés de fonctionnement

Au-delà de la singularité de toute démarche artistique, nous avons pu dégager trois variables principales pour comprendre les interactions entre les compagnies et leur environnement dans le cadre d'une analyse de la filière du spectacle vivant :

- une différenciation principale selon le centre de gravité territorial de la diffusion des spectacles ;
- une distinction selon le niveau institutionnel des établissements d'accueil, corrélée à la précédente dans le sens d'un lien entre la capacité d'excentration de la diffusion et l'accès à la programmation des lieux de spectacles labellisés par le ministère de la Culture et de la Communication ;
- une partition plus classique selon le niveau du budget.

Résultat central et très largement inédit de la recherche, ces variables se sont révélées beaucoup plus discriminantes que la différenciation usuelle selon la discipline ou encore selon le genre de la direction artistique. Quatre groupes principaux ont été distingués, selon

l'importance respective, dans le temps consacré à la diffusion, de la région du siège social et des autres régions nationales ou internationales : les compagnies « régionales », « transrégionales », « multirégionales » et « excentrées ». Le nombre finalement restreint des compagnies relevant du dernier groupe doit être souligné, d'autant qu'il correspond à l'idéal encore très largement répandu d'une excellence artistique d'abord préoccupé de rayonnement national ou international, plus que d'attaches territoriales. La recherche conduit à mettre bien plus en visibilité les trois autres groupes, où se conjuguent diversement mais constamment une visée de qualité artistique et la réalité d'une inscription territoriale plus affirmée. En définitive, ces trois groupes assurent l'essentiel de la diversité des propositions artistiques portées par les compagnies professionnelles et de la confrontation de celles-ci avec la diversité des cultures vécues par nos concitoyens sur des territoires donnés. A lui seul, ce résultat vient questionner la conception et l'organisation générales des arts théâtraux et chorégraphiques, telles qu'elles nous ont été léguées par la seconde moitié du XX^e siècle.

De façon plus attendue bien qu'en écart avec certaines représentations du milieu professionnel, la recherche confirme que, dans la structuration de leur emploi du temps, la production des spectacles est la première activité déclarée par les compagnies. La diffusion et l'administration occupent un rang second, mais d'importance similaire pour ces deux activités. Par ailleurs, la relation entre le temps consacré à la diffusion et à l'action culturelle ou la formation professionnelle est inversement proportionnelle à l'intensité de l'inscription territoriale. Parmi les compagnies « à diffusion primaire », les « régionales » ont ainsi le score le plus élevé pour l'action culturelle et le plus faible pour la diffusion, tandis que la relation est inversée pour les « excentrées ». Celles-ci organisent plus souvent des manifestations d'action culturelle en relation avec les spectacles, tandis que les compagnies « régionales » développent plus souvent des dispositifs indépendants de leur offre artistique. Quoi qu'il en soit et pour toutes les activités de recherche, de production ou d'action culturelle, la région du siège social reste au premier rang dans l'emploi du temps de toutes les compagnies, y compris pour les « excentrées ». Ce résultat conforte le sentiment d'un décalage problématique entre les représentations toujours dominantes quant au fonctionnement des compagnies et la réalité de celui-ci.

Un autre résultat en écart avec une représentation habituelle est à souligner. Si les ressources financières des compagnies sont, en moyenne, croissantes depuis les « régionales » jusqu'aux « excentrées », on trouve dans chaque groupe des cas qui dérogent à ce phénomène, les inégalités entre les compagnies étant importantes au sein de chaque catégorie. Sur cet aspect, la différenciation entre les groupes porte d'abord sur la structure propre des budgets, selon deux déterminants principaux : la part relative des recettes propres et des subventions d'une part, celle des subventions d'État et des collectivités territoriales d'autre part. La part dans le budget des subventions territoriales est ainsi maximale pour les « régionales », tandis que les recettes propres l'emportent largement pour les « excentrées ».

Du point de vue des ressources financières, d'autres éléments sont à mettre en exergue. Le chiffre d'affaires – c'est-à-dire la vente de prestations immédiates ou différées (les coproductions) à des acheteurs, entre autres en contrepartie d'une rétribution monétaire – est la première source de revenus des compagnies, avant les subventions publiques. Pour celles

« à diffusion primaire », il y a une relation inversement proportionnelle entre le rang des revenus de la coproduction et celui des rémunérations tirées de l'action culturelle. Le rang de la coproduction est ainsi minimal et celui de l'action culturelle et de la formation maximal pour les troupes « régionales », tandis que la relation est inversée pour les « excentrées ». Toutefois, les revenus de l'action culturelle excèdent constamment ceux de la coproduction, sauf pour les « excentrées ». Comme pour la structuration de l'emploi du temps, la région du siège social constitue une source centrale de revenus pour toutes les troupes, indépendamment de leur profil territorial.

La recherche apporte donc de nombreux éléments quant au rôle décisif de l'ancrage régional pour le développement de toute compagnie. Un choix, délibéré ou parfois subi, s'opère selon le degré de rayonnement territorial. Les compagnies « régionales » sont plus orientées vers des relations de proximité avec la population locale, en cohérence avec l'objectif de démocratisation ou de démocratie culturelles. L'élargissement de la zone de diffusion à une échelle nationale et/ou internationale conduit à des formes progressivement moins intensives d'action culturelle, mais se révèle plus rémunérateur, puisque le budget moyen des compagnies « excentrées » est quatre fois plus élevé que celui des troupes « régionales » dans notre échantillon qualitatif. La capacité de diffuser les spectacles en dehors de la région d'implantation reste en effet un critère décisif pour le subventionnement étatique et l'entrée en relation avec des établissements labellisés, qui pourront plus amplement participer à la coproduction, l'offre de résidences et l'achat de représentations. La recherche aboutit donc à fortement souligner la tension contemporaine entre, d'une part, une nécessité ou volonté d'un ancrage territorial accru, d'autre part, une économie continuant à privilégier la diffusion nomade des propositions artistiques des compagnies.

Au titre des confirmations, la recherche enregistre la tendance à la baisse des subventions publiques. Celles accordées aux compagnies par les Drac se réduisent globalement depuis 2006-2007. Celles délivrées par les collectivités territoriales devraient connaître une évolution moins favorable que dans les années antérieures, en raison de la crise économique qui a augmenté les dépenses sociales et limité leur assiette fiscale. Dans ces conditions, l'obtention et la reconduction auprès des pouvoirs publics d'un conventionnement pluriannuel apparaissent, pour les compagnies, comme un enjeu majeur de sécurisation au moins partielle d'un avenir toujours plus incertain.

Un autre phénomène inquiétant est repérable. Les aides publiques progressent en effet moins vite que les coûts fixes des établissements culturels, notamment leur masse salariale, ce qui réduit la marge disponible pour financer les dépenses artistiques et les contraint à chercher à accroître leurs ressources propres. Les financements européens au profit de plans de développement territorial peuvent offrir un complément de ressources aux compagnies « régionales », mais ils nécessitent un accompagnement de la part d'une collectivité locale ou d'un équipement culturel compétents dans le montage d'un dossier assez complexe. Le mécénat capté par les compagnies est encore très marginal, malgré les avantages fiscaux doublés par la loi de 2003 et leur élargissement aux dons des particuliers par celle de 2007. Selon notre enquête, les compagnies chorégraphiques semblent les plus avancées dans l'obtention de dons de la part de fondations, d'entreprises et des ménages.

Ces divers éléments conduisent au diagnostic d'une situation socio-économique d'ensemble particulièrement difficile pour les années à venir, à mode structurel de fonctionnement et de régulation inchangé. Pour l'instant, chaque compagnie reste surtout incitée à poursuivre un développement singularisé, d'abord centré sur le renouvellement constant de spectacles pouvant être largement diffusés en dehors de leur région de création. Au risque de rendre encore plus inextricable la tension entre une multiplicité d'œuvres cherchant, chacune, des débouchés sur un marché dont les capacités de développement ne sont pas à la mesure de cette offre toujours plus abondante.

La recherche confirme également que les ressources non monétaires des compagnies, en dehors du bénévolat et du travail « invisible » difficile à évaluer, passe le plus souvent par un partage de matériel, ou encore d'un local artistique, notamment à l'occasion d'une résidence dans un établissement culturel. Sur un autre plan, un résultat d'importance indique que les indemnités de chômage des intermittents du spectacle représentent, pour les compagnies, un complément économique que nous estimons entre 19% et 26% par rapport à leur budget. Pour des raisons d'apports de ressources autant monétaires que non monétaires, et qui sont également en lien avec la nécessité pour les compagnies de construire des partenariats pérennes, les résidences de moyenne ou plus longue durée dans des établissements artistiques et culturels sont désormais un de leurs soucis constants. La recherche confirme combien cette question est stratégique pour tous les profils de compagnies et renforce, par ailleurs, celle de leur implication territoriale.

La recherche permet également d'appréhender certains éléments de la crise de 2008-2009. Paradoxalement, selon les données de notre échantillon qualitatif, le budget moyen des compagnies a augmenté en 2009. Ce phénomène s'explique d'abord par une hausse contracyclique des aides publiques, ainsi que par un nombre accru de représentations. L'impact négatif de la récession économique s'est surtout manifesté par une baisse du prix unitaire des spectacles, repérée dans les entretiens et estimée à 40% en deux ans d'après l'analyse des comptes des compagnies. Ces divers éléments montrent, de fait, une accentuation du phénomène de production de spectacles, dans des conditions de concurrence à la diffusion effectivement accrue, même si la crise a affecté différemment les compagnies, selon leur profil de diffusion et la nature de leurs relations partenariales. D'ailleurs, les réponses à la question sur les perspectives d'évolution des ressources ont indiqué une perception pessimiste ou inquiète dans 27% des cas, pour une vue optimiste dans 14% de l'échantillon. La position majoritaire s'est surtout attachée à proposer une vision prospective, centrée sur les moyens envisagés pour accroître les ressources propres et les aides publiques. Les réponses reflètent néanmoins la fragilité économique de la très grande majorité des compagnies.

Un dernier résultat doit être mentionné, même si les données recueillies ne permettent pas d'aller plus loin qu'un repérage descriptif. Les compagnies dirigées par une femme sont en effet plus souvent représentées dans les « régionales » et de manière encore plus attendue dans celles centrées sur la danse, mais aussi dans celles dont les budgets sont les moins importants. Si l'interprétation de ces éléments ne doit pas être univoque, ils indiquent au moins une situation différenciée entre les compagnies dirigées par une femme et celles qui le

sont par un homme. Par contre, aucune différence marquante n'apparaît pour les compagnies dirigées par un duo (dont bisexué) ou par un collectif.

Des compagnies au sein d'une filière spécifiée

Un autre apport inédit de la recherche est d'attirer l'attention sur l'état de structuration actuelle de la filière des arts théâtraux et chorégraphiques et sur la situation des compagnies dans ce contexte spécifique.

Sans surprise, les compagnies sont confrontées à l'incertitude maximale de la fonction de recherche-expérimentation. Mais elles sont contraintes d'y faire face en mobilisant surtout une économie réticulaire et réciproitaire, finalement assez peu réfléchie et organisée collectivement. Sur ce plan, le régime partenarial privé / public qui s'est structuré dans la seconde moitié du XX^e siècle a surtout abouti à des dispositifs partiels et fragmentés d'aide à la production, sans envisagement global des coûts et d'une régulation territoriale (locale ou nationale) du segment recherche-expérimentation. Celui-ci est pourtant de plus en plus central dans l'économie créative contemporaine, dont les mondes de l'art participent.

La fonction de production-fabrication est mieux appréhendée et a été un des piliers du mode de développement de l'art dont nous héritons. Mais pour les arts théâtraux et chorégraphiques, elle continue à être surtout envisagée dans des partenariats locaux et successifs entre les compagnies, les établissements artistiques et culturels sollicités comme coproducteurs, les pouvoirs publics délivrant des aides. Mais ces aides sont encore largement conçues au sens restreint d'une aide à la production, sans que les fonctions suivantes (et les coûts associés) de distribution ou de diffusion (avec la question associée d'un retour sur investissement en cas de bonne diffusion) soient réellement intégrées.

La fonction de distribution-médiatisation est d'ailleurs très peu réfléchie et organisée collectivement pour les arts théâtraux et chorégraphiques. Le fait que le Festival *Off* d'Avignon – essentiel pour les compagnies comme premier « salon professionnel » de France – ne fasse toujours pas l'objet d'une prise en charge plus collective de la part de l'ensemble du milieu professionnel et des pouvoirs publics en est un exemple frappant.

Dans ces conditions et avec les moyens matériels, humains et financiers dont ils disposent, les établissements artistiques et culturels sont toujours plus au centre des décisions, tant pour les trois fonctions précédentes que pour celle de diffusion-exploitation qui organise les conditions concrètes sous lesquelles les spectateurs et autres praticiens amateurs feront l'expérience des propositions artistiques des compagnies. Ils constituent d'ailleurs l'autre pilier essentiel du mode de développement de l'art dont nous héritons. Mais à ce sujet, la recherche confirme surtout la place majeure des établissements non labellisés par le ministère de la Culture et de la Communication quant au nombre et à la variété des propositions théâtrales ou chorégraphiques produites et diffusées. Elle souligne également la faiblesse persistante des moyens, dans tous les segments de la filière, pour les propositions d'action culturelle, ainsi que la très inquiétante tendance à la baisse des tarifs unitaires pour l'achat des spectacles.

Enfin, si la fonction de réception-appropriation était plus difficilement appréhendable compte tenu des objectifs et des moyens de la recherche, celle-ci confirme également que les compagnies sont largement impliquées dans ce qui s'apparente à la proposition de véritables

services relationnels, au-delà de la seule production et diffusion de spectacles. Reste que la prise en compte, au cœur même du projet artistique des compagnies, de la diversité culturelle et générationnelle de nos concitoyens et des territoires dans lesquels ils vivent n'est perceptible que pour un nombre restreint de compagnies. Un des enjeux sous-jacents aux mutations générales de notre société relève pourtant de l'invention de relations plus symétriques et plus interactives entre professionnels et amateurs d'art, ou simplement curieux de propositions artistiques qui tiendraient compte de leur propre culture vécue.

...aux interrogations systémiques

Une remise en cause du modèle de service public culturel

Les données recueillies au cours de la recherche ne permettent guère d'aller plus loin dans une interprétation plus systémique. Elles conduisent pourtant à s'interroger sur le régime partenarial privé / public hérité du XX^e siècle, au vu des nouvelles conditions de développement auxquelles se trouve confronté le spectacle vivant. Pour le moins, l'analyse de l'état actuel de la filière du spectacle vivant et des mutations, internes et contextuelles, dans lesquelles elle se trouve engagée implique une mise à distance critique du mode de développement dont nous héritons, même s'il a eu l'immense avantage de permettre une croissance et une vitalité de ce secteur d'activité artistique, que beaucoup de pays continuent à nous envier.

Sur un plan plus strictement économique et organisationnel, l'analyse des mutations de la filière du spectacle vivant est à effectuer sur fond d'hybridation croissante des logiques de marché et des logiques de service public. Elle doit tenir le plus grand compte de la croissance et de l'importance structurelle d'un tiers secteur producteur de biens et de services selon des buts autres que lucratifs et qui montre bien la nécessité de mobiliser un troisième ensemble de logiques portant sur les échanges réciprocaires et réticulaires. Si pratiquement toutes les compagnies se reconnaissent dans ce modèle de référence, l'utilisation exclusive du statut associatif ne va néanmoins pas nécessairement de pair avec des options de développement plus mutualistes ou solidaires. Nous l'avons dit, celles-ci ne concernent encore qu'une faible minorité des compagnies. Cette problématique d'économie ternaire est de plus en plus prégnante dans tous les secteurs de l'économie sociale et solidaire. Elle serait pourtant à bien mieux spécifier pour le spectacle vivant et plus particulièrement pour les compagnies théâtrales et chorégraphiques. Celles-ci sont en effet confrontées à des phénomènes accrus de mise en concurrence et à la difficulté de maîtriser la complexification des différentes phases, de plus en plus étroitement imbriquées et risquées, de leur filière d'activité. La stratification des compagnies, dans leur accès aux ressources monétaires, repose d'ailleurs en grande partie sur les relations partenariales qu'elles arrivent à établir et stabiliser avec les établissements culturels et les collectivités publiques.

Par ailleurs, le phénomène de concentration à l'aval de la filière d'une grande partie de la valorisation symbolique et économique, au moment de la distribution et de la diffusion des spectacles, crée un rapport d'échange inégalitaire entre les établissements culturels et les compagnies. Ces micro-entreprises assument en effet la prise de risques principale dans les

phases de recherche-expérimentation et de production-fabrication, dans un contexte où l'intensification de la concurrence accroît l'incertitude des jugements sur la qualité qui seront portés par les prescripteurs et les publics. Comme on l'a dit, le régime de l'assurance-chômage des intermittents et les échanges fondés sur la réciprocité constituent les principales ressources « invisibles » pour faire face à cette situation. De même, un conventionnement pluriannuel par des collectivités publiques et des résidences de longue durée sont susceptibles de stabiliser l'horizon de production et de diffusion pour la minorité des troupes qui en bénéficient.

De plus, l'intensification de la concurrence, qui se manifeste par une baisse du prix unitaire des représentations, constitue une force de désintégration des liens de coopération dans le spectacle vivant et plus particulièrement pour les compagnies. Elle s'inscrit dans les transformations contemporaines de la filière du spectacle vivant. Entre autres, la tendance à une industrialisation dans les rapports entre les établissements culturels et les compagnies, sous la forme d'une uniformisation des programmations, et celle d'une marchandisation de la diffusion dans les rapports au public sont nettement critiquées. Le fonctionnement actuel de la filière du spectacle vivant et les divers changements qui s'y développent conduisent à un très fort sentiment de remise en cause du modèle historique du service public culturel, centré sur l'articulation entre les exigences artistiques et la démocratisation culturelle. Sur ce plan, la recherche apporte des éléments jusqu'à présent très peu pris en compte et ouvre à une approche complexifiée de ces questions, qui ne dissocierait pas l'approche en termes de valeurs et d'objectifs d'intérêt général et celle s'attachant à promouvoir des dispositifs organisationnels et des modalités de régulation associés aux idées de principe, mais assumant également les conditions et les contraintes de développement du spectacle vivant d'aujourd'hui.

En résonance avec la présente recherche, une nouvelle étude commanditée par Arcadi¹ sur les plus de deux cents lieux de diffusion pluridisciplinaires franciliens sans label national, majoritairement financés par les communes et les intercommunalités (le type N3 dans notre nomenclature), permet d'insister sur des éléments désormais déterminants². Ces lieux jouent un rôle irremplaçable dans la diffusion du spectacle vivant, mais aussi bien dans l'action culturelle, l'accueil des compagnies et donc aussi dans la production. L'étude confirme les fortes inégalités de diffusion et la complexification des relations inter-organisationnelles.

Sur un échantillon d'une bonne centaine de lieux où ces données étaient disponibles, leur programmation sur la saison 2009 / 2010 indique un nombre de représentations 5,5 fois plus élevé que les neuf scènes nationales (N2) de la région, et un nombre de spectacles programmés 10 fois plus grand. Sur des séries de représentations plus courtes que pour celles-

¹ Opale, *Les lieux de diffusion pluridisciplinaire de spectacle vivant en Île-de-France*, Paris, Arcadi, juillet 2011.

² En-dehors de ces établissements, l'étude recense presque trois cents autres lieux plus spécialisés dans une discipline (musiques actuelles, par exemple) ou gérés par une compagnie, ainsi que plus de deux cents autres lieux (espaces socioculturels, lieux indépendants pluridisciplinaires comme les friches culturelles) que nous aurions classés en N3. Soit un total pour cette catégorie générique de plus de sept cents lieux, alors que ceux de type N1 et N2 dépassent à peine la cinquantaine.

ci³, ces lieux non labellisés ont ainsi touché cinq fois plus de spectateurs⁴. Sur plus de 2 000 spectacles distincts qu'ils ont programmés, seuls 2,1% l'ont été plus de 10 fois (et 0,6% plus de 15 fois). De même, seuls 2,3% de ces spectacles ont été accueillis dans plus de cinq lieux de l'échantillon (et 0,2% dans plus de 10 lieux). Autant dire que la concentration de la diffusion sur quelques spectacles est impressionnante.

Ces établissements ont une marge disponible pour financer les dépenses artistiques qui correspond seulement à 30% de leur budget, et dans les faits beaucoup moins puisque beaucoup de ces budgets ne comprennent pas l'estimation de la mise à disposition du personnel municipal. Ils sont soumis à une pression pour dégager des ressources propres élargies, tout comme les établissements culturels labellisés par le ministère de la Culture et de la Communication.

La place donnée à l'action culturelle et aux pratiques amateurs se renforce, à proportion de l'identité vécue de « théâtres de proximité » et de l'intérêt porté à une plus grande participation de la population locale à la vie de ces lieux. Sur ces questions et avec des équipes permanentes souvent réduites, l'appel à des compagnies et pour des résidences plus ou moins longues dans le lieu continue à être la stratégie la plus employée. Entre une professionnalisation accrue des directions de ces établissements depuis les années 1990, mais aussi une plus grande proximité avec les élus décideurs et avec les directeurs des affaires culturelles (Dac) en charge de la mise en œuvre de la politique culturelle locale, la gouvernance de ces lieux s'est aussi complexifiée.

Le devenir des interactions entre les compagnies, les établissements culturels, les pouvoirs publics et les publics eux-mêmes soulève donc des interrogations systémiques sur l'organisation de la filière du spectacle vivant.

Mieux accompagner les compagnies ?

Pour les compagnies, se pose la question centrale de leur accompagnement dans les différentes phases de cette filière. La coopération inter-organisationnelle dans le sens d'une économie solidaire est une perspective envisagée par une minorité d'entre elles, mais elle se heurte aux fortes pressions concurrentielles, qui tendent à distendre des liens par la diversification des trajectoires de reconnaissance professionnelle.

L'externalisation de tâches administratives dans des bureaux de production offre l'avantage d'une division du travail *a priori* plus opérationnelle. Elle permet au noyau central de la compagnie de se recentrer sur le cœur de l'identité artistique et de bénéficier de compétences spécialisées, partagées avec d'autres troupes, pour les aider dans les phases de production, de distribution et de diffusion. Elle nécessite la construction d'une relation de confiance, afin que les objectifs artistiques et culturels de la compagnie soient respectés. Cette opportunité peut se heurter à un problème de financement, notamment pour les compagnies émergentes, quant à

³ Le nombre moyen de représentations par spectacle programmé a été de 1,4 et inférieur à 2 quelle que soit la discipline artistique considérée.

⁴ Si on prolonge ces moyennes à la totalité des lieux de diffusion pluridisciplinaire à financement majoritairement communal ou intercommunal, les ratios donnent 8,5 fois plus de représentations, 16 fois plus de spectacles programmés et 8 fois plus de spectateurs touchés que pour les neuf scènes nationales franciliennes.

une tarification des prestations à la fois supportable pour la troupe et viable pour le bureau. La production déléguée offre également aux compagnies un cadre très utile de mise à disposition de compétences administratives d'un établissement culturel ou encore, justement, d'un bureau de production ; elle suppose de bien s'entendre sur les marges de manœuvre de la direction artistique des compagnies aidées, en fonction de la contrainte budgétaire du lieu d'accueil. Les conventions de compagnonnage artistique, expérimentées par exemple dans les arts de la marionnette, sont également susceptibles de permettre un parrainage de jeunes artistes par des troupes plus expérimentées.

La question de la permanence des emplois dans les compagnies est cruciale pour permettre leur développement dans un contexte d'hyper flexibilisation des relations de travail. Les aides à l'emploi constituent une forme également utile pour stabiliser un noyau administratif ; elles devraient être adaptées et étendues aux directeurs artistiques.

Le mécénat ne peut raisonnablement se substituer au financement public ; il ne constitue qu'une force d'appoint pour financer des projets sans doute plus éducatifs qu'artistiques.

Les relations entre les établissements culturels et les compagnies, qui se sont plus tendues au début du XXI^e siècle, dépendent aussi des orientations des politiques culturelles.

Les scénarios ministériels prospectifs

Le ministère de la Culture et de la Communication a récemment proposé quatre scénarios à l'horizon 2030 : l'« exception continuée », le « marché culturel », l'« impératif créatif » et la « culture d'identités »⁵. Le deuxième scénario laisse jouer davantage les mécanismes marchands dans le cadre de la mondialisation des échanges. Cela pose notamment la question de l'adaptation des compagnies aux mécanismes marchands de valorisation par les techniques du marketing⁶. Beaucoup d'artistes se montrent pourtant dubitatifs sur la neutralité d'une communication culturelle, qui serait centrée sur l'élargissement de l'audience d'une proposition artistique conçue comme autonome de ses divers contextes de réception. En tout cas, la surabondance de l'offre oblige encore plus aujourd'hui les créateurs à se préoccuper de l'image de leur organisation et à adapter leurs discours, d'une part, aux différents types de partenaires publics ou privés visés, d'autre part, aux personnes ou communautés sollicitées pour assister aux spectacles ou aux ateliers de pratique qu'elles encadrent⁷.

Le troisième scénario renforce les perspectives de l'industrialisation de la culture en espérant des retombées positives sur la créativité économique. Un tel scénario laisse sous-entendre *a priori* la poursuite d'un mouvement de dépréciation du spectacle vivant non musical, notamment auprès des élites économiques.

⁵ Deps-MCC, *Culture&Médias 2030. Prospective de politiques culturelles*, Paris, MCC, 2011.

⁶ Voir notamment Dominique Bourgeon-Renault, « Le marketing des arts du spectacle vivant », in Bourgeon-Renault, D. (éd.), *Marketing de l'art et de la culture*, Paris, Dunod, 2009, p. 139-175 ; François Colbert, *Le marketing des arts et de la culture*, Montréal, Gaëtan Morin, 2007.

⁷ Dans leur revue de la littérature sur l'économie de l'attention, Emmanuel Kessous, Kelvin Mellet, et Mustapha Zouinar distinguent les approches de psychologie expérimentale, fondées sur la protection des ressources cognitives individuelles à l'égard de la surcharge informationnelle, et celles du marketing, axées sur la captation de l'attention des clients à des fins lucratives (« L'économie de l'attention. Entre protection des ressources cognitives et extraction de la valeur », *Sociologie du travail*, vol. 52, n°3, 2010, p. 359-373).

Seul le dernier scénario prend en compte la question de la diversité des cultures vécues par nos compatriotes et celle, associée, de la pluralité des propositions artistiques mises en œuvre, par exemple, par les compagnies. Il prévoit une segmentation de l'intervention publique entre un État modeste, qui appuierait les fleurons artistiques de la nation, et des collectivités territoriales qui soutiendraient un « art social ». L'hypothèse centrale de cette vision repose sur la poursuite de la crise économique, qui provoquerait un retour au protectionnisme, une exacerbation des conflits sociaux et une pluralisation des identités locales ou communautaires, plutôt repliées sur elles même. Le courant de l'art social, destiné à « développer la sensibilité et le sens critique collectifs », et donc l'ouverture aux autres, ne pourrait alors se développer que dans un contexte de recul des financements publics et d'écart croissant entre, d'une part, la culture multimédiatique et populaire, d'autre part, la culture artistique légitime.

La pluralité et la complémentarité des troupes selon leur centre de gravité territorial, telles qu'elles ressortent de notre recherche, entrent plus particulièrement en résonance avec ce scénario. Mais elles nous paraissent poser plutôt la question d'un rééquilibrage général des aides publiques, en faveur de la diversité non seulement de l'offre artistique et culturelle, mais aussi de ses modes d'appropriation par les publics. Ce cinquième scénario, non envisagé dans l'étude mentionnée, n'est cependant économiquement viable et politiquement soutenable que si les pratiques culturelles de la population trouvent leur propre compte dans cette diversification de l'offre. Cela renvoie à des questions qui ne font pas l'objet de consensus dans les mondes du spectacle vivant. De plus, les spectateurs tendent spontanément à concentrer leurs choix sur les propositions ayant la plus forte notoriété. Ce qui ramène à nouveau à la question délicate de l'adaptation des compagnies aux techniques du « marketing de l'offre », afin d'élargir l'audience de leurs spectacles en captant l'attention des programmeurs et des spectateurs dans un contexte de surabondance de l'offre. Celle-ci accroît la surcharge mentale dans les processus de choix des spectateurs, qui sont enclins à anticiper la qualité des représentations en fonction de la notoriété médiatique des artistes, ce qui leur permet de limiter leur propre prise de risque⁸.

Pour le moins, un scénario en faveur de la diversité artistique et culturelle exigerait une volonté politique forte, soutenue et relayée par les professionnels du spectacle vivant, en faveur d'une démocratie renforcée dans ce domaine artistique. Celle-ci devrait en particulier tenir pour décisif un rééquilibrage plus ferme des ressources symboliques et économiques disponibles au profit des différents acteurs qui font toute la richesse et la variété territoriales de cette filière d'activité.

⁸ Le modèle de Rosen sur les « superstars » prédit une concentration de la demande sur les professionnels qui ont le talent le plus élevé, avec le présupposé que les informations sur la qualité des prestations sont parfaites (Sherwin Rosen, 1981, « The Economics of Superstars », *The American Economic Review*, vol. 71, n° 5, p. 845-858). Cette hypothèse, cohérente avec la vision de l'homo oeconomicus rationnel, est déconstruite par le modèle d'Adler qui voit dans les sources de la concentration un mécanisme d'ordre spéculatif. La demande est attirée par la notoriété des professionnels les plus connus indépendamment de leur niveau de talent (Moshe Adler, 1985, « Stardom and Talent », *The American Economic Review*, vol. 75, n° 1, p. 208-212).

Des relations plus symétriques entre les artistes et les non professionnels ?

Dans les études de cas, une minorité de compagnies accordent une grande importance aux dispositifs de création en coproduction avec des personnes, sollicitées pour témoigner sur leurs expériences de vie personnelle en relation avec leur environnement social local. Cette association d'individus à une interrogation artistique sur leur univers de vie est susceptible de leur ouvrir un champ de possibles émancipateur. Elle correspond aussi à une demande de participation culturelle active de la part de non professionnels, attirés par des démarches inventives.

La production de ces compagnies est néanmoins souvent jugée de moindre qualité artistique par les experts publics, voire ignorée en considérant qu'il s'agit d'un travail social. Parallèlement, de nombreux auteurs de théâtre et certains chorégraphes souhaitent confronter leur écriture dramatique et scénique à leur perception du réel, les guerres dans l'ex-Yougoslavie étant devenues par exemple une référence incontournable dans les années 1990. Le traitement artistique des matériaux recueillis pose la question de la fictionnalisation des événements et des personnages ou de la restitution des témoignages en leur état brut et du degré d'articulation entre ces deux axes directeurs. La question des risques d'instrumentalisation sociale et politique des artistes est toujours aussi récurrente, ainsi que les marques d'hostilité envers une démarche jugée populiste.

Les inégalités sociodémographiques globalement persistantes dans l'accès aux spectacles professionnels posent pourtant la question du soutien à de nouveaux types de mise en relation des personnes avec les œuvres à opérer, ainsi qu'à l'instauration de relations plus symétriques entre professionnels et amateurs. Les compagnies sont amenées à ne pas ignorer – et ce, dès la phase de conception – la réalité *in fine* incontournable de l'appropriation des publics, et donc également la question de l'éventualité de leur participation aux différentes phases du processus et des modalités concrètes de cette coopération. Le champ de recherche sur les apports des expériences artistiques en termes d'éveil émotionnel ou de sociabilité et de construction identitaire est finalement encore fort peu exploré.

L'intégration de la rémunération des temps de transmission et de partage artistique et culturel entre artistes et non professionnels (en particulier dans les milieux scolaires, associatifs...) comme revenu ordinaire des intermittents du spectacle vivant est souhaitée par plusieurs sociologues⁹ et des artistes qui ont développé leurs activités pédagogiques. D'autres artistes rejettent cette perspective, en estimant qu'elle est susceptible de dénaturer le cœur de leur identité professionnelle. Pierre-Michel Menger souligne un défaut de responsabilisation des employeurs du spectacle vivant avec la prise en charge du déficit du régime d'assurance-chômage par la solidarité interprofessionnelle, et il y situe la source de la désintégration du marché du travail artistique¹⁰. La faible rémunération des interventions pédagogiques soulève

⁹ Comme Emmanuel Wallon, *op.cit.*, 2010, p. 272 ; ou Philippe Henry, qui estime sur ce point et dans une note préparatoire au chapitre de conclusion de cette recherche que « le développement des compagnies ne peut aller sans une reconsidération des équilibres professionnels et économiques, dont on sait qu'ils sont des compromis temporaires entre enjeux distincts et pour partie conflictuels ».

¹⁰ Pierre-Michel Menger, « Les professions culturelles : un système incomplet de relations sociales », in Philippe Poirrier, *op.cit.*, 2010, p. 250-252. (243-253)

la question du taux de TVA. Ne serait-il pas déjà judicieux de l'abaisser de 19,6% à 5,5% comme pour les contrats de cession puisque ces actions artistiques sont notamment destinées à élargir le public ?

Des relations plus coopératives entre les professionnels ?

Georges Buisson a proposé en 2003 une redistribution des financements publics avec un retrait de l'Etat dans le financement des bâtiments des établissements culturels, reporté sur les collectivités territoriales, de façon à concentrer les aides de l'Etat sur des « coopératives artistiques ». Elles seraient constituées d'une dizaine d'artistes environ, salariés pour une période de trois à quatre ans, autour d'une personnalité artistique¹¹.

Cette proposition s'inscrit dans la recherche d'une sécurisation professionnelle et entrepreneuriale par la restauration des conditions d'une permanence artistique, susceptible de relâcher les pressions du marché. Les dispositifs d'aides publiques tournés vers un soutien prioritaire aux créations et la nécessité de nouer des relations partenariales avec des établissements culturels exercent en effet une pression à multiplier les créations. Cette logique du guichet financier contribue à limiter les temps de recherche artistique et de réflexion prospective des compagnies.

Il n'est pas sûr néanmoins que les perspectives de stabilisation des emplois artistiques intéressent une majorité d'intermittents. Beaucoup d'entre eux sont attachés à une diversification des expériences professionnelles par une circulation inter-organisationnelle. Ils souhaitent rester disponibles pour des opportunités de travail qui seraient à la source d'une rémunération symbolique et/ou financière plus élevée.

La double fonction d'inventeur et d'entrepreneur des directeurs artistiques, qui est extrêmement risquée, pose aussi la question de la reconnaissance sans ambiguïté du cumul d'une position d'entrepreneur de spectacles vivants et de l'accès aux droits sociaux de ces salariés, si le budget ne permet pas de financer un emploi continu.

Une autre façon d'envisager l'instauration de rapports plus égalitaires au sein de la filière du spectacle vivant consiste à redistribuer la valeur ajoutée de son aval vers l'amont, de façon à offrir plus de moyens pour le financement de la recherche-expérimentation et de la création-production.

Plusieurs mécanismes existent déjà en ce sens. Les sociétés de perception et de répartition des droits d'auteurs et de droits voisins mutualisent le quart de la taxe sur la copie privée et les droits irrépartissables au bout de dix ans pour financer des aides, soit sociales, soit à la création essentiellement. L'Association de soutien des théâtres privés (ASTP) s'est constituée en 1964 afin de constituer un fonds de mutualisation des risques, financé par une taxe de 3,5% sur les recettes de billetterie. Celui-ci est surtout mis en œuvre pour apporter une garantie en cas de déficit lors des trois premiers mois d'exploitation des spectacles. La création du Centre national de la chanson, des variétés et du jazz (CNV), par une scission au sein de l'ASTP en 1985, a maintenu le principe de ce fonds, qui est mieux alimenté dans un secteur plus soumis aux logiques du marché. Le déficit structurel des spectacles a rendu néanmoins nécessaire une

¹¹ Georges Buisson, « Pour un renouveau du théâtre public », in Cécil Guitard, *La bataille de l'imaginaire*, Toulouse, Éd. de l'Attribut, 2009, p. 204-205. (200-208)

intervention publique, qui a financé 45,3% des fonds de l'ASTP en 2007, contre 2,7% pour le CNV¹².

La généralisation d'une taxe sur la billetterie, la redistribution d'une partie accrue des droits d'auteurs, une réaffectation des impôts prélevés sur les activités indirectement liées au spectacle vivant pourraient constituer des fonds pour une gouvernance plus coopérative de la filière. Celle-ci pourrait également s'appuyer sur le développement d'agences régionales pour l'accompagnement des compagnies dans leurs différentes étapes de développement. Néanmoins, la perspective d'une extension de la taxe fiscale sur la billetterie des spectacles au secteur subventionné, suggérée lors des entretiens de Valois en 2009, a été repoussée notamment par les organismes de gestion mutualisée du secteur privé¹³.

Sur un plan plus local, d'autres expérimentations voient le jour, comme le *Créa'Fonds* en Aquitaine¹⁴. Sur la base d'une expertise partagée et d'un fonds collectif, ce dispositif associe la mutualisation au moins partielle du risque inhérent à l'expérimentation et à la production artistiques et la mutualisation symétrique des succès et des bénéfices éventuels.

Les résultats de la recherche donnent plutôt des arguments en faveur d'une reconfiguration structurelle, plus et mieux articulée, de la filière du spectacle, pour davantage faire face à ses déséquilibres actuels et pour chercher à compenser les déstabilisations suscitées par la montée en puissance des logiques de marché. Les solutions envisageables suscitent néanmoins des débats encore très vifs sur les objectifs artistiques et culturels des compagnies, comme sur l'intérêt ou la faisabilité de démarches plus coopératives. En tout cas, un approfondissement de la compréhension du fonctionnement socio-économique de cette filière spécifique paraît indispensable. Cette recherche a voulu y contribuer.

¹² Daniel Urrutiaguer, 2009, *op.cit.*, p. 23.

¹³ Yves Pérennou, « Théâtre privé contre une taxe généralisée sur la billetterie », *La lettre du spectacle* n°221, 9/01 2009, p. 2.

¹⁴ Le *Créa'Fonds* est « un collectif d'accompagnement technique et financier de la production dans le domaine du spectacle vivant ». Fondé à l'initiative de collectivités locales, d'établissements culturels et d'une compagnie (Opéra Pagaï) d'Aquitaine, il est également soutenu par plusieurs organismes financiers (dont la Fondation de France). Chacun participe à un fonds d'apport pour des productions de spectacle vivant. Les compagnies aidées reversent au fonds 2,5% du prix de vente des représentations du spectacle soutenu (Cyrille Planson, « L'économie sociale et solidaire, vers une alternative ? », *La Scène* n° 60, printemps 2011, p. 75).

CARTOGRAPHIE SOCIOECONOMIQUE DES COMPAGNIES
DRAMATIQUES ET CHOREGRAPHIQUES

I. VOTRE COMPAGNIE

1. Comment définissez-vous le genre artistique dominant de votre compagnie ?
2. Quelle est l'année de création de votre compagnie ?
3. Quel a été le budget (total des dépenses) de la compagnie en 2009 ?
4. Quelle est la forme juridique de la compagnie ? ☐ Association ☐ Autre (Sarl ; Scop ; Scic ; Sa ; Entreprise individuelle ; autre)
5. La compagnie a-t-elle une licence valide de ☐ catégorie 1 ☐ catégorie 2 ☐ catégorie 3
6. Qui détient la (les) licence (s) ? ☐ le président de l'association ; ☐ le directeur artistique ;
☐ un autre membre du bureau ; ☐ un salarié de la compagnie ; ☐ autre (précisez)
7. La direction artistique de la compagnie est assurée par
☐ une femme ☐ un homme ☐ un couple ☐ un collectif

II VOS ACTIVITES

8. Quel a été en 2009 le nombre de représentations
 - a. en cession :
 - b. en partage de recettes ou en coréalisation :
 - c. scolaires :

9. Par une estimation sans calcul précis, classez par ordre d'importance le temps consacré par la compagnie aux activités suivantes en 2009 (*notez 1 pour l'activité principale, 2 pour la 2ème activité, 3 pour la 3ème activité, 4 pour la 4ème activité et ainsi de suite ou 0 si pas d'activité dans ce domaine*)

Action culturelle/ sensibilisation	
Administration de la compagnie	
Création et production de spectacles	
Diffusion de spectacles	
Formation professionnelle	
Liens avec des entreprises non artistiques (mécénat, animations commerciales,...)	
Recherche artistique hors créations	
Autres (précisez) :	

10. Dans quelles zones territoriales ont eu lieu en 2009 vos trois activités principales signalées dans la Q 9 en dehors de l'administration de la compagnie (*Pour chacune des trois activités principales, sans faire de calcul précis, attribuez une note de 1 pour la zone principale, 2 pour la 2ème zone, jusqu'à 5 pour la zone de diffusion minimale ou 0 si pas d'activité dans cette zone*)

	Commune ou intercommunalité d'implantation	Département d'implantation	Région d'implantation	Autres régions françaises	Hors de France
1 ^{ère} activité					
2 ^{ème} activité					
3 ^{ème} activité					

11. Travaillez-vous avec une entreprise privée de soutien ou d'accompagnement ?

- ☐ un bureau de production
 ☐ une agence de diffusion
☐ un cabinet comptable
 ☐ autre (précisez)
 ☐ aucune

12. En quoi 2009 a-t-elle été ou non une année représentative de votre volume d'activités habituel ?

13. En 2009, les dispositifs d'action culturelle ont été surtout proposés

- ☐ en relation avec les spectacles diffusés
 ☐ indépendamment des spectacles diffusés

14. Ces dispositifs ont été principalement construits à la suite

- ☐ de commandes de collectivités territoriales ou de dispositifs territoriaux
☐ de commandes d'établissements culturels
 ☐ de commandes d'établissements scolaires
☐ des initiatives de la compagnie
 ☐ autres circonstances (précisez)

III. VOS RESSOURCES

15. Quelle est la part des aides publiques dans votre budget en 2009 (en %)?

16. Indiquez par ordre d'importance les aides publiques obtenues en 2009 (*sans faire de calcul précis, notez 1 pour l'aide la plus importante, 2 pour la 2^{ème} aide, 3 pour la 3^{ème} aide, 4 pour la 4^{ème} aide et ainsi de suite ou 0 si pas d'aide à ce niveau*)

Ministère culture	Politique ville (Etat)	Autres ministères	Commune	EPCI*	Département	Région	Europe	Autres (précisez)

* EPCI = communauté de communes ou d'agglomération

(sauf pour Paris avec une seule colonne Ville pour commune, EPCI, département)

17. Si vous avez bénéficié en 2009 d'une aide de la DRAC, s'agit-il d'une

- ☐ convention (3 ans) ☐ aide à la compagnie (2 ans) ☐ aide à la création ou production
☐ aide à la reprise ☐ aide à un projet d'éducation artistique ☐ autre

18. Avez-vous bénéficié en 2009 d'une convention pluriannuelle avec

- ☐ une ville ☐ un EPCI ☐ un département ☐ une région

19. Avez-vous bénéficié en 2009 d'une résidence ou d'un accueil studio dans

- ☐ un théâtre national ou le CND ☐ un CCN, un CDC ou un CDN ☐ une scène nationale
☐ une scène conventionnée (avec l'Etat) ☐ une scène conventionnée (sans l'Etat)
☐ un établissement culturel de ville ☐ une friche culturelle ☐ un établissement scolaire
☐ une municipalité ou un EPCI (convention) ☐ une MJC, un CSC ou une Maison de quartier
☐ un établissement d'enseignement artistique ☐ autre (précisez)

20. Avez-vous obtenu en 2009 un ou des

	Apports financiers en coproduction	Apports en compétences		Prêts de local administratif	Prêts de local artistique	Prêts de matériel	Partage ou mise à disposition de salarié
		techniques	administratives				
d'autres compagnies de votre région							
de compagnies hors région							
d'établissements culturels de la région							
d'établissements culturels hors région							
d'une municipalité ou d'un EPCI							
d'une agence départementale ou régionale							
d'entreprises non artistiques							
de personnes bénévoles							
d'autres (précisez)							

21. Classez par ordre d'importance, sans faire de calcul précis, le revenu tiré des activités suivantes (*notez 1 pour le revenu maximal, 2 pour le 2ème revenu, 3 pour le 3ème revenu, 4 pour le 4ème revenu et ainsi de suite ou 0 si pas d'activité dans ce domaine*)

Action culturelle / sensibilisation	
Aides de partenaires privés (mécènes, SPRD*...)	
Animations commerciales	
Coproductions	
Formation professionnelle	
Obtention de subventions	
Vente de spectacles	
Autres (à préciser)	

* SPRD = sociétés de perception et de réception des droits d'auteurs, droits voisins (SACD, SACEM, ADAMI, SPEDIDAM...)

22. Par une estimation sans calcul précis, classez par ordre d'importance les revenus tirés des différentes zones territoriales en 2009 pour les deux types d'activités suivants

(*pour chacune des deux activités, attribuez une note de 1 pour la zone principale, 2 pour la 2ème zone, jusqu'à 5 pour la zone de diffusion minimale ou 0 si pas de revenus dans cette zone*)

	Commune ou intercommunalité d'implantation	Département d'implantation	Région d'implantation	Autres régions françaises	Hors de France
Vente de spectacles					
Coproductions					
Formation prof., action culturelle					

23. Avez-vous obtenu en 2009 des recettes de mécénat

☐ d'une fondation ☐ d'entreprises ☐ de particuliers
☐ aucune

24. Quel a été au cours de l'année 2009 le nombre de personnes rémunérées par la compagnie en

☐ CDI : ☐ CDD de droit commun : ☐ CDD intermittents :
☐ gratifications de stage : ☐ honoraires :

25. Quel a été le nombre de CDI et CDD aidés (CAE, CAV, emploi-tremplin...)?

26. Comment envisagez-vous les perspectives d'évolution des ressources de la compagnie ?

IV VOS COORDONNEES

27. Nom, qualité, téléphone de la personne qui répond à l'enquête

28. Nom et adresse de la compagnie

Annexe I.2 – La méthode des études de cas

L'analyse qualitative des cinquante et une compagnies étudiées a été conduite à partir des variables principales établies pour l'enquête. Celle-ci comportait un certain nombre de chapitres et d'aspects, à documenter d'abord selon les documents écrits fournis par chaque compagnie et ensuite à partir d'entretiens auprès d'au moins un de leurs responsables.

En mars 2010, une grille analytique a été mise au point et a servi de cadre de référence pour la première série de dix études de cas réalisée par Daniel Urrutiaguer. Cette grille était la suivante :

Données et documents nécessaires pour mener à bien les études de cas et enquêtes sur le terrain

1. Identité de la compagnie

- a) Forme juridique : composition du Bureau et du CA (si association) ; profession du président et du trésorier ; estimation de leurs apports bénévoles (compétences et temps annuel passé).
- b) Territoire : commune du siège social ; commune du bureau administratif de la compagnie ; commune(s) des espaces de répétitions ou de recherche artistique dont la compagnie dispose pour elle-même.
- c) Historique : année de la création de la compagnie ; année de délivrance de la licence d'entrepreneur de spectacles ; discipline artistique dominante ; appartenance à une fédération.

2. Bilans d'activité en 2007, 2008, éventuellement en 2009 (si disponible)

Types d'activité :

- a1) Diffusion des spectacles à entrée payante (ou gratuits, mais avec un contrat de cession de droits)
- a2) Actions de sensibilisation en amont, en aval des représentations
- a3) Proposition de lectures, mises en espace à accès gratuit
- a4) Ateliers de pratiques artistiques en amateur en / hors milieu scolaire
- a5) Stages de formation professionnelle
- a6) Participation à des animations commerciales
- a7) Autres (comme organisation de débats, accueil de compagnies, organisation de festival...)

Certaines de ces activités se déroulent-elles dans le cadre de dispositifs spécifiques ? :

- b1) Actions dans le cadre de la politique de la Ville
- b2) Actions en direction de personnes ou de communautés (prisons, hôpitaux, institutions pour handicapés...)

3. Comptes de résultat (analytiques si possible) en en 2007, 2008, 2009 (si disponible)

- a) Répartition des recettes propres par type d'activité (et, quand c'est possible, par type de territoire)
- b) Subventions de fonctionnement de la Drac, des collectivités territoriales
- c) Subventions au projet artistique (création, diffusion, reprise...) de la Drac, des agences de développement départemental ou régional, des sociétés civiles (Sacd, Adami...)
- d) Subventions fléchées sur des projets d'action culturelle
- e) Aides à l'emploi (emplois tremplins par exemple)
- f) Recettes de mécénat culturel (entreprises ou particuliers) : actuelles, perspectives

4. Dads sur les années de référence 2007, 2008, 2009 (si disponible)

Typologie des salariés :

- selon le contrat : CDI ; CDD de droit commun ; CDD d'usage (intermittents)
- selon leur participation : noyau de la compagnie ; intervenants réguliers, occasionnels

5. Bulletins de déclaration des œuvres diffusées en 2007, 2008, 2009 (si disponible) et des droits voisins des artistes-interprètes

6. Estimation des apports extérieurs en 2007, 2008, 2009 (si disponible)

- a) Apports en coproduction (dont partenariats récurrents sur plusieurs productions)
- b) Partenariats récurrents sur plusieurs saisons avec des diffuseurs
- c) Apports en industrie : partage de matériels, d'espaces ou de personnels, avec qui, où ?
- d) Apports en compétence (hors membres du Bureau ou du CA de l'association, s'il y a lieu)

Une grille analytique plus détaillée a été arrêtée en septembre 2010, pour mieux cadrer et faciliter le travail des enquêteurs. Leur pluralité et leur dispersion géographique nécessitaient en effet des orientations communes précisées (Daniel Urrutiaguer, Julie Valero, Laure de Verdalle, Agathe Dumont, Laure Fernandez et Cécile Schenck, basés en Île-de-France et Serge Proust, Séverine Ruset et Bérénice Hamidi-Kim en Rhône-Alpes). À ce titre et outre un ensemble de précisions apportées aux aspects à recueillir, cette nouvelle grille précisait l'objectif général recherché pour chacun des grands chapitres d'exploration. Voici ces objectifs :

1. Identité de la compagnie

La partie 1 sur l'identité de la compagnie consiste à comprendre principalement les étapes historiques du développement de la compagnie avec ses avancées / obstacles. Le questionnaire peut être mené avec le directeur artistique dans la mesure du possible mais aussi par l'administrateur s'il dispose d'une ancienneté suffisante dans la compagnie. Le croisement des deux paroles peut être intéressant mais n'est pas une priorité sauf dans le cas, assez fréquent, de rotation assez rapide des administrateurs.

Les éléments juridiques peuvent être précisés par l'administrateur de préférence (sauf les relations entre le bureau et le directeur artistique peut-être), certains directeurs artistiques ne cherchant pas à suivre de très près les questions administratives et les risques apparus avec le resserrement des contrôles de légalité.

2. Bilans d'activité en 2007, 2008, éventuellement en 2009 (si disponible)

Cartographie des activités artistiques, de formation professionnelle, de l'action culturelle à construire en grande partie en amont avec les bilans d'activité transmis au préalable s'ils sont assez précis.

L'entretien est centré sur des précisions autour de la nature des contrats de vente des spectacles selon les lieux (cession ou coréalisation ou partage de recettes), la marge bénéficiaire des spectacles, l'entreprise en réseau et la communication.

3. Comptes de résultat (analytiques si possible) en en 2007, 2008, 2009 (si disponible)

Informations à retirer des comptes de résultat envoyés avant le rendez-vous ou pendant par courriel si la relation de confiance se noue seulement pendant l'entretien. Faire la part entre ceux qui sont opposés par principe à toute communication d'information comptable (chercher alors une autre compagnie) et ceux qui s'inquiètent d'une utilisation malveillante dans un climat concurrentiel (les rassurer sur l'anonymat dans une exploitation statistique confidentielle et clairvoyante des données)

4. Dads sur les années de référence 2007, 2008, 2009 (si disponible)

Possibilité avec les Dads de repérer le sexe, l'âge, le département de résidence, le type de contrat (C = cadre, NC = non cadre, P = contrat à durée indéterminée ; D = contrat à durée déterminée de droit commun, I = CDD d'usage, intermittent) et de s'interroger sur l'impact sur le nombre d'heures et le taux salaire horaire

Distinguer dans la mesure du possible en caractères gras sur le fichier le noyau central de la compagnie : pour chacune des trois catégories (direction artistique, direction administrative, compagnons artistiques et techniques centraux) :

Essayer de voir si apparaissent les déclarations des honoraires selon la fonction pour les travailleurs indépendants.

5. Estimation des apports extérieurs en 2007, 2008, 2009 (si disponible)

Recenser les apports en coproduction récurrents sur plusieurs saisons, les partenariats pour la distribution des spectacles, les actions de formation professionnelle, l'action culturelle

Annexe II.1

Analyse de contenu comparée et typologie des compagnies

L'analyse générale et comparée des données recueillies sur l'ensemble des études de cas a ensuite été réalisée selon le principe d'une analyse de contenu, cas par cas, puis croisée entre ceux-ci. Elle a été regroupée dans une matrice qualitative comportant autant de colonnes que de compagnies et plus de cent trente lignes significatives, chacune représentant une variable élémentaire qui reprend et parfois complète ou affine les grilles initiales d'enquête. Voici la structure des variables finalement retenue pour l'analyse de tous les cas étudiés :

Tableau I.1 - La grille de l'analyse de contenu des études de cas

	Compagnies
	A. Identité et gouvernance interne
1	Genre artistique
2	Orientations - intentions de la démarche
3	Territoire d'origine / Bifurcations
3	Volonté de nomadisme / implantation territoriale
4	Volonté de mutualisation / travail plus collectif
5	Action culturelle
	Inscription territoriale actuelle
6	Domiciliation légale et administrative
7	Implantation territoriale de l'activité
	Espaces et équipements disponibles
8	en propre
9	mis à disposition
10	Cadre juridique
11	Année de création (initiale)
12	Année naissance du directeur artistique
	Direction associative de fait
13	Amis ou professionnels
14	Existence formelle
15	Appui et conseil
16	Implication dans la gouvernance
17	Qualité/Profession actuelle du Président
18	Délégation de signature

19	Direction artistique et exécutive
20	Binôme artistique et administratif
21	Direction artistique tenue par une femme
22	Administration tenue par une femme
23	Compétences complexifiées
24	Direction artistique
25	Administration-gestion
26	Formation continuée direction
27	Difficultés récurrentes
28	Délégations et externalisations
	Statuts d'emploi et niveaux de rémunération
29	Direction artistique (moyenne en heures 07-09)
30	Administration (dont CDI)
31	Emplois aidés
32	Intermittence (dont noyau central)
33	Dynamique d'équipe / Difficultés récurrentes
	Evolution historique de la notoriété
34	Formation noyau central : artistique, technique, administratif
35	Etudes directeur artis. dans écoles supérieures de spectacle vivant
36	Compagnonnages récurrents
37	Premières mises en visibilité
38	Premières reconnaissances par professionnels
39	Impact premières représentations d'un spectacle
40	Difficultés récurrentes (mais aussi atouts)
	B. Partenaires & destinataires
	Opérateurs associés
41	Coproducteurs, résidences, mises à disposition longue
42	Régionaux
43	Hors région d'implantation
	Autres partenaires d'action centraux
44	Régionaux
45	Hors région d'implantation
46	Difficultés récurrentes, dont actuelles

	Soutien et partenariats pouvoirs publics
47	Conventions et cahier des charges
48	Collectivité Territoriales
49	Drac
50	Autres ministères / organismes
51	Simple aides au projet
52	Difficultés récurrentes
53	Autres partenaires civils d'aide à l'action
	Populations spécifiques visées
54	Scolaires
55	Amateurs
56	Publics empêchés
57	Autres
58	Appartenance à fédé. ou regroupement professionnel
	C. Territorialités de l'activité
	Recherche – expérimentation
59	Laboratoires / Résidences
60	Prise en compte de pop. spécifiques
	Production – fabrication
61	Formats en lien avec diffusion
62	Dispositifs participatifs
63	Formes participatives exemplaires
64	Spectacles exemplaires (dont difficiles à diffuser)
65	Coproductions et préachats
66	Difficultés récurrentes
	Distribution – médiatisation
67	Promotion Paris (moyenne 07-09)
68	Avignon (moyenne 07-09)
69	Autres (dont création événement territorial)
70	Presse et média régionaux / nationaux
71	Site Internet / autres outils communication
72	Difficultés récurrentes

73	Diffusion – exploitation des spectacles 07/08/09 [Moyenne]
74	Répartition par niveau d'établissements
	Distribution territoriale
75	Département d'implantation
76	Région d'implantation
77	Autres régions
78	International
79	Culturesfrance
80	Spectacles bien diffusés sur 07-09
81	Répertoire
82	Difficultés récurrentes
83	Réticences diffuseurs
84	Autres difficultés
85	Autres constats
	Réception – appropriation
86	Action artistique et culturelle
87	Répartition par type d'établissements
88	Formation professionnelle
89	Difficultés récurrentes
	Territorialités spécifiques
90	Ruralité
91	Quartiers sensibles (politique de la ville)
	D. Economie de la démarche
92	Prix de vente et marges bénéficiaires
93	Tarifs selon genre et publics
94	Cachets spectacle
95	Rémunération horaire action culturelle
96	Spectacles sur territoire national / international
97	Montant des produits (07, 08 et 09, en milliers €)
98	Moyenne 07/08/09 (en milliers €)
99	Fluctuations sur 3 ans
100	Résultat net moyen
101	Part recettes propres
102	Ventes de spectacles
103	Coproductions
104	Prestations d'action culturelle et de format
105	Remboursements de frais

	Part de fonds redistribués
106	Collectivités Territoriales
107	Municipalité et intercommunalité
108	Conseil Général
109	Conseil Régional
110	Drac
111	Autres ministères
112	Sociétés civiles
113	Mécénat entreprises / particuliers / fondations
	Recettes hors bilan de la compagnie
114	Interventions externes du directeur artistique (dont formation)
115	Droits d'auteur et dérivés
116	Allocations chômage
117	Masse salariale (sur total produits)
118	Administrative
119	Technique
120	Artistique
121	Direction artistique
122	Principaux collaborateurs artistiques et techniques
123	Ratio moyen charges sociales / salaires bruts
124	Honoraires
125	Autres postes principaux dépenses
	Ressources de réciprocité
126	Travail invisible
127	Mises à disposition
128	Bénévolat
129	Accueil stagiaires
	Réglementation et fiscalité
130	Licence(s) d'entrepreneur du spectacle
131	Détenteur
132	Assujettissement à TVA / Taxe sur salaires
133	Difficultés récurrentes
134	Fonds propres
135	Trésorerie
136	Autres données significantes

Une première évaluation générale du corpus constitué a conduit à une hypothèse centrale. En premier lieu, il ne nous est pas apparu que ce qui différenciait le plus les différentes compagnies était d'abord le niveau de leurs budgets moyens, ou même le niveau de leurs activités (en particulier en termes de nombre moyen annuel de représentations de spectacles), ou encore le genre artistique pratiqué. Nous avons surtout perçu des différences sensibles et des similitudes selon deux autres critères principaux. La part relative de l'activité de diffusion de spectacles dans la région d'appartenance de la compagnie et hors de celle-ci semblait une première variable discriminante. Elle pouvait en particulier se mesurer d'après la distribution territoriale des représentations (lignes 75 à 78 du tableau). La seconde grande variable de différenciation portait sur le type d'établissements (artistiques ou non, labellisés par le ministère de la Culture ou non) dans lesquels cette diffusion s'opérait (ligne 74). Elle pouvait être renforcée par le type d'établissements dans lesquels les compagnies effectuaient l'essentiel de leurs activités d'action artistique et culturelle ou de formation (ligne 87).

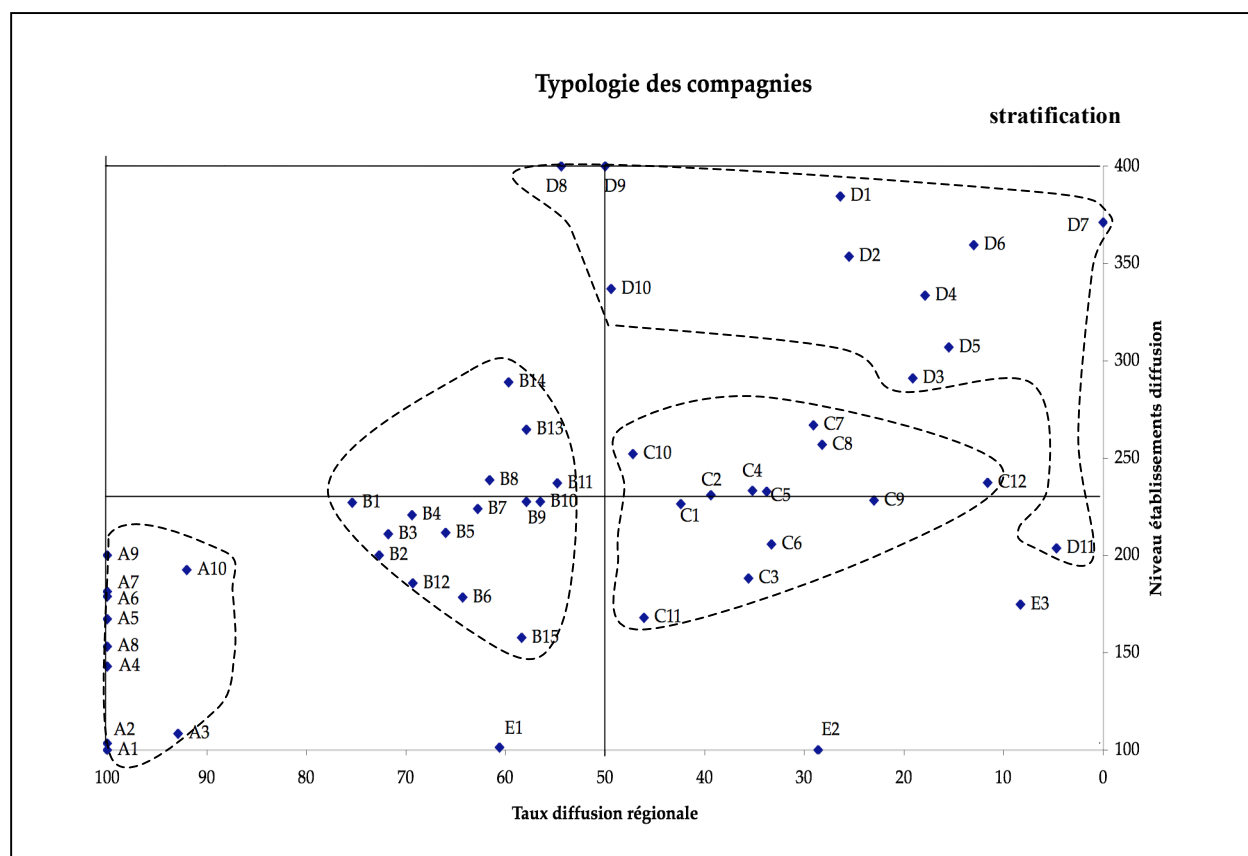
Pour explorer cette intuition, nous avons construit un double indicateur synthétique et chiffré, qui a confirmé notre hypothèse d'une différenciation relative des compagnies selon ces deux principales dimensions. Sa transposition pour l'analyse quantitative des enquêtes par questionnaire a permis de la renforcer. Le traitement statistique sur un nombre plus large de compagnies a également fait apparaître une nouvelle distinction à opérer au sein d'un des quatre groupes repérés (les « transrégionales »), que l'analyse qualitative seule n'avait pas permis d'identifier.

Le premier indicateur chiffré mesure simplement le pourcentage moyen sur trois ans (2007, 2008 et 2009) de représentations de spectacle dans la région d'appartenance de la compagnie. Il aboutit au repérage d'une distribution des compagnies sur tout l'axe linéaire correspondant (de 100 à 0% de représentations sur le territoire de la région d'appartenance). La part de la diffusion de spectacles à l'international est d'ailleurs corrélée avec une distribution affaiblie dans la région d'appartenance.

Pour le second indicateur, nous sommes partis d'une addition des pourcentages de diffusion des spectacles selon la stratification de quatre grands niveaux d'établissements : N1 - Etablissements de production labellisés (EPCI nationaux, CDN, CDR ; CCN, CDC) et festivals internationaux (dont le *In* d'Avignon) ; N2 - Etablissements de diffusion labellisés (scènes nationales, scènes conventionnées) et festivals nationaux ; N3 - Etablissements culturels de ville, salles parisiennes non labellisées, *Off* d'Avignon, festivals régionaux ; N4 - Autres établissements (non artistiques). Intuitivement, nous avons opté pour un « indicateur de stratification » constitué, pour chaque compagnie, de la somme des pourcentages moyens de ces quatre types d'établissement dans la diffusion de ses spectacles sur trois ans, pondérée par le rang institutionnel des lieux d'accueil. Le niveau N4, qui occupe le rang le moins prestigieux et *a priori* le moins rémunérateur, a ainsi été affecté d'un coefficient de 1, le niveau N3 d'un coefficient de 2, le niveau N2 d'un coefficient 3 et le niveau N1, au sommet de la hiérarchie institutionnelle, d'un coefficient 4. Cela nous donnait une échelle allant de 100 (toute la distribution dans des équipements de type N4) à 400 (toute la distribution dans les équipements de type N1).

Ce principe a permis d'amplifier visuellement la distribution des différents cas étudiés sur un second axe. Celui-ci n'exprime d'ailleurs aucune échelle particulière de valeur quant à l'activité propre des compagnies, elle rend simplement plus lisible leur mode d'inscription dans la hiérarchie encore actuellement en vigueur des établissements artistiques et culturels. La distribution générale sur le plan ainsi formé fait alors apparaître une courbe de tendance en diagonale, qui indique une corrélation certaine entre les deux indicateurs.

Graphique II.1 – La typologie des compagnies selon le rayonnement territorial de la diffusion et la stratification des lieux d'accueil



Précisions :

Le groupe A (compagnies « régionales » dont l'activité se déroule exclusivement ou presque dans leur région d'appartenance) est composé de sept cas principaux (A1 à A7), que complètent deux autres cas à budget plus important (A8) ou à diffusion exclusive en N2 (A9). Le dernier cas (A10) correspond à une compagnie disposant d'un important lieu de travail artistique mis à disposition par une municipalité.

Le groupe B (compagnies « transrégionales » dont l'activité reste encore majoritaire dans la région d'appartenance, mais où la diffusion hors de la région d'appartenance est déjà réelle) est composé de onze cas principaux (B1 à B11), auxquels peuvent être reliés deux autres cas où la diffusion en N2 ou N1 s'avèrent plus importante (B13 et B14) et encore deux autres compagnies disposant d'un lieu de travail artistique mis à disposition par une municipalité (B12) ou mobile et acquis en propre (B15).

Le groupe C (compagnies « multirégionales » dont l'activité hors de la région d'appartenance - en France ou/et à l'étranger - est cette fois-ci majoritaire, même si une diffusion dans cette région reste sensible) est composé de neuf cas principaux (C1 à C9), auxquels peuvent se rattacher trois cas plus atypiques. L'un se situe à l'articulation des « transrégionales » et C (C10), un autre développe une activité moins importante que la moyenne du groupe (C11), le dernier disposant d'un lieu et d'une notoriété étendue (C12).

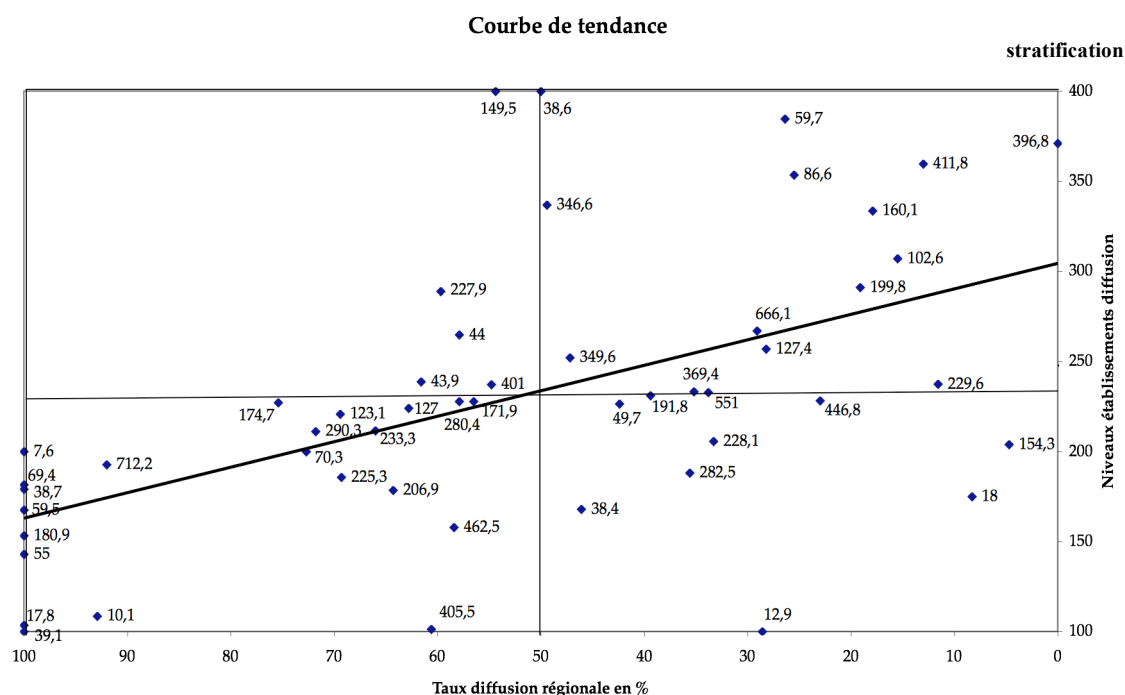
Le groupe D (compagnies « excentrées » dont l'activité se déroule essentiellement en-dehors de leur région d'appartenance et où les établissements de diffusion sont majoritairement en N2 et N1) est composé de sept cas principaux (D1 à D7), auxquels peuvent être rattachés trois autres cas plus reliés à leur région d'appartenance (D8 à D10). Un dernier cas (D11) se caractérise par une très grande importance de la diffusion à l'étranger.

Enfin, trois derniers cas ne sont pas rattachables à la typologie précédente et constituent des cas d'espèce (E1 à E3).

Les deux lignes à trait plein tracées dans le graphique correspondent respectivement au taux de 50% de la diffusion des spectacles dans la région d'appartenance pour l'axe horizontal des abscisses et à la moyenne de l'indice de stratification des établissements pour l'axe vertical des ordonnées. Sur l'échantillon qualitatif et sur la base des moyennes entre 2007 et 2009, celui-ci s'établit à 232,6 ($23,5\% N4 \times 1 + 41,6\% N3 \times 2 + 13,7\% N2 \times 3 + 21,2\% N1 \times 4$).

Le graphique II.2 dégage la courbe de tendance de l'échantillon. La mention, pour chaque cas, du montant de son budget annuel moyen de 2007 à 2009, exprimé en milliers d'euros, indique combien les groupes ne sont pas totalement homogènes de ce point de vue, même si une tendance nette à des budgets croissants est perceptible quand on se déplace sur la diagonale vers la droite (le groupe D étant néanmoins le plus contrasté à ce sujet). Le taux de diffusion régionale explique environ 29% de la variance de l'indice de stratification.

Graphique II.2 – La courbe de tendance entre les indices moyens de territorialité et de stratification de la diffusion des compagnies (entre 2007 et 2009)



Pour finir, on donnera le tableau complet des valeurs sur les trois indicateurs : Taux de diffusion des spectacles dans la région d'appartenance, Indice des niveaux distribution dans les établissements, Budgets annuels moyens sur trois ans. Les compagnies sont classées par catégorie et, dans chacune d'entre elles, selon les budgets croissants.

Tableau II.1 – Niveaux de territorialité et de stratification de la diffusion, budgets annuels moyens en € (entre 2007 et 2009)

Compagnies	% Diffusion dans Région d'appartenance	Indice Niveaux diffusion	Budgets annuels moyens
A9	100	200	7,6
A3	92,9	108,5	10,1
A2	100	103,4	17,8
A6	100	179	38,7
A1	100	100	39,1
A4	100	142,9	55,0
A5	100	167,4	59,5
A7	100	181,5	69,4
A8	100	153,3	180,9
A10	92	192,6	712,2
B8	61,6	238,7	43,9
B13	57,9	264,7	44,0
B2	72,7	200	70,3
B4	69,4	220,7	123,1
B7	62,8	224	127,0
B10	56,5	227,7	171,9
B1	75,4	227,2	174,7
B6	64,3	178,5	206,9
B12	69,3	185,7	225,3
B14	59,7	288,9	227,9
B5	66	211,6	233,3
B9	57,9	227,7	280,4
B3	71,8	211,1	290,3
B11	54,8	237,1	401,0
B15	58,4	157,8	462,5
C11	46,1	168	38,4
C1	42,4	226,4	49,7
C8	28,2	256,9	127,4
C2	39,4	231	191,8
C6	33,3	205,7	228,1
C12	11,6	237,4	229,6
C3	35,6	188,2	282,5

C10	47,2	252,1	349,6
C4	35,2	233,2	369,4
C9	23	228,3	446,8
C5	33,8	232,9	551,0
C7	29,1	267	666,1
D9	50	400	38,6
D1	26,4	384,6	59,7
D2	25,5	353,6	86,6
D5	15,5	307	102,6
D8	54,4	400	149,5
D11	4,7	203,8	154,3
D4	17,9	333,5	160,1
D3	19,1	291	199,8
D10	49,4	336,9	346,6
D7	0	371,1	396,8
D6	13	359,6	411,8
E2	28,6	100	12,9
E3	8,3	174,9	18,0
E1	60,6	101,4	405,5

Analyse en composantes principales n° 1

La typologie des compagnies ayant fait l'objet d'une étude de cas

L'analyse en composantes principales est une méthode factorielle qui permet de réduire le nombre de caractères d'une population étudiée en sélectionnant ceux qui différencient le plus des groupes d'individus. Ces derniers sont ainsi rendus relativement plus homogènes par le partage de traits similaires, qui les différencient des autres groupes.

Il s'agit de projeter les composantes principales, c'est-à-dire les caractères les plus discriminants, sur un plan formé par un axe horizontal et un axe vertical. Chaque caractère représenté résume en quelque sorte les différentes caractéristiques des compagnies sur un axe par une combinaison linéaire des données initiales. Dans le nuage de points représenté sur le graphique, les distances entre les caractères selon leur disposition autour des deux axes permettent de les classer en groupes. Le principe est de retenir les distances maximales entre les points du nuage pour repérer les compagnies qui s'opposent le plus.

Cette méthode est utilisée dans une phase exploratoire. Elle ne peut suffire en elle-même. Il convient de vérifier ensuite que les groupes formés ont un sens par l'étude de leurs caractéristiques statistiques.

Modalités des variables de l'analyse en composantes principales n° 1

Répartition des représentations selon le niveau institutionnel des lieux de spectacles :

%R N1 : part des représentations dans les établissements de production labellisés ;

%R N2 : part des représentations dans les établissements de diffusion pluridisciplinaires labellisés ;

%R N3+N4 : part des représentations dans les établissements culturels non labellisés ou les lieux non artistiques ;

Répartition territoriale des représentations :

%R Int : part des représentations dans l'espace international ;

%R Rég : part des représentations dans la région d'implantation ;

Les ressources des compagnies :

Année créa : année de création de la compagnie ;

Budget : total des produits, c'est-à-dire des ressources ;

% Chiffre d'aff : part du chiffre d'affaires dans le produit total ;

% SubCT : part des subventions des collectivités territoriales dans le produit total ;

Composition de la direction artistique :

Dir art F : compagnie dirigée par une femme ;

Dir art H : compagnie dirigée par un homme ;

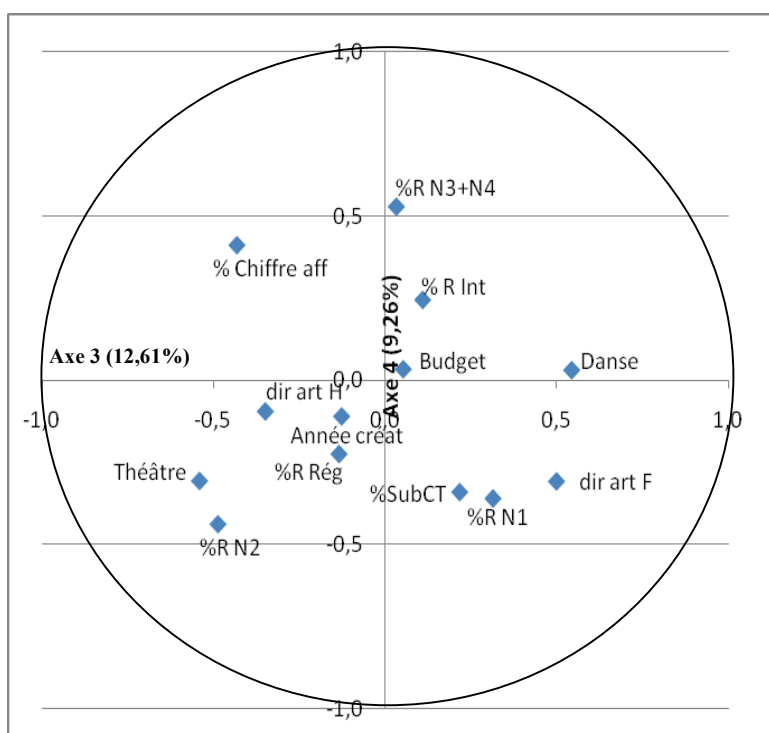
Genre artistique dominant :

Danse : compagnies chorégraphiques ;

Le graphique n°2.1 du chapitre 2 représente les positions des treize modalités sur les deux premiers axes, les plus significatifs. Il a été réalisé sur la base de 51 observations. Il explique 44,64% de la variance.

La projection des emplacements de ces modalités sur les troisième et quatrième axes les plus significatifs de l'analyse en composantes principales, représentée dans le graphique II.3, dégage quelques liens complémentaires entre les variables retenues.

Graphique II.3 – Les troisième et quatrième axes de l'analyse en composantes principales n°1



L'axe 3 horizontal oppose principalement les compagnies théâtrales et chorégraphiques, celles qui sont dirigées par un homme et par une femme, celles qui sont plus programmées dans les établissements de production labellisés et celles qui sont le plus dans les structures de diffusion labellisées.

On peut déduire que les compagnies théâtrales sont plutôt dirigées par un homme, plus souvent diffusées dans les établissements de diffusion labellisés en comparaison avec les compagnies chorégraphiques, plus souvent conduites par une femme et accédant plus au réseau des établissements de production labellisés, en raison du rôle important des centres chorégraphiques nationaux et de développement chorégraphique.

L'axe 4 vertical oppose surtout les compagnies qui ont une part de représentations élevée dans le réseau de diffusion non labellisé ou non artistique, situées en haut, à celles qui accèdent plus au réseau labellisé, les points % R N2 et %R N1 se situant le plus en bas. L'échelle de jugement des experts des Drac et des directeurs de lieux labellisés semble ainsi se recouper :

les compagnies plus autofinancées accèdent en priorité au réseau peu ou non reconnu par l'Etat à l'inverse des troupes plus subventionnées.

Ces deux axes expliquent 21,87% de la variance. La totalité de la variance est expliquée par 12 axes, un peu plus des deux tiers l'étant donc par les quatre premiers axes.

***Contributions aux axes de l'analyse en composantes principales n°1
des graphiques n°2.1 et II.3***

	Axe 1 (29,58%)	Axe 2 (14,66%)	Axe 3 (12,61%)	Axe 4 (9,26%)
Contributions positives	Théâtre +6,59%	Théâtre +0,09%	Danse +18,75%	Danse +0,08%
	%RN3+N4 +17,49%	%R N1 +0,21%	%R N1 +6,28%	%RN3+N4 +23,12%
	%R Rég +9,88%	%R Int +0,95%	%R Int +0,77%	%R Int +4,96%
	%SubCT +11,45%	%SubCT +5,67%	%SubCT +3,01%	%Chif aff +14,01%
	dir art F +0,07%	dir art H +23,98%	dir art F +15,48%	
	Budget +0,00%	Budget +24,29%	Budget +0,18%	Budget +0,09%
			%RN3+N4 +0,07%	
Contributions négatives				dir art F -7,84%
	Année créa -5,81%	Année créa -7,51%	Année créa -7,69%	Année créa -0,74%
	Danse -5,05%	Danse -0,25%	Théâtre -18,49%	Théâtre -7,78%
	%R N1 -12,61%	%R N3+N4 -0,11%	%R N1 -6,28%	%R N1 -10,71%
	%R N2 -6,43%	%R N2 -0,00%		%R N2 -15,89%
	%R Int - 14,02%	%R Rég -8,06%	%R Rég -1,13%	%R Rég -4,17%
	%Chif aff -8,88%	%Chif aff -5,98%	%Chif aff -11,78%	%SubCT -9,6%
	dir art H -1,74%	dir art F - 22,90%	dir art H -18,49%	dir art H -1%

Analyse en composantes principales n° 2
La typologie des compagnies ayant répondu au questionnaire

Les graphiques n°2.3 et 2.4 représentent les coordonnées de vingt modalités des caractères de 569 compagnies. Trois d'entre elles sont exclues du traitement car elles n'ont pas renseigné leur niveau de budget malgré plusieurs relances électroniques.

Les deux premiers axes du graphique n°2.3 expliquent 29,6% de la variance ; les troisième et quatrième de la carte suivante 17,7%. La totalité de la variance est expliquée par vingt axes, 47,4% l'étant par les quatre premiers.

Modalités des variables de l'analyse en composantes principales n°2

Répartition du temps de travail des compagnies :

Tp AC : rang du temps consacré à l'action culturelle et la formation professionnelle dans les activités de la compagnie ;

Tp AC Rég : rang de la région d'implantation dans le temps d'action culturelle et de formation professionnelle de la compagnie ;

Tp DIF : rang du temps de diffusion de spectacles dans les activités de la compagnie ;

Tp Dif Int : rang de l'espace international dans le temps de diffusion de la compagnie ;

0 AC : aucune activité dans le domaine de l'action culturelle et de la formation professionnelle ;

Répartition des revenus

ReAC : rang de l'action culturelle et de la formation professionnelle dans le total des revenus ;

ReSub : rang des subventions dans le total des revenus ;

ReV Int : rang de l'espace international dans les revenus des ventes de spectacles ;

ReV Rég : rang de la région d'implantation dans les revenus des ventes de spectacles

SuEt>SuCT : compagnies qui bénéficient d'un financement public croisé pour lesquelles les dotations étatiques sont supérieures à celles des collectivités territoriales ;

SuCT>SuEt : compagnies dans la situation inverse ;

0 Sub : absence de subventions des collectivités publiques nationales ;

Variables budgétaires

Année créa : année de la création de la compagnie ;

Budget : total des charges en 2009 ;

CDI : nombre de salariés déclarés en contrat à durée indéterminée ;

Composition de la direction artistique :

Dir art F : compagnie dirigée par une femme ;

Dir art H : compagnie dirigée par un homme ;

Genre artistique dominant :

Danse : compagnies chorégraphiques ;

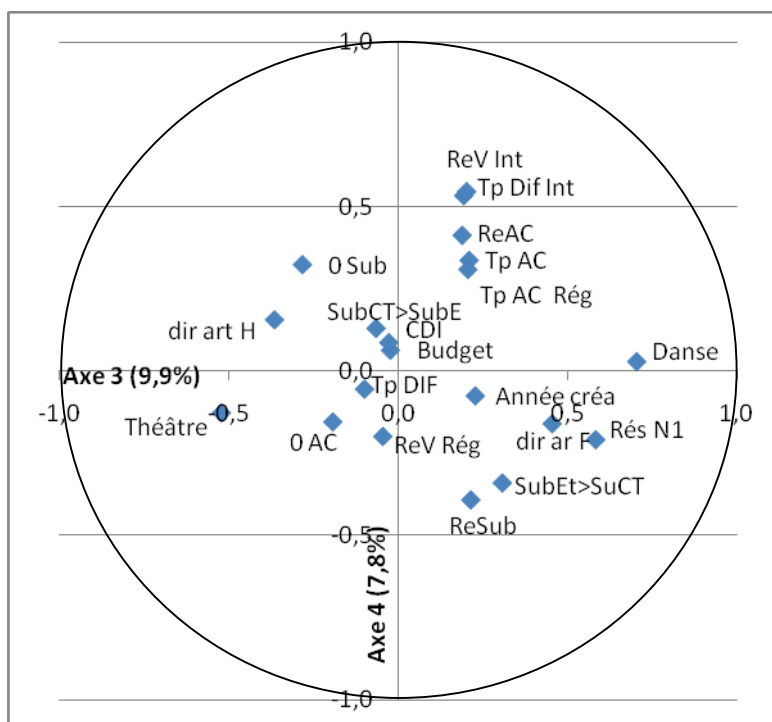
Théâtre : compagnies théâtrales ;

Résidences :

N1 : accès à au moins une résidence ou un accueil studio dans un établissement de production labellisé.

La représentation des caractères des compagnies sur un plan représenté par les troisième et quatrième axes les plus significatifs dans le graphique n° II.4 apporte quelques informations complémentaires sur des liens entre les variables.

Graphique II.4 – Les troisième et quatrième axes de l'analyse en composantes principales n°2



Comme dans l'échantillon qualitatif, l'axe horizontal 3 oppose principalement les compagnies selon la composition de la direction artistique et le genre dominant. Les compagnies théâtrales, plutôt dirigées par un homme, sont les plus différenciées des troupes chorégraphiques, plutôt conduites par une femme. Ces dernières accèdent plus souvent aux accueils studios ou résidences offertes par les établissements de production labellisés. Cela découle de l'impact de la politique d'accueil développée par les CCN et les CDC, accompagnée par des aides à l'accueil, distribuées par les Drac depuis 1998.

L'interprétation de l'axe vertical 4 est plus délicate car deux échelles semblent se croiser. D'une part, on observe une hiérarchisation dans la structuration du financement public, la domination des dotations étatiques sur celles des collectivités territoriales ayant en apparence

un impact positif sur le rang des subventions dans le revenu total. D'autre part, les rangs des revenus et des temps de travail pour la diffusion d'une part, et l'action culturelle et la formation professionnelle d'autre part, sont représentés fortement sur l'axe vertical mais leurs distances sont très faibles, à l'exception du rang de la région d'implantation dans les ventes de spectacles des compagnies.

***Contributions aux axes de l'analyse en composantes principales n°2
des graphiques n°2.2 et II.4***

Axe 1 (15,6%)	Axe 2 (14%)	Axe 3 (9,9%)	Axe 4 (7,8%)
Tp AC + 17,54%	Tp AC + 0,95%	Tp AC + 2,25%	Tp AC + 7,36%
Théâtre + 4,25%	Théâtre + 1,5%	Théâtre - 13,64%	Théâtre - 1,02%
Année créa + 0,02%	Année créa - 12,75%	Année créa + 2,66%	Année créa - 0,06%
Dir art F + 1,91%	Dir art F - 3,5%	Dir art F - 10,51%	Dir art F - 1,63%
Tp ACRég + 11,31%	Tp ACRég + 2,87%	Tp ACRég + 2,17%	Tp ACRég + 6,2%
SuCT>SuEt + 1,31%	SuCT>SuEt + 5,26%	SuCT>SuEt - 0,2%	SuCT>SuEt + 1,11%
ReAC + 12,42%	ReAC + 0,07%	ReAC + 1,83%	ReAC + 11,06%
ReSub + 0,03%	ReSub + 17,19%	ReSub + 2,36%	ReSub - 9,85%
ReV Rég + 7,48%	ReV Rég + 0,97%	ReV Rég - 0,1%	ReV Rég - 2,52%
Tp DIF - 6,58%	Tp DIF + 0,39%	Tp DIF - 0,48%	Tp DIF - 0,19%
Danse - 0,53%	Danse - 0,32%	Danse + 25,14%	Danse + 0,06%
Budget - 4,48%	Budget + 12,08%	Budget - 0,02%	Budget + 0,27%
CDI - 0,71%	CDI + 13,58%	CDI - 0,03%	CDI + 0,50%
Tp Dif Int - 10,97%	Tp Dif Int + 0,6%	Tp Dif Int + 1,93%	Tp Dif Int + 18,46%
Dir art H - 1,11%	Dir art H + 5,3%	Dir art H - 6,66%	Dir art H + 1,59%
0 AC - 4,08%	0 AC - 4,3%	0 AC - 1,84%	0 AC - 1,52%
SuEt>SuCT - 2,76%	SuEt>SuCT + 5,26%	SuEt>SuCT + 4,83%	SuEt>SuCT - 7,42%
0 Sub - 0,28%	0 Sub - 17,19%	0 Sub - 3,97%	0 Sub + 6,81%
Rés N1 - 0,93%	Rés N1 + 0,06%	Rés N1 + 17,27%	Rés N1 - 2,78%
ReV Int - 11,29%	ReV Int + 0,62%	ReV Int + 2,1%	ReV Int + 19,3%

Liste de remerciements

Nous remercions sincèrement toutes les compagnies qui ont participé aux études de cas et/ ou ont répondu au questionnaire. 293 d'entre elles ont accepté de figurer nominativement dans cette liste de remerciements.

26000 couverts	Ches Leups d'Licourt	Cie Dodeka
A Petit Pas	Ches Panses Vertes	Cie Dounia
Act2 cie Catherine Dreyfus	Cie 158	Cie du Clair-obscur
Acte Compagnie des gens	Cie 29x27	Cie du Gargouillis
Actemobazar - la fabrique du théâtre -	Cie 4cats	Cie du Moment
Acteurs, Pupitres et Cie	Cie 7273	Cie du Veilleur
ACTI.NO. Théâtre	Cie 8	Cie El Paso
Ad Hoc Production	Cie 9 mars	Cie Eloquentia
Albert Harry	Cie Alliance / Association La Barkett'	Cie Emmanuel Grivet
ALIS	Cie AMAYA	Cie En phase
Androphyne	Cie Anima	Cie Epiphane
APlandIPA	Cie Apparemmment	Cie Evirale Jauregia
Apsaras	Cie Appel d'Air	Cie François Godard
Ariadne	Cie ARTeM	Cie Heddy Maalem
ART'M	Cie Association d'Idées	Cie Hendrick Van Der Zee
Artonik	Danse-Théâtre (AIDT)	Cie Hiélos
Association du théâtre comique de Paris	Cie Baba Yaga	Cie Hocus Pocus
Association MEAARI (Maison des Eléments Autrement Artistiques Réunis Indépendants) / Compagnie Geneviève Sorin	Cie Bakélite	Cie Jean-Marie Villégier
Association Pico Facto	Cie Beau Parleur	Cie Joe Sature et ses joyeux osselets
Association W	Cie Biwa	Cie Joseph K
Association Xiloo - Cie désoblique	Cie Blanca Li	Cie Khoros
Astrakan	Cie Bleu 202	Cie L'Expérience Harmaat
Atelier du Caméléon	Cie Blicke	Cie La Brèche
Atelier la Renverse	Cie Bouche à Bouche	Cie La Chelidoine
Athra & compagnie	Cie Camille M.	Cie La Licorne
Avec des Ailes..	Cie Cessez l'feu	Cie La Lune Blanche
Avis aux intéressés	Cie Chabraque	Cie La Martingale
Baro d'evel cirk cie	Cie Choc trio	Cie L'Art Osé
Begat Theater	Cie Colette Roumanoff/Sita Productions	Cie Les Arts Oseurs
Belle Pagaille	Cie coMCA	Cie Les Commandos Percu
Boîte mondes Cie	Cie Créa'Danse	Cie l'Heure du Thé
Boule de Rêves Productions	Cie Daruma	Cie L'Imparfait
Cahin-caha	Cie de la Cyrène	Cie Losanges
Carabistouilles et Cie	Cie de l'Arcade	Cie Lunasol
CAS 5	Cie de l'Embarcadère	Cie M.R.Lire et Dire
CFB 451	Cie de l'intervention	Cie Mala noche
Chat Borgne Théâtre	Cie de Mars	Cie Maleluka
	Cie Déblok Manivelle	Cie Marche ou Rêve
	Cie des Châteaux de Sable	Cie Me Voici
	Cie des Limbes	Cie Michjo
	Cie des Lucioles	Cie Moral Soul
	Cie Diden Berramdane	Cie Nocturne
		Cie Non Nova

Cie ô Fantômes
 Cie Ocus
 Cie Off
 Cie Ouragane
 Cie Pandora
 Cie ParOles
 Cie Planète Théâtre
 Productions
 Cie Qualité Street
 Cie Rosace
 Cie Samuel Mathieu
 Cie Sans Edulcorant
 Cie Scalène
 Cie Smol / Humour à tiroir
 Cie Sui Generis
 Cie Tandaim
 Cie TAPIS NOIR
 Cie Tiberghien
 Cie Zampanos
 Circ'Hulon
 Cirkatomic
 Cirque Plume
 Clastic théâtre
 Cœur d'Art & Co
 Collectif M x M
 Contes du Beau Merle
 Créacorsica
 De contes en musique
 De l'autre côté du miroir
 Des Bleus et des Vers
 Didascalie
 Disorienta
 Du Zieu dans les bleus
 En Scène et ailleurs
 EnCo.re
 Flash Marionnettes
 Folia
 Gargamela théâtre
 Générrik Vapeur
 Grand Magasin
 Groupe Bernard Menaut
 Groupe Unber Humber
 Hélice Théâtre
 Heliotrope théâtre
 iXcompagnie
 Jeux de vilains
 KD Danse- Cie Kirsten
 Debrock
 Kelemenis&cie
 Kubilaï Khan Investigations
 L'Art mobile
 L'Azile, café-théâtre et
 compagnie
 La Compagnie de la Hulotte
 La Compagnie des gens d'ici

La Compagnie des menteurs
 La Compagnie des Zoaques
 La Compagnie Mistral Gagnant
 La Compagnie Saverio Maligno
 La Fabrique des petites utopies
 La Liseuse
 La Main d'œuvres
 La Maquina
 La Mouline
 La Patience
 La Piccola Familia
 La Question du Beurre
 La Tarte aux plumes
 La Transplanisphère
 La Valise
 La Veilleuse
 La Zouze
 LABO'M
 L'Attraction Céleste
 L'Auguste Théâtre
 Le Beau Monde
 Le Bouc sur le Toit
 Le bruit des nuages
 Le Caramantran
 Le Chat du désert
 Le fil rouge théâtre
 Le Loup Qui Zozote
 Le Petit Théâtre de Pain
 Le Tas de Sable - Ches
 Le vent des forges
 Léda
 L'Embarcadère Théâtre
 L'Équipe Théâtre
 Les Ateliers Desmaé
 Les Babas au Rhum
 Les Charentaises de luxe
 Les conteurs de l'Oustau
 Les Décisifs / Clara Cornil
 Les Faciles Phénomènes
 Mobiles
 Les fous à réaction [associés]
 Les Kipouni's
 Les Lumas
 Les Objets Volants
 Les Veilleurs
 Les Voisins du dessous
 L'Escalier
 L'Espigaou égaré
 Ludique La Durance
 Lumière d'août
 Makadam kanibal
 Mastoc Production
 Meidosems
 Méli Mélo
 Melkior Théâtre

Nous n'Abandonnerons
 Jamais l'Espoir (NAJE)
 Papaq Cie
 Par les villages
 Passaros
 Pour ainsi dire
 Promenade d'Artiste
 Quad & Compagnie
 Quiversuffle
 Réseau Lilas
 Rêvages
 Révolution
 Riposte
 Rousse et Robinson
 Scopitone & cie
 Simaka
 Solentiname,
 Takiya Tokaya Théâtre
 Tarlatane
 Tf2 – Jean-François Peyret
 Théarte
 Théarto
 Théâtre'action
 Théâtre à Grande Vitesse
 Théâtre aux Mains Nues
 Théâtre craie
 Théâtre d'Illusia
 Théâtre d'Aujourd'hui
 Théâtre de chambre - 232U
 Théâtre de l'Arc en terre
 Théâtre de la Palabre
 Théâtre de la Ramée
 Théâtre de la Valise
 Théâtre de la Vallée
 Théâtre de L'Arpenteur
 Théâtre Déplié
 Théâtre des 3 Hangars
 Théâtre des Asphodèles
 Theatre des Lyres
 Théâtre du Barouf
 Théâtre du Bocage
 Théâtre du Chêne Noir
 Théâtre du Cristal
 Théâtre du Grabuge
 Théâtre du Harangueur
 Théâtre du Lin
 Théâtre du Rictus
 Théâtre du Totem
 Théâtre en Scène
 Théâtre l'Echangeur
 Théâtre Pom
 Théâtre populaire de
 Champagne
 Théâtre sans toit
 Théâtre Zô

Travelling
Tréteaux de Haute-Alsace
Trioléo & Cie
Trouble Théâtre
Tutti Quanti
Un loup pour l'homme
Vagabond Crew
Vis Comica
Vivarium Studio
Willy Danse Théâtre
Woo
Zéro Théâtre
Zinc Théâtre
Zirlib

Bibliographie

- Robert ABIRACHED, « Le théâtre dans la cité : dernières remarques avant une rupture annoncée », in Cécil GUITARD (ed.), *La bataille de l'imaginaire*, Toulouse, Éd. de l'Attribut, 2009, p. 182-195.
- Robert ABIRACHED, *Le Théâtre et le Prince. L'embellie 1981-1992*, Arles, Actes sud, 2005.
- Robert ABIRACHED, *Le Théâtre et le Prince. Un système fatigué 1993-2004*, Arles, Actes sud, 2005.
- Moshe ADLER, 1985, « Stardom and Talent », *The American Economic Review*, vol. 75, n° 1, p. 208-212.
- ADMICAL, *Le mécénat d'entreprise en France en 2008*, Paris, Admical, 2008.
- ADMICAL, *Quel impact de la crise sur le mécénat ?*, Paris, Admical-CSA-Limite, 2009.
- ADMICAL, *Le mécénat d'entreprise en France. 2010*, Paris, Enquête Admical-CSA, 2010.
- Chris ANDERSON, *The long tail : how endless choice is creating unlimited demand*, London, Random House Business Books, 2007.
- ARCADI, *Consultation des compagnies chorégraphiques d'Île-de-France*, rapport final, 2007.
- Howard S. BECKER, *Les mondes de l'art*, traduit par Jeanne Bouniort, Paris, Flammarion, 1988.
- Pierre-Jean BENGHOZI, Françoise BENHAMOU, « Longue traîne, levier de la diversité culturelle ? », *Culture Prospective 2008-1*, 2008.
- Françoise BENHAMOU, *Les dérèglements de l'exception culturelle*, Paris, Seuil, 2006.
- Michelle BERGADAA, Simon NYECK, « Quel marketing pour les activités artistiques : une analyse qualitative comparée des motivations des consommateurs et producteurs de théâtre ? », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. X, n° 4, 1995, p. 27-45.
- Georges BUISSON, « Pour un renouveau du théâtre public », in Cécil GUITARD, *La bataille de l'imaginaire*, Toulouse, Éd. de l'Attribut, 2009, p. 200-208.
- Marie-Christine BUREAU, Marc PERRENOUD et Roberta SHAPIRO (éds), *L'artiste pluriel. Démultiplier l'activité pour vivre de son art*, Villeneuve d'Ascq, PU Septentrion, 2009.
- Pierre BOURDIEU, *Les règles de l'art - Genèse et structure du champ littéraire*, Paris, Seuil, 1992.
- Dominique BOURGEON-RENAULT, « Le marketing des arts du spectacle vivant », in BOURGEON-RENAULT, D. (éd.), *Marketing de l'art et de la culture*, Paris, Dunod, 2009, p. 139-175.
- Jean CARABALONA, *Mission d'évaluation de la politique de mécénat des établissements publics*, Paris, M.C.C., 2007.
- CENTRE NATIONAL D'APPUI DES RESSOURCES, *L'emploi des intermittents dans les compagnies sous statut associatif*, Cnar Culture, août 2009.
- CENTRE NATIONAL DE LA DANSE, *Répertoire des compagnies chorégraphiques françaises*. Edition 2010, Pantin, CND, 2010.
- CENTRE NATIONAL DE LA DANSE, 2007, *Session compagnie. Le mécénat en danse*, Pantin, CND.

Jean-Michel CHARPIN et al., *Rapport sur le bilan du plan de professionnalisation et de structuration du secteur du spectacle vivant et enregistré*, Paris, IGF-IGAS-IGAC, novembre 2008.

Philippe CHAUDOIR, *Les résidences d'artistes en questions*, Paris, Éd. Nacre, 2005.

Serge CHAUMIER, *Arts de la rue. La faute à Rousseau*, Paris, L'Harmattan, 2007.

Jean-François CHOUGNET, « L'effort public pour la culture », in Philippe Poirrier, *Politiques et pratiques de la culture*, Paris, La Documentation Française, 2010, p. 39-50.

François COLBERT, *Le marketing des arts et de la culture*, Montréal, Gaëtan Morin, 2007.

Bruno COLIN, Arthur GAUTIER (coord.), *Pour une autre économie de l'art et de la culture*, Ramonville Saint-Agne, Erès, 2008.

Bruno COLIN, *Culture n° 7 : La compagnie de théâtre. Etat des lieux et enjeux*, Paris, Avise, 2005.

Antonella CORSANI et Maurizio LAZZARATO, *Intermittents et précaires*, Paris, Ed. Amsterdam, 2008.

CNAR Culture, « Artistes du spectacle vivant, comment vivez-vous les évolutions de votre pratique artistique ? », Paris, Opale, 2011.

CNPS, *Emploi et spectacle 2008-2009*, rapport de la commission permanente de l'emploi permanent du CNPS, 2009.

CNPS, « Emploi et spectacle ; Synthèse des travaux de la Commission permanente sur l'emploi du Conseil national des professions du spectacle 2004-2005 », *Les notes de l'observatoire de l'emploi culturel* n°40, octobre 2005.

Philippe COULANGEON, *Sociologie des pratiques culturelles*, Paris, La Découverte, 2005.

CULTURE O CENTRE, *Les compagnies de danse en région Centre et le métier d'artiste chorégraphique*, 2011,
http://www.cultureocentre.fr/downloads/download/020311_synthese_danse_fevrier_2011.pdf

Denys CUCHE, *La notion de culture dans les sciences sociales*, Paris : Repères/La Découverte, 2001

Elena DAPPORTO et Dominique SAGOT-DUVAUROUX, *Les arts de la rue. Portrait économique d'un secteur en pleine effervescence*, Paris, La Documentation Française, 2000.

Gwénola DAVID, *Les cahiers de l'ONDA été 2007 : Les réseaux ou comment travailler ensemble en Europe*, Paris, ONDA, 2007.

Gwénola DAVID-GIBERT, sous la direction de Jean-Michel GUY, Dominique SAGOT-DUVAUROUX, *Les arts du cirque. Logiques et enjeux économiques*, Paris, La Documentation Française, 2006.

Jean-Claude DELVAINQUIERE, Bruno DIETSCH, *Culture Chiffres n°2009-3 : Les dépenses culturelles des collectivités locales en 2006*, Paris, MCC, 2009.

DEPS-MCC, *Culture&Médias 2030. Prospective de politiques culturelles*, Paris, MCC, 2011.

DEPS-MCC, « Une typologie de l'emploi salarié dans le secteur culturel en 2007 », *Culture chiffres* 2010-3, 2010.

DEPS-MCC, « Pratiques locales de mécénat », *Culture Etudes* 2009-4, 2009.

DEPS-MCC, « Approche générationnelle des pratiques culturelles et médiatiques », *Culture prospective* 2007-3, 2007.

DMDTS, *Entretiens de Valois. Pour une rénovation des politiques publiques de la culture*, Paris, MCC, 2009.

DMDTS, « Financement public du spectacle vivant subventionné par l'État en 2004 », *Repères* n°1, août 2007.

- DMDTS – Bureau de l'observation du spectacle vivant, *Cartographie nationale du spectacle vivant en 2006*, Paris, M.C.C., juin 2008.
- Olivier DONNAT, *Les pratiques culturelles des français à l'ère numérique. Enquête 2008*, Paris, La Découverte/ MCC, 2009.
- Olivier DONNAT, « Démocratisation de la culture...fin et suite ? », in Saez, J.-P. (éd.), *Culture et société*, Toulouse, l'Attribut, 2008, p. 54-71.
- Olivier DONNAT, *Les pratiques culturelles des français. Enquête 1997*, Paris, La Documentation française, 1998.
- Pierre ESPUGLAS, *JurisClasseur Administratif* fasc. n° 149 : *Notion de service public. Droit interne et droit communautaire*, Paris, LexisNexis, 2006.
- Florence EVIN, « Une chapelle, une locomotive, un lavoir : les dons populaires explosent », *Le Monde*, 24/03/11.
- Stéphane FIEVET, *Pour le développement des arts de la scène. De l'intention à la réalité*, Paris, CNT, 2008.
- Diane GALBAUD, « Comment travailler avec l'Education nationale ? », *La Scène*, n°60, printemps 2011, p. 76-79.
- Diane GALBAUD, « Crise financière : quel impact sur le spectacle ? », *La Scène*, n° 51, hiver 2008-2009, p. 72-76.
- Agnès GARNIER, « Artistes 'directeurs' de compagnie : attention au cumul de fonctions », *Le Jurisculture*, n°116, mars 2009, p.7-8.
- Séverine GAST, « Comment le site Web d'une structure du spectacle vivant peut-il compléter la médiation humaine ? Le cas du Forum / scène conventionnée de Blanc-Mesnil », mémoire du master 2 professionnel « métiers de la production théâtrale », université de Paris 3, 2009.
- Anne GONON (coord.), *La relation au public dans les arts de la rue*, Vic la Gardiole, L'entretemps, 2006.
- Philippe GOUDARD, *Le Cirque entre l'élan et la chute. Une esthétique du risque*, Saint-Gély-du-Fesc, Editions Espaces 34, 2010.
- Marie GOUYON et Frédérique PATUREAU, *Tendances de l'emploi dans le spectacle, Cultures chiffres 2010-1*, 2010.
- Mark S. GRANOVETTER, "The strenght of weak ties", *American Journal of Sociology*, n°78, 1973, p. 1360-1380.
- Alain GRASSET, Francis PEDUZZI, *Contributions*, Paris, MCC, 1998.
- Bérénice HAMIDI-KIM, « Les Passerelles du Théâtre du Grabuge », *Registres* n°15, Paris, PSN, automne 2011, p. 35-43.
- Bérénice HAMIDI-KIM, *Les cités du théâtre politique en France de 1989 à 2007. Archéologie et avatars d'une notion idéologique, esthétique, politique plurielle*, thèse de doctorat à l'université de Lyon II Louis Lumière, sous la direction de C. Hamon-Siréjols, 2007.
- Claire HARSANY, « Une réalité vécue », in Micadanses, 2005. *Journées de réflexion*, Paris, Micadanses, 2005, p. 30-31.
- Philippe HENRY, *Quelle production aujourd'hui pour la filière du spectacle vivant ?*, www.cultureocentre.fr, décembre 2009.
- Philippe HENRY, *Spectacle vivant et culture d'aujourd'hui. Une filière artistique à reconfigurer*, Grenoble, PUG, 2009.
- Philippe HENRY, « Entre concurrence et coopération. Les compagnies professionnelles de théâtre en France », *Théâtre public* n°183, Gennevilliers, Théâtre de Gennevilliers, 2006, p. 84-99.

- Philippe HENRY, « Arts théâtraux, regarder et s'y prendre autrement », *Théâtre / Public* n° 175, octobre - décembre 2004, p. 4-17.
- Philippe HENRY, « Compagnies théâtrales : les particularités d'un vrai jeu d'Arlequin », *Théâtre / Public*, n° 168, Gennevilliers, Théâtre de Gennevilliers, 2003, p. 4-22.
- Philippe HENRY, « Les compagnies théâtrales, une pluralité de logiques à articuler », *Théâtre/Public* n° 153, Gennevilliers, Théâtre de Gennevilliers, mai-juin 2000, p. 67-74.
- HORS LES MURS, « Les chiffres clé en arts du cirque et de la rue 2010 », *Etudes & Recherche* #1, Paris, juillet 2010.
- Jean-Pierre HUE, *Le théâtre et son droit*, Paris, Librairie théâtrale, 1986.
- INSEE, « Les comptes de la nation en 2009. Une récession sans précédent depuis l'après-guerre », *INSEE Première* n°1294, mai 2010.
- Fabien JANNELLE, « Le milieu institutionnel est trop frileux », in Marie-Agnès Joubert, « Bureaux de production : un nouveau modèle ? », *La Scène*, n°60, printemps 2011, p. 63.
- Eloïse JORAND, « Utilisation du numérique dans les démarches de fidélisation et d'élargissement du public. Comparaison entre les TN de l'Odéon et de la Colline », mémoire de master 1 en études théâtrales, université de Paris 3, 2009.
- Marie-Agnès JOUBERT, « Jeunes compagnies. Quelles sont leurs vraies difficultés ? », *La Scène*, n°60, printemps 2011, p. 102-103.
- Raphael KAPLINSKY et Mike MORRIS, *A Handbook for Value Chain Research*, Brighton, Institute of Development Studies, University of Sussex, 2001.
- Emmanuel KESSOUS, Kelvin MELLET, et Mustapha ZOUINAR, « L'économie de l'attention. Entre protection des ressources cognitives et extraction de la valeur », *Sociologie du travail*, vol. 52, n°3, juillet-septembre 2010 p. 359-373.
- Chantal LACROIX, *Chiffres clé 2010* Paris, La Documentation Française, 2010.
- Chantal LACROIX, *Chiffres clé 2009*, Paris, La Documentation Française, 2009.
- Jean-Louis LAVILLE et Antonio David CATTANI, *Dictionnaire de l'autre économie*, Paris, Gallimard, Folio actuel n° 123, 2006.
- Fabrice LEXTRAIT, *Une nouvelle époque de l'action culturelle*, Paris, La Documentation Française, 2001.
- Judith MARTIN, Fabien JANNELLE, *Comment accompagner les artistes ? De la production à la diffusion*, Paris, ONDA, 2006.
- Eric MAIGRET, *Sociologie de la communication et des médias*, Paris, Armand Colin, 2003.
- Pierre-Michel MENDER, « Les professions culturelles : un système incomplet de relations sociales », in Philippe POIRRIER, *op.cit.*, 2010, p. 243-253.
- Pierre-Michel MENDER, *Les intermittents du spectacle. Sociologie d'une exception*, Paris, Editions de l'EHESS, 2005.
- Pierre-Michel MENDER, Colin MARCHIKA, *Comptes et comportements dans l'assurance-chômage des intermittents*, Paris, CESTA, 2004 (multigraphié).
- Anne MICHEL., « Les villes tentent de sortir du piège des prêts à risque », *Le Monde*, 19/05/09.
- Henry MINTZBERG, *Structures et dynamique des organisations*, Paris, Editions d'Organisation, 1982.
- NACRE RHONE-ALPES, *Etat des lieux des compagnies dramatiques professionnelles en Rhône-Alpes : constat et pistes de propositions*, Villeurbanne, NACRe, 2009, p. 26.
- Observatoire prospectif des métiers et des qualifications du spectacle vivant, *Tableau de bord de l'emploi et de la formation professionnelle dans le spectacle vivant. Première édition*, mai 2011.

- ODAS, « Dépenses départementales d'intervention sociale en 2009 : vers l'impasse ? », *La lettre de l'ODAS*, juin 2010.
- OPALE, *Les lieux de diffusion pluridisciplinaire de spectacle vivant en Île-de-France*, Paris, Arcadi, 2011.
- OPALE, *Consultation pour mieux répondre aux besoins des compagnies théâtrales d'Île-de-France*, Paris, Arcadi, 2006.
- Rodolphe PARADA-LILLO, *Cartographie du spectacle vivant en 2006*, Paris, MCC, 2008.
- Yves PERENNOU, « Théâtre privé contre une taxe généralisée sur la billetterie », *La lettre du spectacle* n°221, 9/01 2009, p. 2.
- B. Joseph PINE II et James H. GILMORE, *The Experience Economy. Work is Theater & Every Business a Stage*, Harvard, Harvard Business Press, 1999.
- Cyrille PLANSON, « L'économie sociale et solidaire, vers une alternative ? », *La Scène* n° 60, printemps 2011, p. 72-75.
- Reine PRAT, *Arts du spectacle. Pour un égal accès des femmes et des hommes aux postes de responsabilité, aux lieux de décision, aux moyens de production, aux réseaux de diffusion, à la visibilité médiatique, 2. De l'interdit à l'empêchement*, Paris, MCC-Dmdts., mai 2009.
- Reine PRAT, *Missions EgalitéS. 1. Pour un égal accès des femmes et des hommes aux postes de responsabilité, aux lieux de décision, à la maîtrise des représentations*, Paris, MCC-Dmdts., mai 2006.
- Serge PROUST, « La pluriactivité dans une économie administrée : le théâtre public », in Marie-Christine BUREAU et al. (éds), *L'artiste pluriel. Démultiplier l'activité pour vivre de son art*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, 2009, p. 95-107.
- Serge PROUST, *Le comédien désemparé. Autonomie artistique et interventions politiques dans le théâtre public*, Paris, Economica – Anthropos, 2006.
- Antoine REBERIOUX, « Gouvernance d'entreprise et théorie de la firme », *Revue d'économie industrielle*, n° 104, 2003, p. 85-110.
- Alain RICHARD, « L'évolution des projets d'éducation artistique et culturelle en théâtre depuis les années 70 », *THÉÂTRÉDUCATION* #03, Paris, ANRAT.
- Alain RIOU, *Le droit de la culture et le droit à la culture*, Paris, ESF, 1996.
- Sherwin ROSEN, 1981, « The Economics of Superstars », *The American Economic Review*, vol. 71, n° 5, p. 845-858.
- Marie-Aude ROU, « Le mécénat d'entreprise déserte la culture », *Le Monde*, 24/03/11.
- François ROUET (dir.), *Les tarifs de la culture*, Paris, La Documentation Française, 2002.
- Sabine ROZIER, « Mécènes et pouvoirs publics : des relations ambivalentes », in Philippe POIRRIER (dir.), *Politiques et pratiques de la culture*, Paris, La Documentation Française, 2010, p. 55-63.
- Sabine ROZIER, « La promotion du financement privé: mécénat et parrainage », in Saez, G. *Institutions et vie culturelle*. Paris, La Documentation Française, 2004, p. 34-38.
- Guy SAEZ, « Les collectivités territoriales et la culture », *Cahiers français* n°348, janvier-février 2009, p. 8-14.
- John Mark D. SCHUSTER, "The Interrelationships Between Public and Private Funding of the Arts In the Unites States", *Journal of Arts Management and Law*, vol. 14, n° 4, 1985, p. 77-105.
- Véronique SEGHERS, *Ce qui motive les entreprises mécènes*, Paris, Autrement, 2007.
- Michel SIMONOT, 2007, « Une politique sans art », *Frictions* n° 11, Paris, Théâtre-écritures, p. 81-88.

- Ulrich STEGER, *Corporate Diplomacy. The strategy for a volatile, fragmented business environment*, Hoboken, Editions John Wiley & Sons, 2003.
- Philippe TEILLET, « La politique des politiques culturelles », *L'observatoire des politiques culturelles*, n° 25, 2003.
- Jean-Pierre THIBAUDAT, « Le temps des programmeurs », *Libération*, 9/07 2001.
- Jean-Pierre THIBAUDAT, « N'en jetez plus la scène est pleine ! », *Libération*, 8/01/1996.
- David C. THROSBY, « Perception of Quality in Demand for the Theatre », *Journal of Cultural Economics*, vol. 14, n°1, 1990, p. 34-55.
- UK Department for International Development, *Making Value Chains Work Better for the Poor. A Toolkit for Practitioners of Value, Version 3*, London, Department for International Development / Phnom Penh, Agricultural Development International, décembre 2008.
- Philippe URFALINO, *L'invention de la politique culturelle*, Paris, La Documentation Française, 1996.
- Daniel URRUTIAGUER, François RANCILLAC, « Un binôme pour entrer dans le théâtre (entretien) », *Registres* n°15, Paris, PSN, 2011, automne 2011, p. 60-69.
- Daniel URRUTIAGUER, *Economie et droit du spectacle vivant en France*, Paris, PSN, 2009.
- Daniel URRUTIAGUER, « Le projet 'Nouvelles écritures scéniques': de nouvelles relations entre artistes et population ? », *Africultures* n°80-81, 2009, p. 66-74.
- Daniel URRUTIAGUER, « Politiques du spectacle vivant en France et désenchantement des mondes de l'art », *Communications* n° 68, Paris, EHESS, 2008, p. 13-22.
- Daniel URRUTIAGUER, « Interdisciplinarité artistique et construction de l'identité », *Registres* n°13, Presses de la Sorbonne Nouvelle, printemps 2008, p. 27-34.
- Daniel URRUTIAGUER, "French decentralisation of performing arts and regional economic disparities", *Journal of Cultural Economics*, vol. 29, n°4, November, p. 299-312.
- Daniel URRUTIAGUER, « Quality Judgements and Demand for French Public Theatre », *Journal of Cultural Economics*, vol. 26, n°3, August 2002, p. 185-202.
- Laure de VERDALLE, 2006, *Le théâtre en transition. De la RDA aux nouveaux Länder*, Paris, MSH, collection Dialogiques.
- Virginie VIGNE, André FOUCHE, *Etude de faisabilité d'un système de mutualisation tout particulièrement des charges administrative, pour les compagnies du spectacle vivant en région Haute-Normandie*, Rouen, Synavi, 2005.
- Jean-Claude WALLACH, *La culture pour qui ? Essai sur les limites de la démocratisation culturelle*, Toulouse, Editions de l'Attribut, 2006.
- Emmanuel WALLON, « L'éducation artistique », in Philippe Poirrier, *Politiques et pratiques de la culture*, Paris, La Documentation Française, 2010, p. 265-275.
- Emmanuel WALLON, « La démocratisation culturelle, un horizon d'action », *Les cahiers français* n°348, 2009, p. 79-86.
- Emmanuel WALLON (dir.), *Le cirque au risque de l'art*. Arles, Actes-Sud Papiers, 2002.