

les logiques économiques de la production de spectacles

d a n i e l u r r u t i a g u e r

Il y a trente ans, « l'affolement du marché » dans le processus de décentralisation théâtrale inquiétait déjà Louis Cousseau dans un numéro d'ATAC *Infos*¹. Une vingtaine d'années plus tard, Jean-Pierre Thibaudat dénonçait dans un article de *Libération*² la multiplication des créations. Lors de la première semaine de janvier 1996, il dénombrait au moins 42 nouveaux spectacles, ce qui rendait impossible la couverture critique d'au moins la moitié voire les deux tiers d'entre eux. Il comparait déjà cette dérive à celle de l'édition dont on sait qu'elle a connu, au cours des vingt dernières années, une croissance du nombre de titres édités et une réduction du nombre moyen d'exemplaires (respectivement + 164% et - 45 % de 1980 à 2003).

En dix ans, cette atomisation de la production mais aussi de la diffusion des spectacles s'est poursuivie puisque le nombre de théâtres recensés à Paris a augmenté de 30 %. Un article paru dans *Le Monde* en mai 2005 a présenté les témoignages de cinq metteurs en scène trentenaires, ayant créé une compagnie entre 1999 et 2003, sur leurs conditions de production. Guillaume Delaveau (Midi-Pyrénées) estimait que

« le pouvoir est passé des mains des metteurs en scène à celles des programmeurs » tandis que, pour Arthur Nauzyciel (Bretagne), « monter un spectacle c'est la traversée du Far West en diligence³ ». Les déséquilibres entre la production et la diffusion des spectacles sont donc des problèmes structurels. Je présenterai d'abord quelques indicateurs statistiques avant d'analyser les effets d'une structuration du monde de l'art théâtral en organisations par projets. Une troisième partie interrogera les possibilités de rapprocher les créateurs des spectateurs.

une croissance spectaculaire des très petites entreprises

L'augmentation du nombre des employeurs d'intermittents, pendant les vingt dernières années, a été supérieure à celle du nombre des salariés intermittents : selon la Caisse des congés spectacles, entre 1986 et 2002, le nombre d'entreprises ayant employé des intermittents a été multiplié par 3,6 contre 3,3 pour le nombre de salariés intermittents. Le nombre moyen de jours de travail offerts par entreprise a parallèlement

baissé de 33 % (510 jours en 1986, 341 en 2002) ⁴. Cette tendance est confirmée par l'Unedic. Entre 1992 et 2003, le nombre d'établissements affiliés à l'Unedic et comportant au moins un salarié permanent a augmenté de 6,9 % par an dans le spectacle vivant, contre 4,8 % dans l'audiovisuel et 0,9 % pour l'ensemble des entreprises françaises.

Selon les déclarations annuelles des données sociales (DADS), 84,2 % des établissements du spectacle vivant ont déclaré au 31 décembre 2001 moins de 5 salariés, et 8,4 % de 5 à 9 salariés. À la même date, ces chiffres étaient respectivement de 73,3 % et de 12,9 % pour l'audiovisuel. Au 31 décembre 1995, la part des établissements employant moins de 5 salariés était moindre (82,6 % dans le spectacle vivant et 71,7 % dans l'audiovisuel).

La synthèse des enquêtes disponibles a conduit Bruno Colin à estimer le budget annuel moyen des compagnies théâtrales à 115 000 € avec 2,5 permanents dont 1 emploi-jeune (en comptant le directeur artistique alors qu'il n'est pas souvent permanent)⁵. Selon André Fouché, 50 % des compagnies du spectacle vivant en Haute-Normandie ont un budget inférieur à 90 000 € ⁶.

L'évolution des conditions de production et de diffusion

En comparant les saisons 1995-1996 et 2003-2004 des centres dramatiques nationaux et des centres dramatiques régionaux présents au cours de ces deux saisons, on constate que les créations

sont plus nombreuses : le nombre moyen de spectacles créés passe de 4,3 à 5,3 par saison. Elles sont aussi moins coûteuses avec un budget moyen de montage de 107 000 € en 2003-2004, inférieur de 12 % à celui de 1995-1996. Le coût d'exploitation par représentation au siège de la production (41 000 €) est supérieur de 6,7 % mais celui des tournées (75 000 €) est inférieur de 19,6 %. La durée d'exploitation a quant à elle légèrement diminué, avec un nombre moyen de représentations par spectacle créé de 11,3 au siège et de 19,3 en tournée pour la saison 2003-2004, contre respectivement 12,2 et 24,6 en 1995-1996 ⁷.

D'après l'étude de Jean-François Hubert pour la Direction de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles (DMDTS), en 2001 et 2002, les compagnies conventionnées ont produit en moyenne 1,82 spectacle par an et les compagnies aidées au projet presque 1,1 (soit une moyenne globale de 1,5 spectacle par an). Le nombre moyen de représentations d'un même spectacle sur deux ans est de 34,5. Le nombre annuel moyen de représentations données par une compagnie est donc à peu près de 26 (17,25 x 1,5) ⁸.

Mais il n'y a pas d'indication sur l'évolution du nombre moyen de représentations par spectacle. On peut néanmoins supposer qu'il a diminué puisque la durée annuelle moyenne de travail des intermittents est passée de 89 jours à 59 jours entre 1987 et 2001, le nombre d'intermittents ayant augmenté de 7,9 % par an contre 4,2 % pour les

journées de travail⁹. On peut ajouter que le seuil pour bénéficier d'une aide de l'Office national de diffusion artistique (ONDA) bonifiée de 25 %, est limitée à deux représentations pour la danse et trois pour le théâtre.

L'évolution des ressources

Il est difficile d'interpréter les données partielles dont on dispose sur l'évolution du nombre de spectateurs par représentation car celui-ci dépend aussi de l'évolution des revenus des ménages selon la conjoncture économique, notamment pour ce qui concerne les théâtres privés. Par contre, l'évolution des subventions dans le spectacle vivant est sans ambiguïté. Entre 1992 et 2002, le pouvoir d'achat des subventions accordées par l'État a stagné pour les compagnies et augmenté de 22 % pour les structures ayant un label national, tandis que l'apport réel des collectivités territoriales progressait dans le même temps de 33 % pour ces dernières.

Une multiplicité de projets en quête de visibilité

L'incertitude sur la qualité des spectacles, accentuée par le caractère unique de chaque représentation, selon la relation d'écoute qui s'établit entre le public et les comédiens, et l'abondance de l'offre, conduisent à se référer à des repères cognitifs. Du côté des professionnels, la réputation artistique en fonction des informations sur les expériences antérieures, des coopérations avec des artistes renommés, joue ce rôle de repère permettant de prévoir ce que

seront les compétences des artistes et des techniciens. Pour les spectateurs, c'est principalement la notoriété des auteurs, des metteurs en scène et des comédiens qui oriente l'anticipation de la qualité. La demande se concentre ainsi sur les spectacles connus, le bouche à oreille permettant néanmoins aussi l'émergence de nouvelles propositions.

Cette concentration de la demande conduit à une répartition très inégale de la production de spectacles sur le territoire. Au trop-plein de compagnies dénoncé dans les grandes villes répond ainsi une offre artistique insuffisante en milieu rural. Par exemple, quand le conseiller théâtral de Jean-Jacques Aillagon, Laurent Brunner, semblait vouloir contester en 2003 le maintien des CDN dans la banlieue parisienne, Jean-Claude Penchenat, directeur du Campagnol, remarquait une absence de lieu théâtral entre Corbeil-Essonnes et Orléans, dans une zone où l'on dénombre beaucoup de votes pour le Front National. De même, l'étude de Virginie Vigne sur la Haute-Normandie, commanditée par le Syndicat national des Arts vivants (Synavi), indique que l'agglomération de Rouen concentre la moitié des trente compagnies étudiées avec une surreprésentation des compagnies ayant moins de dix ans d'âge¹⁰, comme si les jeunes compagnies choisissaient les grandes agglomérations pour faciliter le cumul des emplois intermittents et la participation à des actions de formation. Sans doute espèrent-elles aussi se rendre plus visibles

La tentation est grande en effet d'occuper le terrain en multipliant les créations de spectacles de

façon à attirer l'attention. La participation au Festival *off* d'Avignon ou la programmation dans une salle parisienne sont perçues comme des passages obligés pour élargir le cercle de reconnaissance, ce qui peut enrichir les garages et endetter des porteurs d'espoirs. Les compagnies, même si elles sont conventionnées, doivent consacrer la majorité du temps à des démarches administratives, la recherche de financements, de contrats de cession de droits en justifiant sans cesse leur projet au détriment du temps de travail artistique.

les dispositifs institutionnels

Cette multiplication des projets est entretenue aussi par des dispositifs institutionnels. D'une part, l'emploi intermittent sur des durées de contrat de plus en plus courtes (5,5 jours en 2002 en moyenne contre 20,2 jours en 1987) a permis de réaliser la production de spectacles à un coût réduit, notamment quand les indemnités des Assedic permettent des répétitions gratuites : celles-ci constituent en effet aujourd'hui un revenu de remplacement mais aussi de complément. D'où la tentation de créer son propre emploi en fondant sa compagnie afin d'atteindre le seuil des 507 heures ouvrant droit à l'assurance-chômage si la compagnie dans laquelle est inséré le comédien n'offre pas une activité suffisante. Le protocole d'accord de 2003 sur le régime d'indemnisation du chômage a aggravé les inégalités au détriment des plus précaires, ce qui peut accélérer cette fragmentation des compagnies qui cherchent à se positionner sur une niche d'accueil (comme l'animation, un lieu intermédiaire) pour faire vivre l'équipe.

D'autre part, alors que 27 000 emplois jeunes ont été créés dans le domaine de la culture entre octobre 1997 et juin 2002, leur remise en cause à partir de 2003 a fragilisé les petites structures de production et diffusion des spectacles. C'est le cas plus particulièrement des compagnies dramatiques car les aides à l'emploi de l'État représentent 16 % de leur budget (contre moins de 10 % pour les musiques actuelles et les arts de la rue, selon l'estimation de Bruno Colin).

L'aide au projet incite de son côté à la création de compagnies afin d'obtenir des financements complémentaires. Une demande émanant d'une compagnie conventionnée pourrait ne pas être reçue tandis que la nouveauté (prétendue, car des professionnels quittent souvent une compagnie pour en créer une autre) peut attirer les faveurs d'un financier public. La réforme de Catherine Trautmann en 1999 pour supprimer les aides annuelles aux compagnies ¹¹ était destinée à lutter contre le saupoudrage des subventions en accordant des moyens plus importants à des compagnies sélectionnées. Tandis que 220 compagnies étaient aidées annuellement en 1998, on comptait ainsi, en 2003 par rapport à 1998, 110 compagnies conventionnées et 110 compagnies aidées à la production de plus. Mais ce dispositif encourage la surproduction de spectacles, créés sur un horizon court selon un format attendu pour solliciter une aide étatique au projet, premier signe de reconnaissance institutionnelle nationale. Son refus peut notamment provoquer un désistement des coproducteurs pressentis.

Un empilement de réseaux

De nombreux jeunes ont envie de devenir artistes. La croyance très répandue dans leurs pouvoirs de création innée développe la perception de l'école comme un passage obligé ennuyeux. La tentation est de créer sa compagnie en cours ou après une formation en espérant qu'elle permettra d'acquérir rapidement une visibilité. Une solution à explorer serait de revaloriser les réseaux de théâtre amateur (et semi-professionnel), mais on peut se demander si des moyens supplémentaires suffiraient à dissiper cette aspiration à la reconnaissance artistique par un coup médiatisé alors que les émissions de télé-réalité véhiculent le modèle d'une révélation instantanée des talents.

Les réseaux professionnels basés sur une véritable connaissance du travail des compagnies ne peuvent dépasser une cinquantaine d'organisations. Cela conduit à renforcer les relations avec les professionnels appartenant à ce réseau afin de gagner en efficacité dans les échanges d'informations et les collaborations artistiques ou administratives. D'où un cloisonnement des réseaux qui accentue les inégalités de revenus par une stratification des niveaux de stratification. La concurrence des projets porte sur le maintien dans un cercle de reconnaissance et la recherche d'une adoption peu probable par un cercle supérieur. Les médias ne s'intéressent en général qu'aux organisations ayant un label national, ce qui rend invisible un grand nombre de compagnies qui tournent dans d'autres réseaux (lieux intermédiaires, centres culturels étrangers, hôpitaux, prisons...).

On peut craindre, dans ces conditions, la tentation d'un formatage des productions pour le grand public. Par exemple, Alain Grasset (La Coupole, Melun-Sénart) et Francis Peduzzi (Le Channel, Calais), à la demande du ministère de la Culture et de la Communication, ont examiné la situation de dix scènes nationales en 1998. Leur diagnostic, sans nuance, est celui d'une uniformisation esthétique de la programmation autour de critères d'excellence technique : les programmateurs attendent un niveau de qualité professionnelle sur la scène basé sur un style de lumières, des types de jeu et quelques conceptions d'espace, de scénographie et de costumes. Ce bon goût théâtral s'est diffusé dans les théâtres municipaux depuis les années 1980¹². On peut y voir une forme de réponse des directeurs des scènes nationales mais aussi de théâtres de ville pour concurrencer la qualité des images et du son de l'audiovisuel, diffusée dans les foyers par le moyen des nouveaux supports digitaux (DVD, home-cinéma). Des critiques plus radicales insistent sur le refus des programmateurs de prendre des risques esthétiques face aux pressions économiques et politiques pour remplir leurs salles.

pour rapprocher créateurs et spectateurs : des résidences ?

Après avoir misé sur les créations prestigieuses afin d'obtenir des retombées médiatiques positives pour l'image de la ville, les collectivités locales, dans les années 1990, ont cherché davantage une politique de développement culturel de leur territoire. Le soutien à l'excellence artistique

s'accompagne d'une volonté de retisser des liens sociaux dans les quartiers stigmatisés ou les communes rurales. La présence durable de compagnies dans des structures est un moyen de produire des spectacles tout en développant les publics par des actions culturelles, ce qui peut permettre d'accroître les ressources mutuelles disponibles. C'est un objectif avancé par la Charte des missions de service public du spectacle vivant en 1998.

Par exemple, le Forum du Blanc-Mesnil (93), scène conventionnée, base sa programmation sur les créations de huit artistes ou groupements artistiques associés sur un contrat triennal, dont quatre compagnies théâtrales, deux de danse, un musicien et un plasticien. Environ 2 000 heures d'action culturelle sont consacrées par les artistes associés à des actions de sensibilisation ainsi qu'à l'organisation d'ateliers de pratique avec la population locale. Cet engagement est la condition indispensable à la venue de spectateurs dans une ville qui ne dispose pas d'un véritable centre, étant traversée par deux autoroutes. La qualité artistique prime sur les animations dans le choix et la poursuite du projet de résidence.

Au cours de la saison 2003-2004, le Centre national de la Danse a pour sa part coproduit 17 spectacles dont 6 créations en résidence. 75 compagnies ont bénéficié d'une mise à disposition gratuite de studios afin de créer un spectacle ou une partie de celui-ci pour le montrer dans de meilleures conditions de visibilité professionnelle¹³. L'accueil - studio de compagnies est pratiqué aussi

par les 19 centres chorégraphiques nationaux. Cependant, Geneviève Charpentier évoque les risques de relations déséquilibrées, quand les séjours sont trop brefs ou les actions de sensibilisation du public trop lourdes, et les choix orientés par la notoriété de certaines compagnies¹⁴. Un accompagnement ponctuel d'un artiste par un lieu ne peut suffire à développer un travail artistique et culturel en profondeur sur un territoire. Amar Soualmi et Bruno Graziani, responsables du Réseau Chaïnon, insistent sur l'articulation entre l'offre et sa diffusion, le lieu d'accueil d'une résidence devant assumer la production déléguée pour l'organisation des tournées¹⁵.

...allonger les séries de représentations ?

Par exemple, le Théâtre de la Commune à Aubervilliers, dirigé par Didier Bezace, a entrepris une reconquête du public de la ville en développant les actions de sensibilisation et en programmant la plupart des spectacles accueillis ou produits sur quatre à cinq semaines de façon à pouvoir bénéficier des effets du bouche à oreille s'il est positif. Les tournées bénéficiaires sont importantes, pour permettre de financer cette programmation plus longue.

Le Théâtre National de Bretagne, à Rennes, a suivi une orientation comparable depuis sa restructuration au début des années 1990. De même depuis 1999, Philippe Coutant a renouvelé l'esthétique de la programmation de la Maison de la Culture de Loire-Atlantique à Nantes, et donc le public d'abonnés, en couplant une intensification des actions culturelles auprès

du jeune public, des enseignants, des étudiants. et des séries de dix à quinze représentations pour cinq spectacles par an¹⁶. Les villes de Nantes, Angers, Rennes et les régions de Bretagne et des Pays-de-Loire se sont récemment associées pour produire un opéra interrégional, susceptible d'allonger les séries programmées de représentations de 3 à 10-15 représentations¹⁷.

...mutualiser des ressources ?

La mutualisation des ressources peut constituer une voie vers une meilleure viabilité économique quand le nombre d'organisations est important. En effet, le partage au plan logistique – locaux, personnel technique et/ou administratif, bureaux, et équipements — est un moyen pour réduire les coûts de production et proposer des prix plus attractifs. 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 structures de gagner en efficacité dans la conduite du projet artistique. Selon l'enquête du Synavi en Haute-Normandie, les compagnies interrogées expriment le plus souvent des besoins en production puis en administration et en formation du personnel¹⁸. Le groupement d'employeurs, comme la Base Culturelle et Bonne Gestion (BCBG) au Havre, est la formule la plus appropriée pour partager légalement des collaborations de salariés dans le domaine de la comptabilité en réalisant des économies par rapport au coût d'un poste de salarié au domicile de chacune des compagnies. À Paris celles-ci sont plus souvent

sensibles au partage de locaux de recherche et de répétition¹⁹.

Les compagnies ont tendance à approuver cette voie de développement du projet artistique mais en exprimant des réserves importantes²⁰. En effet, la mise en commun suppose des affinités artistiques assez fortes pour que puisse s'établir une relation de confiance entre les différentes organisations et une absence de mise en concurrence directe, donc une association entre 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. En fait, 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.

Les coproductions constituent une autre forme possible de mutualisation de ressources si les relations sont équitables. Bien que les scènes nationales aient été appelées à développer leur participation dans la production de spectacles, leurs apports dans les années 1990 sont restés assez souvent minimaux avec des pré-achats de droits de représentations, présentés comme des coproductions. Contrairement aux bilans d'activité des CDN et des CDR, la décomposition du budget de production selon les apporteurs n'est généralement pas détaillée par les scènes nationales, ce qui rend difficile l'analyse quantitative.

Les expériences de coproductions entre théâtres privés et théâtres publics, aujourd'hui encouragées par le ministère de la Culture et de la Communication (afin de permettre aux théâtres privés de tourner en régions et aux théâtres publics d'allonger les séries de représentations), se sont effectuées au milieu des années 1990 dans des conditions désavantageuses pour les théâtres publics ²¹.

...s'ouvrir sur la population d'un territoire ?

Depuis plusieurs années, une nouvelle génération de metteurs en scène s'est montrée attirée par l'actualisation de la démarche de prospection des spectateurs opérée par les pionniers de la décentralisation théâtrale. Stanislas Nordey a développé à Saint-Denis un projet de théâtre largement ouvert sur la ville en montrant que cette tentative de démocratisation approfondie avait un coût que les pouvoirs publics ne voulaient pas assumer. Jean-Claude Berutti et François Rancillac avec le Piccolo à Saint-Étienne, Philippe Delaigue et Christophe Perton avec la Comédie itinérante à Valence, Claire Lasne avec son chapiteau à Poitiers ont repris la tradition des tournées rurales, jugées non rentables dans les années 1970 en raison de la motorisation qui facilitait le déplacement de la population des communes environnantes. De même, la production de petites formes jouées en appartement ou dans les bars permet d'entrer en contact artistique avec des gens peu habitués au spectacle et de les inciter à découvrir la programmation de l'établissement théâtral proprement dit : c'est ce que fait par exemple Gilberte Tsai à Montreuil.

Les lieux intermédiaires recensés par Fabrice Lextrait²² s'inscrivent dans une démarche opposée à l'excellence artistique prônée par les institutions en valorisant l'engagement dans un processus de création ouvert aux réactions des habitants. Le principe relève d'un enrichissement mutuel par des rencontres entre l'univers poétique de professionnels de l'imaginaire et le vécu quotidien de personnes volontaires. Les artistes, comme les comédiens de Jean Vilar lorsqu'ils rencontraient les ouvriers de Renault, s'humanisent davantage tandis que les habitants s'ouvrent concrètement à une démarche artistique en résonance avec leurs problèmes, leurs sensibilités.

Cette voie est source d'un élargissement sans doute significatif du public mais, si le métissage des disciplines artistiques est actuellement prisé, il n'en va pas de même pour l'hybridation des dimensions artistiques et sociales. Les compagnies sont d'abord évaluées selon des critères artistiques, la prise en compte du travail relationnel étant reléguée sur un plan secondaire. Dans cette optique, la suppression de l'aide annuelle les pénalise particulièrement. Comment renouveler les rapports entre les artistes et les publics si le fait de réaliser une production artistique en connexion avec le champ social conduit à assimiler ses créateurs à des travailleurs sociaux, les cantonnant ainsi dans des réseaux bien moins valorisants que les cercles artistiques ²³?

Deux types de modèles cohabitent ainsi. Bruno Colin distingue les compagnies de bonne notoriété

centrées sur un nomadisme de leurs créations avec un budget moyen de 312 000 € consacré à la création, un coût de production par représentation de 5 800€ et une vente des droits de cession à 4 800 € par représentation. Une compagnie orientant ses créations sur des thèmes sociaux et des actions de formation vers des personnes marginalisées a un budget moyen évalué à 289 000 €, dont 41 % pour la création avec un coût de production unitaire de 1 900€, et elle doit gérer seule sa billetterie avec un prix de vente moyen par billet de 5,2 €²⁴.

pour conclure

La production de spectacle s'inscrit ainsi autour de trois grandes logiques économiques, celles du marché selon la disposition à payer des consommateurs, celle des pouvoirs publics avec la redistribution

justifiée par une mission de service public, et celle de l'économie solidaire basée sur la réciprocité.

La pondération de ces logiques de régulation conduit à distinguer notamment deux types de stratégies. D'une part, celle du marketing de l'offre centrée sur l'élargissement de l'audience d'un spectacle artistique en concurrence avec une multitude de projets en quête de notoriété. D'autre part, une démarche fondée sur l'économie solidaire, basée sur la mutualisation des ressources, l'ouverture du processus de création aux modes de vie de la population locale. Ces deux types d'orientation traversent de fait les initiatives privées et publiques selon que le producteur et le diffuseur se préoccupent d'abord de leur image ou cherchent à accompagner dans la durée le développement des projets des artistes.

-
1. Louis Cousseau, « Étude du marché théâtral dans les établissements de PATAC », *ATACInfos*, n° 66, décembre 1974, p.24-25
 2. Jean-Pierre Thibaudat « N'en jetez plus : la scène est pleine ! », *Libération*, 8 janvier 1996.
 3. Fabienne Delarge, « Des metteurs en scène sans toit ni lieu », *Le Monde*, 14 avril 2005.
 4. Observatoire de l'emploi, *Notes*, Ministère de la Culture et de la Communication (DEPS, DDAI), n° 40, octobre 2005, p.15-16
 5. Bruno Colin, « La compagnie de théâtre. État des lieux et enjeux », *Culture*, n° 7, Repères de l'AVISE, janvier 2005, p.6
 6. voir la contribution d'André Fouché dans Virginie Vigne, André Fouché *Etude 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. 8.
 7. Calculs personnels à partir des bilans d'activité des CDN et CDR pour les saisons 1995-1996 et 2003-2004. La tendance à une fragmentation de la production des centres qu'on discerne nécessite néanmoins, avant sa confirmation, une étude longitudinale.
 8. Jean-François Hubert, *Les spectacles créés par les compagnies de théâtre, de cirque et d'arts de la rue avec l'aide du ministère de la Culture (années 2001, 2002)*, ARSEC-DMDTS, Ministère de la Culture et de la Communication, Paris, mars 2004.
 9. Département des études, de la prospective et des statistiques (Deps), « Éléments pour la connaissance de l'emploi dans les spectacles », *Développement culturel*, n° 145,

- Ministère de la Culture et de la Communication, septembre 2004.
10. Voir la contribution de Virginie Vigne dans Virginie Vigne, André Fouché, *op. cit.*, p. 6.
11. Catherine Trautmann, « La politique du spectacle vivant », conférence de presse, Ministère de la Culture et de la Communication, Paris, 12 janvier 1999.
12. Alain Grasset, Francis Peduzzi, *Contribution*, Ministère de la Culture et de la Communication, Paris, juin 1998, p. 37-39.
13. Centre national de la danse, *Rapport d'activités 2004*, Pantin, 2005, p. 32-35.
14. Geneviève Charpentier, « Les résidences d'auteurs dramatiques et de compagnies de théâtre », *du théâtre (La Revue)*, n° 9, été 1995, p. 72-73.
15. Amar Soualmi, Bruno Graziani, *Production création diffusion — Contribution au débat*, Rencontres pour le spectacle vivant en Rhône-Alpes, octobre 2005, p. 41-43.
16. Anne Quentin, « Comment la Maison de la Culture de Loire-Atlantique a renouvelé son public », *La Scène*, n° 33, juin 2004, p. 48.
17. Sylvie Robert, « Pourquoi il faut redistribuer les cartes », *La Scène*, n° 40, mars 2006, p. 6 ; Jean-Louis Bonin, « Les valeurs du manager culturel », communication au colloque *Métiers et formations : du gestionnaire au manager culturel*, Théâtre de la Colline, Paris, 31 mars 2006.
18. Virginie Vigne, *loc. cit.*, p. 12.
19. Voir Gaël Bouron, Bruno Colin, *Consultation pour mieux répondre aux attentes des compagnies de théâtre d'Ile-de-France*, Association Opale, Paris, mars 2006, p. 26.
20. Voir A. Fouché, *loc. cit.*, p. 12-13.
21. François Rouchard, *Note d'observation à l'attention de Madame Wanda Diebolt*, Ministère de la Culture et de la Communication, Paris, 1997.
22. Fabrice Lextrait, *Une nouvelle époque de l'action culturelle*, rapport à Michel Duffour, Secrétariat d'État au Patrimoine et à la Décentralisation culturelle, mai 2001.
23. Voir les développements sur la pluralité des logiques des compagnies dans Philippe Henry, « Compagnies théâtrales : les particularités d'un vrai jeu d'Arlequin », *Théâtre/ Public*, n° 168, mai-juin 2003, p. 4-22.
24. Voir B. Colin, *loc. cit.*, p. 7.