



# Un modèle de compréhension des compagnies théâtrales professionnelles

Philippe Henry

## ► To cite this version:

Philippe Henry. Un modèle de compréhension des compagnies théâtrales professionnelles. [Rapport de recherche] Université Paris 8 - Saint-Denis. 1998. hal-02048206

HAL Id: hal-02048206

<https://hal.science/hal-02048206v1>

Submitted on 25 Feb 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

**Philippe HENRY**

Chercheur en socio-économie de la culture

Maître de conférences HDR,

retraité de l' Université Paris 8 - Saint-Denis

# **Un modèle de compréhension des compagnies théâtrales professionnelles**

**Rapport de recherche 1997 - 1998**

sur le thème

**Projet artistique / projet d'entreprise :**

**quelles articulations dans les organisations théâtrales d'aujourd'hui ?**

Réédition en accès libre : Février 2019

Édition initiale : Juillet 1998

# Avertissement général

Ce document fait partie d'un projet de mise en accès libre, au cours de l'année 2019, d'un ensemble d'articles et de rapports issues de recherches réalisées entre 1997 et 2006. Ces études ont porté sur des composantes peu explorées et pourtant essentielles pour le spectacle vivant en France, telles que les compagnies théâtrales professionnelles de faible ou moyenne notoriété, les théâtres de ville de taille moyenne ou situées en périphérie de villes-centre, les friches culturelles, les pratiques artistiques partagées...

Ce projet répond à l'objectif de mettre à disposition de chercheurs et professionnels intéressés la synthèse de ces recherches et le contenu détaillé de certaines d'entre elles. Il permet, entre autres, de s'interroger sur des questions déjà fortement prégnantes et non résolues en fin du siècle dernier, ainsi que sur leur permanence ou leur déclinaison particulière une ou deux décennies ans plus tard.

La plupart des articles de synthèse ont déjà fait l'objet d'une première publication, entre 2000 et 2006, notamment dans la revue *Théâtre / Public*.

Ce rapport présente les différents éléments descriptifs et interprétatifs d'une première année de recherche sur le fonctionnement des organisations théâtrales dans notre pays, et plus particulièrement sur le rapport entre leur projet artistique et la réalisation entrepreneuriale associée.

Il comprend deux grandes parties.

La première est un **rapport général d'étape**, qui clôture cette année d'étude surtout centrée sur les "compagnies indépendantes".

La seconde présente les **trois monographies** consacrées à des compagnies (une quatrième étude, qui concerne un organisme de promotion et de diffusion, n'est pas reprise ici - voir à ce sujet infra, le 2<sup>ème</sup> alinéa de la note de bas de page n° 5). En accord avec la direction des compagnies, c'est le détail même des observations et analyses qui est repris ici. Une **remarque de principe au lecteur** s'impose néanmoins. La centration sur une seule année de référence (1996) comme la simple déontologie interdiront de porter un **jugement de valeur** sur telle ou telle situation locale décrite, d'autant plus que celles-ci ont pu largement se transformer avec le temps. Le fait que les données qu'on lira ont pratiquement toutes plus de deux ans a en tout cas paru un "délai de réserve" suffisant aux responsables des organisations.

Le lecteur dispose ainsi des principales pièces concernant cette recherche, un second document conçu sur le même principe rendant également compte de la saison d'étude suivante (*Un modèle de compréhension des théâtres de ville*, rapport de recherche, novembre 1999, réédition en accès libre, février 2019, 228 p.).

La présente édition, sous format électronique et en accès libre, reprend sans modification structurelle le texte de 1998, les ajustements portant surtout sur des points de forme.



Ce document est mis à disposition publique selon les termes de la [Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International](#).

# Table des matières

<u>Avertissement général</u> .....	<u>2</u>
<u>Table des matières</u> .....	<u>3</u>
<u>1ère partie</u>	
<u>Rapport général d'étape</u> .....	<u>8</u>
<u>1 - Présentation du projet initial de recherche</u> .....	<u>9</u>
<u>11 - Objectifs et principes généraux de la recherche</u> .....	<u>9</u>
<u>12 - Déroulement de la recherche</u> .....	<u>10</u>
<u>13 - Modalités concrètes de la première phase de recueil des données disponibles</u> .....	<u>11</u>
<u>2 - Etat de la recherche à mai 1998</u> .....	<u>12</u>
<u>3 - Un modèle de compréhension construit à partir des organisations théâtrales étudiées</u> .....	<u>14</u>
<u>31 - Un système d'analyse comportant six modalités de gestion liées</u> .....	<u>14</u>
<u>32 - Gestion institutionnelle et coordination d'ensemble</u> .....	<u>16</u>
<u>321 - Un fonctionnement institutionnel d'entreprise</u> .....	<u>16</u>
<u>322 - Un pouvoir de décision stratégique diversement polarisé</u> .....	<u>17</u>
<u>323 - Moyens affectés à la gestion institutionnelle et aux charges fixes de structure</u> .....	<u>20</u>
<u>324 - Un agenda constamment surchargé des permanents</u> .....	<u>22</u>
<u>33 - Gestion artistique et singularités esthétiques</u> .....	<u>23</u>
<u>331 - La notion de singularités esthétiques</u> .....	<u>23</u>
<u>332 - La place des populations dans le projet artistique</u> .....	<u>23</u>
<u>333 - La question assez peu formulée du poétique</u> .....	<u>25</u>
<u>334 - Unicité du projet artistique et diversité des publics</u> .....	<u>26</u>
<u>34 - Gestion des ressources humaines et flexibilité</u> .....	<u>27</u>
<u>341 - Un cercle resserré de permanents déjà différenciés</u> .....	<u>27</u>
<u>342 - Un second cercle restreint d'emplois, nettement plus intermittents et spécialisés</u> .....	<u>28</u>
<u>343 - Un troisième cercle d'emplois ponctuels, d'appoints exécutifs ou très spécialisés</u> .....	<u>30</u>
<u>35 - Gestion de production - diffusion et domaines stratégiques d'activité</u> .....	<u>31</u>
<u>351 - Une pluralité constitutive de domaines d'activité</u> .....	<u>31</u>
<u>352 - La triple dynamique du domaine des activités de création - diffusion</u> .....	<u>31</u>
<u>353 - La diversité complémentaire des actions culturelles</u> .....	<u>35</u>
<u>36 - Gestion promotionnelle et réseaux externes</u> .....	<u>37</u>
<u>361 - La question centrale des partenaires et réseaux privilégiés</u> .....	<u>37</u>
<u>362 - Nature des réseaux et formes induites du développement</u> .....	<u>39</u>

<b>37 - Gestion budgétaire et environnement réglementaire.....</b>	<b>41</b>
371 - Une dimension structurante du fonctionnement concret de l'entreprise.....	41
372 - Particularités fiscales et statut social associé.....	44
<b>        4 - Reprise condensée du modèle de référence et conclusion provisoire .....</b>	<b>45</b>
<b>41 - Six niveaux de réalité reconstruits pour une évaluation du fonctionnement des compagnies théâtrales professionnelles.....</b>	<b>45</b>
411 - Une entreprise associative.....	46
412 - Des singularités esthétiques.....	47
413 - Une continuité - flexibilité de la ressource humaine.....	48
414 - Des domaines pluriels d'activité.....	50
415 - Des réseaux - partenaires privilégiés.....	52
416 - La technicité toujours politique du budget.....	53
<b>42 - Une recherche à poursuivre.....</b>	<b>54</b>
 <b>2ème partie</b>	
<b>Présentations descriptives</b>	
<b>des études de cas.....</b>	<b>56</b>
<b>Avertissement de la seconde partie.....</b>	<b>57</b>
<b>PAROLES.....</b>	<b>59</b>
 <b>1 - Organisation interne.....</b>	
<b>11 - Projet général.....</b>	<b>60</b>
111 - Selon les statuts.....	60
112 - Selon différents autres documents.....	60
113 - Un parti pris politique et artistique affirmé.....	60
114 - Le théâtre de ParOles.....	62
12 - Cadre juridique et responsables légaux.....	63
13 - Personnels permanent et occasionnel.....	65
131 - Structure générale du personnel.....	65
132 - Statut et rémunérations de l'équipe centrale.....	66
14 - Locaux et lieux de travail en propre.....	67
<b>2 - Offre et demande 1995-1996 et 1996-1997.....</b>	<b>67</b>
21 - Nature des prestations offertes, par domaine stratégique d'activité.....	67
211 - Les formations initiales.....	68
212 - Les formations de formateurs.....	69
213 - Les formations professionnelles émergentes.....	70
214 - Les créations théâtrales.....	71
215 - Le festival Paroles de Quartiers.....	73
216 - A propos de quelques "propositions d'intervention".....	73
22 - Estimation des activités réalisées et des publics touchés.....	74
221 - Activités de formation 1995-1996 et 1996-1997.....	74
222 - Activités de diffusion 1995-1996 et 1996-1997.....	75
223 - Autres éléments concernant les activités.....	77

<b>3 - Budget 1996.....</b>	<b>78</b>
<b>31 - Montant et part des dépenses et des produits.....</b>	<b>78</b>
311 - Compte de résultat 1996.....	78
312 - Eléments concernant les investissements.....	79
313 - Autres éléments concernant la gestion financière.....	79
314 - Situation fiscale de l'association .....	80
<b>32 - Capitaux permanents et problèmes de financement.....</b>	<b>81</b>
<b>33 - Coûts unitaires et modes de financement des prestations.....</b>	<b>81</b>
331 - Formations initiales.....	82
332 - Formations de formateurs.....	82
333 - Créations professionnelles distribuées.....	83
334 - Production de nouvelles créations professionnelles (3 prévues).....	84
335 - Paroles de Quartiers.....	84
336 - Récapitulatifs généraux sur le prévisionnel 1997.....	84
337 - Récapitulatifs généraux comparés sur les prévisionnels 1997 et 1998.....	85
<b>4 - Environnement général.....</b>	<b>87</b>
<b>41 - Nature et poids des commanditaires- financeurs centraux.....</b>	<b>87</b>
<b>42 - Nature et extension géographique des partenaires privilégiés.....</b>	<b>88</b>
<b>5 - Caractéristiques et questions émergeant de la présentation descriptive.....</b>	<b>89</b>
<b>51 - Un jeune projet artistique et social, unitaire et pourtant pluriel.....</b>	<b>89</b>
<b>52 - Un projet dont l'ancre dans les champs social et éducatif reste déterminant.....</b>	<b>90</b>
<b>53 - Un projet artistique dont un des enjeux majeurs est             de mettre en valeur ses singularités esthétiques.....</b>	<b>92</b>
<b>54 - Une entreprise désormais confrontée             à une nouvelle phase de son développement.....</b>	<b>93</b>
<b>6 - Liste des documents fournis et utilisés.....</b>	<b>95</b>
<b>NADA THÉÂTRE.....</b>	
<b>1 - Organisation interne.....</b>	<b>97</b>
<b>11 - Projet général.....</b>	<b>97</b>
111 - Selon les statuts, bilans d'activité et conventions avec les Collectivités Publiques.....	97
112 - Selon différents autres documents.....	97
<b>12 - Cadre juridique et responsables légaux.....</b>	<b>99</b>
<b>13 - Personnels permanents et occasionnels.....</b>	<b>100</b>
131 - Structure générale du personnel salarié.....	100
132 - Rémunérations de l'équipe centrale et des autres personnels.....	101
<b>14 - Locaux et lieux de travail propres.....</b>	<b>102</b>
<b>2 - Offre et demande 1995 - 1996 et 1996 - 1997.....</b>	<b>102</b>
<b>21 - Nature des prestations offertes, par domaine stratégique d'activité.....</b>	<b>102</b>
211 - Les activités de création et de diffusion de spectacles.....	103
212 - Les actions de sensibilisation – formation.....	104
213 - Les moments d'expérimentation et confrontation artistiques.....	106
214 - La coordination - gestion générale.....	108
<b>22 - Estimation des activités réalisées et des publics touchés.....</b>	<b>109</b>
221 - Activités de programmation de spectacles 1995 - 1996 et 1996 - 1997.....	109
222 - Actions de sensibilisation - formation 1995 - 1996 et 1996 - 1997.....	110
223 - Moments d'expérimentation et confrontation artistiques 1995 - 1996 et 1996 - 1997.....	110

<b>3 - Budget 1996.....</b>	<b>111</b>
31 - Montant et part des dépenses et des produits.....	111
311 - Compte de résultat 1996.....	111
312 - Eléments concernant les investissements et la gestion financière.....	112
313 - Situation fiscale de l'association.....	112
32 - Capitaux permanents et problèmes de financement.....	112
33 - Coûts généraux et modes de financement par domaine stratégique.....	113
331 - Les activités de création et de diffusion de spectacle.....	113
332 - Les actions liées à l'implantation et aux ruches.....	115
333 - Le fonctionnement général de l'association.....	117
334 - Poids relatif des différents domaines dans les budgets de 1995 à 1998.....	117
<b>4 - Environnement général.....</b>	<b>118</b>
41 - Nature et extension géographique des partenaires privilégiés.....	118
42 - Nature et poids des commanditaires-financeurs centraux.....	119
<b>5 - Caractéristiques et questions émergeant de la présentation descriptive.....</b>	<b>120</b>
51 - Un projet artistique structuré autour de plusieurs choix forts.....	121
52 - Une organisation d'entreprise usuelle pour une gestion nettement bipolarisée.....	124
53 - Un moment décisif pour l'avenir stratégique de l'entreprise.....	126
<b>6 - Liste des documents fournis et utilisés.....</b>	<b>127</b>
<b>STUDIO – THEATRE DE STAINS.....</b>	<b>128</b>
<b>1 - Organisation interne.....</b>	<b>129</b>
11 - Projet général.....	129
111 - Selon les statuts et les différentes conventions avec les commanditaires publics.....	129
112 - Selon différents autres documents.....	130
12 - Cadre juridique et responsables légaux.....	131
13 - Personnels permanents et occasionnels.....	132
131 - Structure générale du personnel salarié.....	132
132 - Rémunérations de l'équipe centrale et des autres personnels.....	133
14 - Locaux et lieux de travail en propre.....	134
<b>2 - Offre et demande 1996 (et éléments pour 1997).....</b>	<b>135</b>
21 - Nature des prestations offertes, par domaine stratégique d'activité.....	135
211 - Les activités de création et de diffusion de spectacles.....	137
212 - Les actions culturelles.....	139
213 - La gestion technique et la coordination - gestion générale.....	140
22 - Estimation des activités réalisées et des publics touchés.....	141
221 - Activités de programmation professionnelle et amateur 1996.....	141
222 - Ateliers liés à la création et actions culturelles 1996.....	142
<b>3 - Budget 1996.....</b>	<b>142</b>
31 - Montant et part des dépenses et des produits.....	142
311 - Compte de résultat 1996.....	142
312 - Eléments concernant les investissements.....	143
313 - Autres éléments concernant la gestion financière.....	144
314 - Situation fiscale de l'association.....	145
32 - Capitaux permanents et problèmes de financement.....	145
33 - Coûts généraux et modes de financement par domaine stratégique.....	145
331 - Eléments sur les activités de création et de diffusion de spectacles.....	145

<u>332 - Structure générale approchée par domaine stratégique et fonction transversale pour 1996.....</u>	<u>147</u>
<u>333 - Poids relatif des différents domaines et fonctions stratégiques dans le budget 1996.....</u>	<u>150</u>
<b><u>4 - Environnement général.....</u></b>	<b><u>151</u></b>
<u>41 - Nature et poids des commanditaires-financeurs centraux.....</u>	<u>151</u>
<u>42 - Nature et extension géographique des partenaires privilégiés.....</u>	<u>152</u>
<b><u>5 - Caractéristiques et questions émergeant de la présentation descriptive.....</u></b>	<b><u>153</u></b>
<u>51 - Un projet artistique et éthique cohérent, à fort ancrage social et territorial.....</u>	<u>153</u>
<u>52 - Un projet artistique dont un des enjeux majeurs est de mettre en valeur ses singularités esthétiques.....</u>	<u>155</u>
<u>53 - Entre nomadisme et sédentarité, la question de la nature et de la variété des partenaires privilégiés.....</u>	<u>156</u>
<u>54 - Une organisation d'entreprise usuelle, mais dont les marges de liberté sont limitées.....</u>	<u>158</u>
<b><u>6 - Liste des documents fournis et utilisés.....</u></b>	<b><u>160</u></b>

# **1ère partie**

## **Rapport général d'étape**

suite à quatre études de cas  
engagées de Novembre 1997 à Mai 1998

**Juin 1998**

Edition légèrement revue de Juillet 1999

# **1 - Présentation du projet initial de recherche**

Globalement, il s'agit pour nous d'engager sur au moins deux saisons une recherche qualitative portant sur les modes concrets de fonctionnement des organisations théâtrales dans notre pays, à partir d'une série d'études de cas les plus détaillées possibles<sup>1</sup>.

## **11 - Objectifs et principes généraux de la recherche**

Dans le contexte des débats sur le fonctionnement actuel du théâtre en France, l'idée est de poursuivre une réflexion engagée dès 1996<sup>2</sup>. Nous restons fidèles à l'option consistant à partir de situations réelles et concrètes, comme à explorer le présent pour tenter d'inventer pas à pas notre avenir. Nous tenons aussi pour essentiel de participer à l'actualisation de questionnements communs entre les divers partenaires du très divers "monde du théâtre", et en particulier entre les équipes responsables des compagnies indépendantes, des établissements théâtraux institués et des Collectivités Publiques ayant la charge de ce secteur d'activité.

Parmi les thèmes lancinants, constamment présents dans les discussions privées ou plus officielles, comme dans les pratiques effectives, nous proposons, pour cette nouvelle phase de réflexion, le thème générique, problématique et "transversal" suivant :

### **Projet artistique / projet d'entreprise : quelles articulations dans les organisations théâtrales d'aujourd'hui ?**

Entre autres, les directeurs artistiques et les directeurs administratifs sont sans cesse confrontés à cette question. Constamment, des négociations doivent être engagées à ce sujet, des décisions prises qui sont lourdes de conséquences pour chaque projet, pour chacun de ses participants, pour les publics concernés à plus ou moins long terme.

Comment la question se pose pour chaque organisation théâtrale ou pour chaque agent actif dans le milieu théâtral, concrètement et dans le détail des relations de travail et des relations aux publics? Derrière la diversité des situations, des parti pris, des fonctionnements réels induits, y a-t-il quelques enseignements communs à tirer pour l'avenir, des pistes de renouvellement de cette problématique qui touche au cœur du théâtre et de sa relation au monde d'aujourd'hui? Voilà, parmi d'autres, quelques enjeux possibles, qui en tout cas paraissent bien d'une brûlante actualité.

Ne serait-ce qu'en partant de la question récurrente du rapport entre projet artistique et gestion d'entreprise, toute une série d'aspects décisifs et souvent préoccupants de l'organisation spécifique du monde du spectacle vivant apparaît immédiatement : l'économie de marché administrée de ce secteur, la pluralité et l'hétérogénéité de ses décideurs, l'importance des réseaux de relation interpersonnelle, les forces et limites de l'organisation professionnelle, les tensions entre une multitude de "micro-entreprises" et un nombre limité de diffuseurs, les écarts entre attentes des publics et production artistiques...

Comment chacun vit et joue, dans sa propre organisation, ces inévitables tensions ? Quels modes de régulation, même provisoires et partiels, ont-ils été conçus et mis en oeuvre au cas par cas ?... Il y a là largement matière à échange et débat.

---

<sup>1</sup>/ La présentation générale qu'on va faire du projet reprend l'essentiel du texte de lancement de cette recherche en Juin 1997 et quelques précisions données dans une reformulation de Janvier 1998.

<sup>2</sup>/ Voir en particulier l'essentiel des débats de deux journées d'étude organisées en Juin 1996 à l'Université Paris 8, dans « Argent, Pouvoir, Création et Arts du spectacle vivant », *Théâtre / Public*, n° 135, mai-juin 1997, p. 41-74. Dans la même revue, deux articles ont complété la réflexion entreprise : Gérard Lépinois, « Il est temps d'aller voir ailleurs », n° 135, p. 75-77 ; Philippe Henry, « L'organisation du théâtre professionnel en France : une scène socio-économique à étudier de près et à adapter », n° 134, mars-avril 1997, p. 46-55, réédition en accès libre courant 2019.

## 12 - Déroulement de la recherche

Sur le plan méthodologique, le projet d'étude comprend quatre étapes, le principe de confidentialité étant proposé si besoin pour toutes les données généralement non publiques fournies par l'organisation.

**A** - Recueil d'une information écrite, à partir des documents "usuels" et déjà établis dont dispose l'organisation sur une période centrale de référence récente, tels que statuts de la structure juridique, statuts et fonctions des personnels, bilans moraux ou/et d'activité, comptes financiers de bilan et de résultat, conventions avec les commanditaires-prescripteurs centraux, études statistiques sur les publics, locaux et matériels dont dispose en propre l'organisation, etc.

**B** - Ces données recueillies font l'objet d'une synthèse descriptive, que nous réalisons à partir d'une première grille de référence (Projet et Organisation interne, nature et diversité de l'Offre et de la Demande, Environnement général, Budget) <sup>3</sup>. L'expérience prouve qu'un tel cadre, s'il est utilisé en faisant ressortir les rapports entre les différentes données et même s'il est parfois à adapter, fournit déjà une base concrète et bien fournie d'appréhension de la spécificité de l'organisme étudié, de la pluralité de logiques qui s'y confronte, comme des médiations essentielles mises en oeuvre.

Cette synthèse descriptive utilise un modèle d'analyse, donc une pré-orientation du point de vue épistémologique. En particulier, l'hypothèse générale, sous-jacente au plan de lecture et de mise en forme adopté comme à la grille de référence, consiste à poser que toute organisation est confrontée à plusieurs logiques qui entrent en interaction constante, mais qu'il n'y a pas intérêt à hiérarchiser par principe, chacune de ces logiques ayant une dynamique et des spécificités qui lui sont propres. Un des problèmes décisifs posé à toute organisation est alors celui de l'articulation de ces différentes logiques, toutes incontournables dans son fonctionnement et pour son développement.

Dit autrement, c'est la question de la gestion stratégique de l'organisation qui fonde et sous-tend en permanence le mode d'approche et d'interprétation privilégié par cette recherche. D'un autre côté, ce modèle initial et général est relativement "neutre" quant à la nature des faits, de l'organisation et du fonctionnement particuliers, des problèmes spécifiques que l'on va trouver au fil de l'observation du cas concret étudié. Chaque cas exige donc une lecture et une interprétation singulière, la mise à jour progressive d'un modèle d'analyse appliquée qui, lui, n'est pas donné *a priori*. Et ce d'autant plus que le terme de logiques que nous employons ne renvoie pas à une série de lois "mécaniques", mais bien plutôt aux jeux présents et passés, toujours en mouvement, d'acteurs sociaux multiples, individuels et collectifs.

Pour chaque cas, les deux premières phases de l'étude (recueil des données et synthèse descriptive) sont prévues pour être réalisables sur une période de l'ordre d'un mois et demi.

**C** - Cette synthèse descriptive, qui fait déjà l'objet d'une ou deux navettes avec les responsables de l'organisation étudiée, est complétée par des entrevues semi-directives avec ceux-ci, pour approfondissement de l'exploration en particulier sur des points décisifs qui leur sembleraient minorés ou occultés dans la synthèse. L'évocation de l'histoire singulière de chacun au sein de l'organisation est un thème privilégié de cette phase d'échange <sup>4</sup>. L'ensemble des matériaux fait alors l'objet d'un nouveau document de synthèse et d'analyse,

---

<sup>3</sup>/ Cette grille fonctionnelle constitue l'ossature d'un tableau de bord "ordinaire" pour les responsables d'organisations qui produisent et diffusent des biens ou des services (c'est-à-dire des entreprises, ce que sont bien les organisations théâtrales professionnelles qui nous occupent ici). Situé à l'articulation de l'observation et de l'action, ce genre d'outils nous paraît en tout cas adéquat à notre recherche, même si celle-ci est précisément située du côté de l'analyse et de l'interprétation.

<sup>4</sup>/ Certes, la synthèse déjà produite oriente nécessairement les échanges. Mais les précisions ou indéterminations relatives des données elles-mêmes, l'appartenance de celles-ci aux propres archives de l'organisation, l'appel au vécu historique de chacun, la double perception d'empathie et de distance exprimée à propos de la synthèse écrite fournie sont autant d'éléments qui favorisent l'abord de points pouvant être plus vifs ou plus "intimes" quant au fonctionnement passé ou actuel de l'entreprise.

qui sera une fois encore transmis pour avis et réactions aux responsables interrogés de l'organisation et aux principales personnes-ressource contactées.

Finalement, c'est au fil d'une dynamique de renvoi réciproque des regards, des formulations, des questionnements que chemine le travail d'élucidation renouvelée, processus qui constitue un des éléments centraux de pertinence d'une recherche qualitative comme celle que nous proposons.

Selon des enjeux qui sont nécessairement distincts, chacun des partenaires de la recherche (les acteurs de l'organisation, tout autant que le chercheur) pourra alors tirer de cette élucidation partagée des "conclusions" et des éléments particuliers pour sa propre réflexion, pour son propre mode d'implication dans la pratique sociale, voire pour l'inflexion du fonctionnement même de l'organisation étudiée.

**D -** Le même processus est simultanément réalisé auprès d'un échantillon d'organisations théâtrales, d'abord réduit mais représentant une réelle variété qualitative de situations artistique et socio-économique. Une comparaison du fonctionnement de ces diverses organisations a alors pour objectif de dégager inductivement une série de questions, de convergences ou divergences sur la façon dont est conçu, mis en oeuvre et vécu le rapport entre projet artistique et projet d'entreprise. Et c'est à partir de cette problématisation par comparaison de cas que pourraient s'envisager d'autres formes d'échange entre les différents partenaires de cette recherche, ou de débat élargi à d'autres publics.

Sur ce dernier point, la recherche souhaiterait au moins apporter au débat collectif contemporain des éléments souvent très peu pris en compte, et qui pourraient aider à dépasser les seules réflexions de principe en la matière.

### **13 - Modalités concrètes de la première phase de recueil des données disponibles**

Le plus simple consiste pour nous à d'abord venir travailler, dans les locaux de l'organisation étudiée, sur des documents qui répondent à la liste indicative mais déjà détaillée présentée ci-dessous.

Deux ou trois premiers jours de travail à demeure sont généralement nécessaires, avec la possibilité de contact direct avec des personnes-relais (par exemple en mi ou fin de journée) pour d'éventuelles demandes de précision ou de nouveaux documents. Sur le plan matériel, une simple table et la proximité d'une photocopieuse suffisent.

Après premiers dépouillement et analyse des données recueillies, une nouvelle exploration de documents et une séance de travail plus intensive avec une personne-relais centrale (surtout à propos d'éléments factuels à préciser) s'avèrent la plupart du temps indispensables.

Bien entendu, d'autres contacts plus informels (comme notre participation en observateur à des séances de travail de l'entreprise, ou bien l'assistance à certaines de ses manifestations publiques) sont aussi expressément recherchées.

Tant que les différents bilans concernant 1997 ne sont pas établis, les périodes de référence sont les saisons 1995 - 1996 et 1996 - 1997 pour les activités, l'année civile 1996 pour les éléments budgétaires.

La liste indicative des données et documents utiles systématiquement demandée est la suivante :

**A - Statuts de la structure juridique ;**

Liste et profession des membres du Conseil d'Administration et du Bureau

(ou équivalent si l'organisation n'est pas une association type loi de 1901) ;

Règlement intérieur, s'il y a lieu ;

Comptes rendus des réunions du Conseil d'Administration

ou d'autres instances collectives de décision 1995 – 1997 ;

Date d'obtention et catégorie de la Licence d'entrepreneur de spectacles et titulaire de cette Licence.

**B - Organigramme des personnels ;**

Statut, fonction, contrat de travail des différents types de personnel employé régulièrement (même si c'est à temps partiel) dans l'organisation ;  
DADS 1 (Déclaration des Données Sociales) de 1996.

**C - Bilans moraux ou /et des actions 1995 - 1996 et 1996 – 1997 ;**

Documents de présentation de saison ;  
Documents de présentation d'actions ou de projets particuliers ;  
Revue de presse 1995 – 1997 ;  
Articles ou textes développant le projet général de l'organisation ;  
Prévisionnel d'activité 1997.

**D - Compte de résultat général et, s'il y a lieu, compte de résultat analytique de 1996 ;**

Compte de bilan de 1996 ;  
Tableaux d'amortissement des investissements ;  
Prévisionnel budgétaire pour 1997, général et, s'il y a lieu, analytique ;  
Statut des différents types de prestations de service vis-à-vis de la TVA.

**E - Conventions avec les principaux commanditaires-prescripteurs centraux**

(dont subventionneurs publics) ;  
Exemples de contrats passés avec les principaux intervenants ou organisations artistiques extérieurs.

**F - Descriptif général (dont surfaces approchées et montant des locations, s'il y a lieu) des différents espaces dont dispose en propre l'organisation.**

**G - Autres documents disponibles (comme études sur les publics, appartenance à un ou des réseaux professionnels, etc.).**

## 2 - Etat de la recherche à mai 1998

**A - Sur une bonne dizaine d'organisations théâtrales contactées à partir de juin 1997 (aussi bien compagnies théâtrales indépendantes que théâtres parisiens ou Scènes Nationales), quatre études de cas ont pu être réellement engagées de début Novembre 1997 à Mars 1998. Sans représenter un éventail aussi large que souhaité initialement, ces quatre organismes constituent déjà une gamme intéressante de situations différenciées, tout particulièrement à propos des compagnies théâtrales dites indépendantes.**

Ainsi, la compagnie du Studio-Théâtre de Stains et la compagnie ParOles de Limoges illustrent deux modes distincts de travail artistique, tout en impliquant chacune des populations (en particulier jeunes, mais pas exclusivement) et des environnements socio-géographiques au départ peu reliés au monde du théâtre. L'entièr responsabilité d'un espace théâtral équipé dont dispose la première compagnie et non la seconde est un autre élément structurel déterminant.

La compagnie Nada Théâtre, implantée aux Ulis est déjà mieux insérée dans le milieu théâtral professionnel. Ce cas permet de souligner d'autres questions comme celle, essentielle pour de nombreuses compagnies professionnelles indépendantes, de l'équilibre à trouver entre, d'une part, un ancrage par implantation dans un territoire donné et, d'autre part, le nomadisme impliqué par la diffusion élargie des spectacles, l'essaimage désiré du projet et des activités.

Le Théâtre de la Marionnette à Paris se présente enfin comme un cas spécifique d'organisation théâtrale d'abord centrée sur la promotion et la diffusion d'oeuvres, d'artistes et de compagnies ayant chacun leur propre dynamique et organisation de travail. Structure déjà reconnue mais non encore vraiment intégrée dans le réseau officiel de ce que nous appelons les entreprises intermédiaires de production - diffusion (tels que les Centres Dramatiques Nationaux ou les Scènes Nationales), ce cas illustre d'autant plus une situation

charnière entre ces entreprises intermédiaires et les compagnies indépendantes qu'elle privilégie la promotion d'un ensemble particulier d'esthétiques théâtrales, à partir d'une inscription locale donnée mais sans pour autant disposer en propre d'un espace théâtral fixe.

Les raisonnements que nous proposons dans ce document portent ainsi d'abord sur la question des **compagnies professionnelles indépendantes**, notamment marquées par leur plus ou moins grande distance vis-à-vis du circuit officiel de la diffusion théâtrale en France. Notre quatrième cas nous servira surtout de premier contrepoint vers d'autres situations d'organisation théâtrale structurellement distinctes de celles des compagnies<sup>5</sup>.

Ainsi et sans constituer on ne sait trop quel **échantillon représentatif** (ce qui n'a guère de sens dans une recherche qualitative comme la nôtre), ces "trois + un" exemples fournissent au moins un premier et réel **différentiel de situations**, tant du point de vue du fonctionnement interne de chaque organisation que de leur positionnement, simultanément artistique et social, au sein des différentes compagnies théâtrales professionnelles.

**B** - Dans cette première étape de la recherche, s'est confirmé sans surprise que la proposition d'étude nécessite l'accord explicite des **directions artistique et administrative** des organisations contactées et que les **situations conjoncturelles** de celles-ci (en "interne" comme vis-à-vis des partenaires ou de l'environnement "extérieurs") ne permettent pas toujours d'aboutir à un accord effectif pour le lancement d'un tel travail (y compris en tenant compte des principes de confidentialité et de constant retour d'information posés dès le départ).

Sans aucun doute, l'**objectif explicité**, la problématique ou plus pragmatiquement le détail des documents à consulter ont également une incidence dans la non concrétisation d'un certain nombre de contacts préalables. Si cette situation est finalement tout à fait compréhensible, elle souligne la nécessité pour ce genre d'étude de présenter très clairement au départ les termes du **contrat proposé**, tant le projet de recherche touche de toute évidence à des aspects, des enjeux, des dynamiques qui se trouvent **au cœur même du fonctionnement interne / externe** des organisations.

**C** - Ceci dit, les trois plus une premières études de cas réalisées permettent déjà de préciser plusieurs **dimensions d'analyse** à partir desquelles, non seulement chaque cas étudié peut être nettement différencié des autres, mais encore se dégage inductivement un **ensemble de traits et de questionnements** qui semblent récurrents dans le fonctionnement des organisations théâtrales d'aujourd'hui, et plus spécialement des compagnies théâtrales professionnelles. C'est à la présentation de ces différents éléments, tout à la fois **discriminants et globalement structurants**, que s'attache la suite de ce cette première partie.

En l'état de la recherche, soulignons encore qu'il ne s'agit ici que d'un **premier rapport d'étape**, même si la phase d'**entretiens semi-directifs centrés** avec quelques personnes de chacune des organisations étudiées et sur la base des synthèses descriptives y est intégrée. Notons à ce propos que les nouveaux éléments de description et de questionnement recueillis, plus proches du "vécu" personnel et historique des personnes interrogées, nous ont essentiellement conduits à insister, dans cette partie du rapport, sur certaines questions spécifiques (en termes de données factuelles et de compréhension du fonctionnement, ces éléments n'auraient été que peu pertinents comme compléments des descriptions monographiques)<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup>/ Dans la grande section suivante et même si cela n'est pas toujours indispensable pour le raisonnement, nous indiquerons assez systématiquement de quelle organisation provient tel ou tel élément empirique pris en compte. Une lettre majuscule entre parenthèses indiquera donc si le cas de référence concerne ParOles (P), le Studio-Théâtre (S), Nada Théâtre (N), ou bien encore le Théâtre de la Marionnette (T).

Outre le caractère structurellement distinct de ce dernier cas vis-à-vis des trois autres, c'est aussi à la demande de sa Direction que la monographie correspondante n'est pas reproduite dans la seconde partie de notre document. Une demande de consultation peut néanmoins être faite, directement auprès de l'établissement.

D'autre part et au-delà de sa centration sur une série de repères concernant d'abord les compagnies théâtrales indépendantes, un des objectifs annexes de ce rapport est de préparer une nouvelle période d'investigation qui permettrait une exploration, **peut-être moins intensive mais plus extensive**, d'une autre série de cas. Nous ne "désespérons" pas ainsi de pouvoir contacter ou recontacter des établissements appartenant plus au "réseau institué" des théâtres, qui constitue clairement une des ossatures essentielles du monde des arts scéniques dans notre pays.

### 3 - Un modèle de compréhension construit à partir des organisations théâtrales étudiées

#### 31 - Un système d'analyse comportant six modalités de gestion liées

Les **données empiriques** rassemblées et synthétisées pour les différents cas étudiés renforcent l'**hypothèse générale** dont nous sommes partis, à savoir que chaque entreprise est bien confrontée à **plusieurs logiques** qui entrent de fait en interaction constante, même si chacune possède une dynamique et des spécificités qui lui sont propres. De ce point de vue, un des problèmes centraux posé à tout organisme théâtral est celui de l'**articulation concrète** (en partie empirique, en partie volontairement réfléchie) de ces différentes logiques. Au bout du compte, celles-ci apparaissent moins comme des **variables indépendantes** que comme de véritables **variables constamment liées**, des dimensions qui se déterminent **réciproquement** sans qu'aucune ne puisse être négligée.

**A** - Chaque compagnie théâtrale professionnelle peut ainsi être analysée selon ses propres singularités, mais aussi sa plus ou moins grande concorde, vis-à-vis d'un **système stratégique** de référence, qu'on peut présenter sous forme de **six thèmes** à simultanément prendre en compte.

Ce système construit le tableau

- 1/ d'une **entreprise associative** où se pose centralement la question du rapport **dirigeants de fait / dirigeants de droit** ;
- 2/ qui se structure autour de **singularités esthétiques plus ou moins explicites** ;
- 3/ qui fonctionne selon un principe simultané et problématique de **continuité / flexibilité de la ressource humaine** :
- 4/ qui met nécessairement en oeuvre une **pluralité irréductible de domaines d'activité** ;
- 5/ qui ne survit et ne se développe que selon la nature et l'extension de ses **partenaires ou réseaux privilégiés** ;
- 6/ dont le nécessaire **équilibre budgétaire** relève d'abord de la particularité et du **mode d'articulation politique** des aspects précédents, même s'il relève aussi d'une technicité financière irréductible.

**B** - D'un point de vue encore plus directement "managérial", ce sont alors **six modalités interactives de gestion** qui se dégagent. Chaque entreprise théâtrale peut ainsi être fortement **caractérisée** et **comparée** à d'autres selon la nature, la structuration, le fonctionnement concrets, l'interdépendance aussi de ce que nous appellerons :

---

6/ A fin Mars 1998, chacun des quatre premiers cas étudiés avait fait l'objet d'une monographie rédigée et détaillée de 40 à 46 p. Les éléments recueillis lors des entrevues n'ont donc pas donné lieu à de nouveaux rapports particuliers pour chaque cas étudié. Ils ont surtout permis de confirmer, souligner, préciser plusieurs points de la phase comparative dont cette première partie rend compte.

sa gestion institutionnelle ;  
sa gestion artistique ;  
sa gestion des ressources humaines ;  
sa gestion de production - diffusion ;  
sa gestion promotionnelle ;  
sa gestion budgétaire et réglementaire.

**C** - Sur un plan de généralité plus élevé, on en arrive à l'hypothèse d'une structure de fonctionnement, où **plusieurs logiques** se confrontent et cherchent, au moins pragmatiquement, à s'articuler. Cette structure peut être représentée sous forme de six propositions liées.

De façon à chaque fois différenciée, une compagnie se présente alors comme :

**1** - Une **organisation**, souvent sous **forme associative**, dont les **décisions centrales** sont réparties de façon contrastée entre les membres de sa **direction**, bénévole ou/et salariée. Cette répartition conduit à une **fonction de coordination** plus ou moins affinée, assez **centralisée** ou/et construite sur des formes variables de **collégialité**.

**2** - Cette organisation est mise au service d'une **visée artistique**, renvoyant finalement toujours à la question des **singularités esthétiques** mises en jeu, qui restent souvent assez implicites. Ces singularités sont en particulier à l'oeuvre dans les processus d'**élaboration** et de **composition** des spectacles, dont un des éléments déterminants est l'implication accordée (ou non) à des **personnes ou groupes locaux** non professionnels. Ce versant des **poétiques proposées** est généralement bien plus mis en avant que celui, nécessairement complémentaire, des **modes de perception et de réception** que les spectacles induisent chez les publics.

**3** - Cette visée artistique est finalement réalisée grâce à des **personnels de statuts divers**, combinant un **noyau central restreint** de permanents et généralement au moins **deux cercles** de personnes assez ou très fortement **intermittentes**. Cette structuration du personnel rend concrètement possible un fonctionnement de type **entreprise flexible**.

**4** - Cette flexibilité interne et ces différents personnels permettent d'entretenir un **flux variable d'activités**, qui relèvent d'une pluralité de **domaines d'action**. Ceux-ci correspondent d'ailleurs souvent et au moins pour partie à des **publics relativement différenciés**.

**5** - Ce flux d'activités est au bout du compte surdéterminé par les liens de l'organisation avec des **partenaires privilégiés** ou des **réseaux** (locaux ou externes à son lieu d'implantation principale), liens **déjà existants** ou/et à **constituer**.

**6** - Ces réseaux et partenaires détiennent alors fondamentalement la clé des **masses financières** dont pourra disposer l'organisation. Dans ce cadre, celle-ci aura à concevoir et à gérer un **budget à répartir et équilibrer** au mieux, qui tienne également tenir compte du **contexte politique et réglementaire** contemporain.

**D** - Avant de nous engager plus avant dans l'énoncé d'un ensemble de traits qui nous semblent fortement discriminants et structurants en ce qui concerne le fonctionnement des compagnies professionnelles indépendantes, rappelons combien les **caractérisations et questionnements** que l'on va décliner restent nécessairement **incomplets** et pour une part **provisoires**.

En apportant une série d'intéressantes précisions, les quelques cas étudiés confirment de nombreux constats intuitifs ou simplement moins factuellement étayés portant sur de telles organisations. Pour certains aspects, on a même le sentiment, précieux en recherche qualitative, d'arriver à une **saturation déjà réelle** des données (sentiment que de nouvelles données n'apporteraient plus une évidente amélioration de la compréhension du phénomène étudié, au moins dans le cadre toujours restrictif de la problématique de recherche posée).

L'analyse synthétique approfondie des données empiriques que nous avons effectuée sur ces quatre premiers cas nous permet alors d'avancer dès à présent une série de **points de référence**, à partir desquels de nouvelles études de cas devraient nécessairement être engagées. De façon à confirmer ou infirmer les éléments déjà dégagés. Mais tout autant pour relancer de nouveaux approfondissements locaux ou plus généraux des interprétations auxquelles nous aboutissons.

Nous optons donc pour une présentation de nos observations et analyses sous forme d'une élaboration progressive d'un **modèle idéaltypique**, dont les différents éléments comportent souvent des options différenciées. Tableau de pensée, concept idéal (pour reprendre les termes webériens) construit en contiguïté des cas étudiés et de notre propre connaissance professionnelle de ce type d'organisations. Schéma de référence qui a pour double fonction de mieux faire apparaître le **fonctionnement systémique** de ce genre d'entreprises, comme de permettre une interrogation plus approfondie sur la dynamique spécifique de chacune d'entre elles (en particulier, d'après sa proximité ou au contraire sa différence marquée avec le modèle de référence proposé)<sup>7</sup>. Par construction, les aspects qu'on va désormais développer, de même que le système stratégique en six points qu'on a esquissé au début de cette section, ne doivent donc pas être confondus avec un quelconque **portrait statistique ou moyen** des compagnies professionnelles indépendantes, mais bien comme un ensemble de traits dont il faut constamment **interroger la pertinence** sur chaque cas concret déjà ou ultérieurement étudié.

## 32 - Gestion institutionnelle et coordination d'ensemble

Sur ce plan, la comparaison des études réalisées fait apparaître au moins quatre grandes questions.

### 321 - Un fonctionnement institutionnel d'entreprise

Tous les organismes étudiés relèvent du cadre juridique, de **droit privé**, de **l'association type loi de 1901**. Un seul pourtant (P) dispose effectivement de **membres actifs**, d'ailleurs en nombre restreint (une quarantaine), qui participent au moins en droit à l'élection des membres du **Conseil d'Administration**. Si un autre (N) mentionne également une dizaine de membres actifs, ceux-ci sont simplement des membres "usagers" et ponctuels d'une activité de l'association et n'interviennent pas, de fait, dans la vie de celle-ci.

La tendance structurelle relève ainsi d'une organisation et d'un fonctionnement institutionnels très resserrés de ces associations. Un nombre **très restreint de membres effectifs** puisqu'ils ne sont que 4 dans deux cas de compagnie (S, N) et seulement 20 pour l'organisme de promotion-diffusion (T), sous des catégorisations d'ailleurs diverses, telles que membres fondateurs, de droit, associés, bienfaiteurs. Le plus souvent, ces membres constituent alors **directement** les différents Conseils d'Administration. Dans les deux situations extrêmes (S, N), les **Bureaux** coïncident même, totalement ou presque, avec les membres de l'association.

La **description idéaltypique** qu'on peut ainsi formuler est celle d'une organisation qui se présente d'abord comme une **entreprise**, au sens où l'essentiel de son fonctionnement

7/ « L'idéotype est un tableau de pensée, il n'est pas la réalité historique ni surtout la réalité "authentique", il sert encore moins de schéma dans lequel on pourrait ordonner la réalité à titre d'*exemplaire*. Il n'a d'autre signification que d'un *concept limite* purement idéal, auquel on mesure la réalité pour clarifier le contenu empirique de certains de ses éléments importants, et avec lequel on la compare » (Max Weber, *Essais sur la théorie de la science*, traduits de l'allemand et introduits par Julien Freund, Agora pocket / Plon, 1992, p. 174). « Ils présentent une série d'événements construits par la pensée qu'on retrouve très rarement avec leur pureté idéale dans la réalité empirique et souvent pas du tout, mais qui d'un autre côté, parce que leurs éléments sont pris à l'expérience et seulement accentués par la pensée jusqu'au rationnel, servent aussi bien de moyens heuristiques à l'analyse que de moyens constructifs à l'exposé de la diversité empirique » (*idem*, p. 102).

consiste à produire et diffuser des services (plutôt que des biens matériels dans le cas d'espèce), au profit de **tiers extérieurs** à l'organisme et en échange d'une **contrepartie financière**, directe ou indirecte, même si celle-ci ne vise pas en soi la réalisation d'un **profit**.

Une double singularité de ces véritables **entreprises associatives** est encore à souligner. D'une part, elles sont **en droit** dirigées par des **administrateurs bénévoles** en nombre limité, qui forment le Conseil d'Administration - Directoire de l'organisation selon un principe de **cointation interne**. D'autre part, ces organisations entrepreneuriales ne disposent d'aucun **capital initial**, et d'ailleurs de très peu de **fonds propres** même après de nombreuses années de fonctionnement<sup>8</sup>.

Sur le plan du fonctionnement institutionnel, cette double singularité distingue vraiment les organisations étudiées des formes privées, de type **SARL** (Société à Responsabilité Limitée) ou **SA** (Société Anonyme), couramment utilisées par les petites entreprises<sup>9</sup>. On notera alors que le caractère **non commercial** des cas étudiés ne peut être véritablement argumenté, dans la mesure même où l'essentiel des prestations de service fournies l'est bien à des tiers extérieurs de l'organisation, dont une grande partie relève aussi du droit privé. D'autant que ces prestations génèrent la plupart du temps une **contrepartie financière**, même modeste, de la part de ces tiers privés. Sauf un seul cas d'ailleurs (P), ces organisations sont bien soumises au principe de la **TVA** sur leurs services fournis aux tiers<sup>10</sup>.

## 322 - Un pouvoir de décision stratégique diversement polarisé

La seconde question institutionnelle qui ressort très nettement est celle de la structure et du fonctionnement du **pouvoir de décision**, que ce soit à propos de la conception et du choix des **grandes orientations** de l'entreprise, ou à celui de leurs **mises en oeuvre pratiques**.

Les données empiriques montrent que la réponse à cette question relève pour une grande part de l'**autorité**, la **disponibilité**, la **compétence** relatives, mais aussi du **mode de synergie** établi entre **trois** types d'acteurs décisionnaires : les **Administrateurs bénévoles** de l'association (dirigeants au moins de droit de l'entreprise) d'une part, les **Directeurs artistiques** et les **Administrateurs rémunérés** (dirigeants de fait de l'entreprise) qui sont nommés ou missionnés par le Conseil d'Administration d'autre part. On retrouve systématiquement ce "triangle" dans tous les cas étudiés de compagnie, la structure de promotion - diffusion (T) ne faisant que mettre encore plus en exergue la question du rapport entre les Administrateurs bénévoles juridiquement responsables et les Administrateurs employés et rémunérés disposant d'une large **délégation de pouvoir**<sup>11</sup>.

---

8/ Seuls deux de nos cas disposent d'une telle capacité, réelle pour l'un (N) et plus restreinte pour l'autre (P), suite à une ou une série d'années d'excédents non "récupérés" par les subventionneurs publics, ce que ceux-ci auraient pu faire, en droit.

9/ Cadres juridiques tout particulièrement utilisés dans notre pays pour des entreprises de plus grande ampleur telles que les Centres Dramatiques Nationaux.

10/ Le seul cas exempté par l'Administration fiscale (P), non pas d'abord au titre d'une activité non commerciale mais d'après la notion d'activité non lucrative, concerne une situation où les recettes propres de l'association (presqu'un tiers du budget) sont très majoritairement liées (à près de 73%) aux activités de sensibilisation ou formation théâtrale auprès de publics "en difficulté". De fait, cette association remplit les conditions simultanées exigées pour une telle exonération (voir à ce sujet infra, section 372). Elle est aussi à ce jour exonérée de TVA pour sa part d'activité touchant à la création et la diffusion de spectacles, dans la mesure où celle-ci est considérée comme un prolongement de son action d'insertion sociale. En effet, outre que la diffusion de spectacles se fait encore essentiellement au profit d'organismes éducatifs et sociaux, elle ne constitue qu'une part très restreinte du budget de l'association (guère plus de 8% sur l'année de référence considérée).

Un exemple en tout cas des jeux constants d'interrelation entre les différentes logiques à l'oeuvre dans toute organisation. Plus particulièrement ici, la détermination réciproque entre partie de la gestion institutionnelle et partie de la gestion financière - réglementaire.

11/ Soulignons sur le plan du droit, s'il en était besoin, que délégation de pouvoir de la part des Administrateurs légaux (et ici bénévoles) ne signifie en aucun cas décharge de responsabilité légale. Même si la responsabilité professionnelle des Directeurs ou Administrateurs salariés est par ailleurs effectivement engagée à proportion de la délégation de pouvoir reçue.

Les autres modalités de gestion que nous aborderons postérieurement montreront à l'envi combien chaque entreprise théâtrale est amenée à **concilier des dynamiques et des éléments pluriels**, qui se renforcent parfois, mais souvent aussi se **contrarient**. Une des difficultés majeures de ces entreprises repose ainsi sur leur capacité à **élaborer et mettre en oeuvre des compromis réellement productifs**. Autrement dit, les décisions stratégiques sont la plupart du temps délicates à concevoir et à prendre, pas si simples non plus à mettre en oeuvre. D'autant que chacune des décisions qui se rapporte plutôt à la dynamique interne de l'organisation a souvent des répercussions très sensibles (immédiates ou à moyen terme) sur les rapports que celle-ci entretient nécessairement avec ses différents environnements. Et réciproquement.

**A - Du côté des Administrateurs bénévoles**, cette situation devrait induire la nécessité pour eux d'une **aide** et d'un **suivi**, constants et précis, quant au fonctionnement de l'associations. Or, que ce soit du côté des **professionnels amis** (les administrateurs bénévoles appartiennent d'abord au réseau de "proximité affective" des Directeurs) ou de celui des **représentants d'organismes publics** (administrateurs de droit, même s'ils ne sont pas majoritaires, dans deux des cas, P et T), ce n'est pas faire injure à ces personnes que de constater leur fréquente et réelle **surcharge de travail** déjà sur leurs propres tâches rémunérées officielles.

La question récurrente qui se pose alors est celle de leur réelle disponibilité objective pour cette **véritable tâche de pilotage stratégique** que recouvre la fonction officielle d'administration d'une entreprise associative. Un autre point d'interrogation qui concerne surtout les Administrateurs bénévoles "amis" et ne représentant pas de droit un organisme public, est celui de la réalité de l'**autorité morale** et de la **compétence d'administrateur** (là encore, il ne s'agit pas d'un jugement de valeur mais surtout d'une interrogation issue des faits empiriques) de personnes qui n'ont parfois que répondu à la sollicitation des Directeurs de l'association.

Quoi qu'il en soit, quatre **situations idéalytiques** peuvent être avancées à partir du croisement de deux couples de figures qu'on peut extraire des cas étudiés.

Le premier couple opposerait, d'une part, un Conseil d'Administration formant un véritable **groupe de conseil et d'accompagnement**, pertinent, compétent et quelque peu "distancié" par rapport aux nécessités et rythmes de la vie courante de l'entreprise et, d'autre part, un Conseil d'Administration **purement formel** et qui risque d'être nettement démunie lors de **conflits éventuels** (internes ou externes) ou de l'aide à apporter quand plusieurs **options stratégiques divergentes** se présentent d'autre part.

Le second couple concerne la présence ou non, au sein des Conseils d'Administration, de **représentants officiels d'organismes publics** (généralement des membres de droit, dont tout spécialement ceux représentant des Collectivités Publiques commanditaires). Dans le cas d'une présence, le **fort lien contractuel** (dont **financier**, mais pas seulement) qui unit toujours l'organisation à ses principaux commanditaires se double d'une **tutelle institutionnelle** renforcée quand ces membres disposent d'une voix délibérative<sup>12</sup>.

Au bout du compte, la figure qui semble le plus souvent se dégager pour les compagnies est celle de Conseils d'Administration **assez largement formels**, une ou deux personnes du **Bureau** pouvant néanmoins jouer un rôle décisif de référence réflexive ou/et de conseil véritable-ment stratégique. Par ailleurs et même dans les situations de très forts liens avec certains commanditaires publics, c'est la **négociation contractuelle "externe"** et non l'intégration institutionnelle de ces commanditaires qui est surtout à mettre en exergue.

---

12/ C'est la situation dans un de nos cas (T), même si ces membres de droit ne disposent pas de la majorité des voix délibératives au Conseil d'Administration. Dans un autre cas (S) et après une dizaine d'années, les membres de droit "institutionnels" se sont retirés du Conseil d'Administration, la poursuite d'une forte relation contractuelle semblant largement suffisante y compris pour bien clarifier les responsabilités relatives et réciproques de chacun. Un troisième cas, qu'on pourrait dire intermédiaire (P), montrent des membres de droit institutionnels qui n'ont qu'une voix consultative, mais où toute divergence trop importante au sujet des "tendances à suivre" par l'association doit au moins faire l'objet d'une réunion de Bureau et des "chargés de mission" (directeurs délégués) afin d'un "éventuel réexamen du cahier des charges avec l'ensemble des partenaires institutionnels".

Seul le quatrième cas (T), d'ailleurs centré sur la promotion d'un domaine d'activité artistique particulier et non sur le fonctionnement d'une compagnie, illustre le cas d'une véritable **triade interne** composé, d'une part, d'administrateurs salariés, d'autre part, de professionnels, enfin de représentants d'institutions publiques composant un Conseil d'Administration élargi. On comprend assez bien qu'il s'agit de la situation institutionnelle a priori la plus délicate et complexe à gérer.

**B** - La question de la légalité / réalité du pouvoir de décision stratégique rebondit encore par le fait que, dans tous les cas étudiés, les **Directeurs artistiques** ou/et les **Administrateurs nommés et salariés** de l'association disposent de très larges délégations de pouvoir de la part de leur Conseil d'Administration. Si, la plupart du temps, 1 Directeur (artistique ou/et général) est officiellement nommé, la **fonction de direction** se distribue (et se hiérarchise) de fait plutôt entre 3 ou 4 personnes qui constituent réellement le **noyau permanent** de l'entreprise et des ses activités. Selon des répartitions variables, ce sont bien ces personnes qui assument concrètement la couverture de la double responsabilité traditionnellement évoquée dans ce genre d'entreprise, la **direction artistique** et la **administration générale**. Dans les faits et sur tous les cas étudiés, ces emplois sont d'ailleurs occupés par des personnes disposant d'une responsabilité au moins **pour partie croisée** sur ces deux dimensions essentielles de l'entreprise<sup>13</sup>.

Une des questions cruciales à laquelle les données recueillies ne permettent pas de répondre en l'état est celle de la façon dont se prennent les décisions quand l'avis des **Directeurs artistiques** et des **Administrateurs salariés** (ou entre le Directeur principal et les autres postes de direction associés) **divergent** et ne trouvent pas la voie d'un compromis équilibré et réglé par la discussion collective entre salariés. De nombreux exemples montrent que cette question est bien loin d'être purement théorique. Quelques indices "discrets" (voire très explicites lors de certains de nos entretiens personnalisés) montrent qu'elle n'est en rien abstraite, qu'il s'agisse d'hier ou d'aujourd'hui, dans nos cas étudiés.

Cette véritable fonction de **régulation politique** à propos d'éventuelles divergences cruciales devrait, en toute logique, faire partie des responsabilités fondamentales du groupe des **administrateurs légaux**. Sans revenir sur ce point déjà évoqué, on soulignera encore combien la gestion politique et technique de ces "entreprises flexibles en environnement en partie incertain" que sont les entreprises théâtrales (notamment de type "petite entreprise") relève de dynamiques singulièrement fines, complexes et largement systémiques. On notera également qu'une bonne connaissance des **particularités de milieu théâtral** peut être un atout évident, ce qui n'est justement pas le cas de certains membres (sinon parfois de tous les membres) des Conseils d'Administration des compagnies théâtrales gérées en association. Ce n'est pas tous les jours que doivent être réfléchies et tranchées des questions d'ordre stratégique. Mais l'expérience prouve que c'est néanmoins **assez fréquemment** que divers dilemmes d'importance apparaissent. Si ce n'est pas en soi surprenant, cela renforce au moins l'importance à accorder à la **véritable tâche de pilotage stratégique** que recouvrent les différentes fonctions, légale ou déléguée, de direction et d'administration des entreprises associatives dont nous nous préoccupons.

Pour donner une nouvelle illustration des interrelations entre les différentes modalités de gestion, signalons quelques éléments où cette question d'une **régulation politique d'ensemble** se pose de façon récurrente, concrète et assez permanente dans la vie des entreprises théâtrales : cahier des charges des différents emplois des personnels du "noyau permanent", établissement de la grille des rémunérations élémentaires selon les différents statuts d'emploi, politique de formation interne des personnels, politique d'investissement dont modes de financement des investissements lourds que sont les créations de spectacle, niveau des recettes propres et des marges financières possibles selon les différents domaines

---

13/ A noter que dans les trois compagnies, on a affaire à des couples sexués de Directeurs artistiques. Mais les hommes sont par ailleurs officiellement chargés dans deux cas (P, S) de la fonction de Direction générale. Et comme la tâche proprement dite d'Administrateur est aussi confiée à un autre salarié, on se trouve finalement face à une nouvelle forme de triangle décisionnaire, très effectif celui-ci, au sein duquel la question d'un équilibre productif et permanent des trois pouvoirs constituants émerge souvent très vite dès qu'on quitte les observations et descriptions de surface.

d'activité ou pour chaque opération complexe, affectations prioritaires des moyens humains et financiers pour la promotion ou la constitution du réseau de partenaires privilégiés... L'énoncé même de ces aspects renvoie à une **compétence réelle et plurielle** des responsables des entreprises contemporaines, pour le moins à des capacités individuelles ou collectives de pouvoir constamment se situer sur des **registres doubles**, artistique et administratif, politique et technique, relationnel et institutionnel, interne et contextuel, éthique et gestionnaire, etc.

Pour en rester aux responsables salariés, il convient d'ajouter au moins une troisième variable aux deux couples de figures que nous avons déjà proposés, selon le type de polarisation **du pouvoir central de décision**: polarisation sur **une seule** fonction de direction (dans les entreprises théâtrales et quand c'est le cas, c'est généralement la **Direction artistique-générale**) ; sur **deux** d'entre elles (pour les entreprises théâtrales associatives, c'est généralement soit le couple **Direction artistique - Présidence**, soit le couple **Direction artistique - Administration salariée**) ; ou bien encore répartition sur les **trois** centres de pouvoir "légitimes" (**Conseil d'Administration - Direction artistique - Administration salariée**).

Sur ce plan, on ne peut que constater empiriquement combien de très fortes différenciations apparaissent entre les dynamiques des entreprises, selon la position prise (souvent liée à l'histoire concrète de l'association et de ses divers responsables) à propos de ces dimensions de la gestion institutionnelle. Signalons aussi, par exemple, que la question du titulaire de la **Licence d'entrepreneur de spectacles** (personnelle et inaccessible) n'est pas totalement sans importance sur ce point. Si nos quatre cas disposent bien de cette Licence, dans **la moitié** des cas elle est détenue par le **Président** (P, N) et dans les deux autres par le **Directeur artistique** ou **Directeur général** (S, T).

### 323 - Moyens affectés à la gestion institutionnelle et aux charges fixes de structure

Dans cette section, comme dans quelques unes des suivantes, nous proposons des amorces de raisonnement qui cherchent à établir des liens entre aspect qualitatif et dimension financière - quantitative d'un phénomène donné.

D'un côté, cette approche est congruente avec le fait que la moindre décision stratégique qualitative a toujours intérêt à être étudiée du point de vue de ses incidences financières. De même d'ailleurs que toute décision stratégique financière gagne à être étudiée du point de vue de ses incidences qualitatives sur le projet, l'organisation, les personnels de l'entreprise...

Mais d'un autre côté, nous en resterons toujours à la même position méthodologique de principe, au sens où les valeurs quantitatives que nous avancerons sont fondamentalement à comprendre comme des **points idéels de référence**, permettant de situer relativement chaque cas particulier et non d'établir une sorte de **mesure statistique** d'une situation courante ou moyenne. Nous opterons d'ailleurs le plus souvent pour la proposition d'une **fourchette de valeurs**, pour encore moins oublier le caractère de **référentiel construit** à partir de seulement quelques cas<sup>14</sup>.

A - De façon à estimer approximativement la part des moyens consacrée par l'entreprise à sa gestion institutionnelle, nous considérons d'abord que celle-ci correspond concrètement à l'ensemble des tâches relevant de la **fonction de coordination - gestion générale** de l'organisation. Mais quelques autres observations préalables sont nécessaires pour avancer.

Nous considérons ainsi que la gestion institutionnelle recouvre non seulement des tâches "internes" à l'association, mais bien aussi des tâches de coordination - gestion générale

14/ Posé comme tel, ce n'est alors pas tant les valeurs quantitatives annoncées qui sont en soi pertinentes, que toutes les questions que posent l'évaluation des incidences réciproques entre aspect qualitatif et dimension financière d'un phénomène donné. Incidences irréductibles, même si elles ne relèvent justement pas de déterminations causales simples.

"externes" (et tout particulièrement, les négociations et le suivi des relations avec ses partenaires privilégiés).

Remarquons ensuite que les données recueillies sur nos cas font totalement et constamment l'impasse sur l'estimation du coût qu'engendrerait la rémunération des Administrateurs bénévoles de l'association (ce qu'on appelle l'estimation du **bénévolat valorisé**), alors même que c'est un indicateur tout à fait souhaité par les ministères. Le moins qu'on puisse dire, c'est que cette non estimation renforce le peu de visibilité donné au travail effectif, s'il existe, des Conseils d'Administration.

Notons enfin que les chiffres fournis ne permettent pas de faire une évaluation quantitative affinée du temps réel consacré par les différents membres du **noyau permanent** à ces tâches de coordination - gestion générale. Par contre, l'estimation subjective et qualitative qu'en font ces mêmes membres conduit à le considérer comme une fraction importante de leurs emplois du temps respectifs.

D'après les diverses informations recueillies, nous proposons finalement l'**hypothèse quantitative** et "idéelle" suivante. Pour le calcul des coûts engendrés par les différentes tâches de pilotage général de l'entreprise, nous additionnons le montant global de ce qui apparaît dans les comptes comme les **frais de fonctionnement général** (hors frais de gestion technique d'un espace théâtral, s'il y a lieu), la masse salariale de ce qui apparaît comme le poste de **Directeur général** (Administrateur principal ou Directeur artistique - général, selon les cas), et enfin 10% de la masse salariale de tous les autres membres du **noyau permanent**.

Sous ces conditions, la part des **capacités financières** consacrées par les compagnies étudiées à la fonction de coordination - gestion générale s'établit entre 21 et 23% de leur **budget** (ce dernier s'étageant d'environ 1 à 2,2 millions de francs). Si on ne considère que la part des masses salariales, celle-ci s'établit dans deux des cas autour 14%. Le troisième cas, où ce ratio est d'un peu plus de 7% seulement, correspond à l'entreprise qui non seulement a le plus faible budget, mais aussi fait le plus appel aux bénévoles et ne dispose d'aucun poste de salarié officiellement permanent (P)<sup>15</sup>.

Comme déjà dit, il n'est pas question d'extrapoler les résultats précédents à d'autres situations. Ce sont bien plutôt les observations de proximité ou d'écart des quantifications, les potentialités d'interrogation ou d'interprétation qu'elles induisent qui sont essentiellement à considérer. On peut ainsi être surpris de trouver dans les estimations précédentes des ratios de **même ordre de grandeur**, malgré les très nettes différences qualitatives des cas étudiés. On aboutit en tout cas à une hypothèse selon laquelle la fonction de coordination - gestion générale a sans aucun doute un coût financier très important, probablement assez systématiquement **sous-estimé** que ce soit par les responsables des entreprises ou par leurs commanditaires publics.

**B** - Les estimations précédentes peuvent être complétées par une autre évaluation, qui touche cette fois-ci à l'ensemble des **charges fixes de structure**.

Rappelons d'abord que ce terme renvoie à tout ce qui touche au fonctionnement général et permanent d'une organisation (incluant donc les tâches de coordination - gestion générale dont nous venons de parler), tandis que le terme complémentaire de **charges variables** se réfère aux différentes activités qui justement "varient" selon les saisons. Ces charges fixes de structure correspondent donc à des dépenses bien moins flexibles que celles concernant les activités et prestations de service aux tiers proprement dites. Leur estimation fournit en tout cas un autre indice de l'importance des moyens consacrés par l'entreprise à sa structure permanente.

Pour établir cette nouvelle évaluation, nous avons pris en compte les **frais de fonctionnement général**, ainsi que l'ensemble des **masses salariales** des personnes du **noyau permanent**.

---

<sup>15</sup>/ Si notre cas d'organisme de promotion - diffusion (T) a un budget plus élevé (presque 3 millions de francs), le ratio pour sa fonction de coordination - gestion générale n'est guère différent de celui des compagnies étudiées, puisqu'il s'établit à un peu plus de 25%. Le ratio correspondant des seules masses salariales rejoint aussi celui de 14%.

On aboutit alors à une part du budget consacré aux charges fixes de structure comprise entre 34 et 61% si on prend les trois cas de compagnies, entre 55 et 61% si on ne prend pas en compte celle dont on a déjà signalé qu'elle ne dispose d'aucun poste de salarié officiellement permanent (P) <sup>16</sup>.

Comme précédemment et sans extrapoler à d'autres cas, il n'est pas indifférent de constater que les deux cas qui correspondent au plus fort ratio sont l'entreprise de **promotion-diffusion** (T, dont les charges fixes de communication, hors salaires, pèsent de presque 13% du budget, pour un ratio général de charges fixes de structure de 60,6%) et celle qui dispose en propre d'un **lieu théâtral équipé** (S, correspondant à des charges fixes, hors salaires d'environ 11,5%, pour un ratio général de charges fixes de structure de 60,5%). Le deux autres cas (ratios respectifs des charges de structure de 34,3% et 55,4%) correspondent à des compagnies théâtrales qui n'ont pas à véritablement gérer un espace théâtral permanent.

Dans le seul cas étudié qui dispose d'un **lieu théâtral équipé et permanent** (S), on peut d'ailleurs constater que les charges fixes de structure se répartissent en trois tiers à peu près équivalent : 20% du budget sont ainsi consacrés à la fonction de **coordination - gestion générale** telle que nous l'avons définie, 20% relèvent de la fonction de **gestion technique de l'espace théâtral** proprement dit, 20% enfin correspondent à des charges fixes relevant des **autres modalités de gestion** mises en oeuvre par l'entreprise (essentiellement charges des salaires des personnes du noyau permanent rapportables aux activités proprement dites, aux tâches exécutives de comptabilité, gestion du personnel et des contrats, secrétariat courant...).

On remarquera que l'agrégat courant dit du "**théâtre en ordre de marche**" recouvre de fait des fonctions diverses et qu'il pourrait être intéressant de l'analyser différemment selon les trois dimensions que l'on vient de signaler, dans la mesure où elles représentent bien chacune des **fonctions d'entreprise réellement distinctes**.

### 324 - Un agenda constamment surchargé des permanents

Pour conclure nos observations sur la gestion institutionnelle et la coordination d'ensemble des entreprises étudiées, nous voudrions souligner combien les personnels du noyau permanent ont des **plannings de travail** largement surchargés, et ce quel que soit leur statut (intermittents du spectacle ou salariés officiellement permanents) notamment. On retrouve alors une situation courante où la **gestion à l'urgence** s'impose fréquemment, y compris vis-à-vis des tâches de conception, réflexion, coordination stratégiques que recouvre la modalité de gestion dont nous parlons ici.

Quelques indices supplémentaires de cette dimension sont repérables. Ainsi et sauf dans un seul cas (P), les **règlements intérieurs** pourtant prévus dans les statuts n'existent pas. De même, de véritables **bilans d'activité** complets et détaillés peuvent parfois manquer (S), la notion de **bilan moral** annuel et général étant remplacée dans tous les cas, soit par des bilans partiels et réguliers pour le CA (T), soit par une série de courts textes qu'on trouve plutôt disper-sés dans des présentations et des bilans de projets particuliers, dans des documents d'information ou de promotion... On peut également noter que seulement trois des cas (P, S, N) possèdent bien des **comptabilités analytiques**, d'ailleurs assez adaptées au suivi des différents grands secteurs d'activité et aux charges de fonctionnement général. De même et comme nous allons y revenir dans la prochaine grande section, si les orientations générales des **projets artistiques** proprement dits sont dans tous les cas assez nettement formulées, reste que peu de documents existent qui préciseraient les modalités concrètes du travail artistique entrepris, les éléments pragmatiques sur lesquels reposent les singularités esthétiques de chacune des entreprises.

Si indice ne signifie pas causalité, on peut néanmoins penser que la forte surcharge des emplois du temps des personnels du noyau permanent pour faire déjà "tourner au jour le jour" l'entreprise peut conduire à une **fragilisation** de la fonction de gestion institutionnelle,

---

<sup>16</sup>/ Ici encore, notre quatrième cas rejoint celui de nos deux compagnies "à salarié permanent", puisque son ratio correspondant est proche de 61%.

en particulier du point de vue du temps consacré à l'interrogation stratégique, au recul bien souvent utile vis-à-vis des décisions structurelles à prendre, à la conception et la mise en oeuvre coordonnée de tous les outils minimaux de suivi et de synthèse dont ces entreprises auraient besoin.

## 33 - Gestion artistique et singularités esthétiques

### 331 - La notion de singularités esthétiques

Quelques remarques préalables sont nécessaires pour préciser ce que nous entendons par **singularités esthétiques**, d'autant qu'il s'agit pour nous d'une question et d'un point de repère essentiels, non seulement pour comprendre la **réalité et la particularité** même de chaque entreprise théâtrale, mais aussi pour préciser sa situation au sein du très divers **monde du théâtre** d'aujourd'hui.

Par ce terme, nous faisons référence aux **modes concrets de mise en oeuvre du travail créatif** et théâtral. Par exemple : importance de l'improvisation ou de supports narratifs ou poétiques déjà établis ; intensité et nature de l'expérimentation motrice et gestuelle, vocale et textuelle, musicale, plastique et scénographique... ; modalités de l'élaboration dramaturgique, de la composition dramatique et scénique, de la conception des rôles et des personnages, de la mise en jeu de l'acteur....

Mais ce terme renvoie également et indissociablement, selon nous, aux **modes de mise en relation de la scène et des publics**. Par exemple : type d'équilibre proposé par le spectacle entre dimension signifiante et dimension "sensible" ; entre implication émotionnelle, physique et mise à distance critique, discursive ; entre adresses directes au public et jeu comme isolé par un "quatrième mur"....

Certes, on se trouve là au cœur même de la question de la particularité (et de la diversité) de l'**expérience esthétique** (et, quand elle se trouve plus socialisée, **artistique**) que tel ou tel spectacle voudrait promouvoir ou, plus concrètement, induit de fait chez chaque spectateur.

Mais malgré tous les "relativismes" et les "subjectivismes" qui hantent de nos jours cette question, nous considérons qu'elle reste un **point de référence irréductible** pour chaque pratique qui prétend justement se rattacher au **monde de l'art**<sup>17</sup>.

Soulignons, dans le même mouvement, que l'**élucidation et l'explicitation linguistiques** de cette question, pour un spectacle ou/et un public donné, sont toujours loin d'épuiser la **complexité** du phénomène esthétique - artistique tel qu'il est vécu, et qu'elles constituent généralement de redoutables "**taches aveugles**" à approcher, pour et par les créateurs, tout autant que les publics.

Quoi qu'il en soit et dans la mesure où une **reconnaissance et valorisation sociales toujours améliorées de la dimension artistique du travail accompli** se posent pour chaque entreprise théâtrale (et se trouvent même élevées au rang de véritable "**revendication**" dans tous nos cas étudiés), il y a là un aspect essentiel à explorer et approfondir.

### 332 - La place des populations dans le projet artistique

**A** - Le premier constat que l'on peut alors faire sur les cas étudiés, c'est que les projets généraux qu'ils énoncent abordent bien, chacun à leur manière, cette question de leurs singularités esthétiques. Mais les formulations explicites restent la plupart du temps très **globales**, générales et ne comportent en tout cas que fort peu de précisions sur le premier

---

<sup>17</sup>/ Pour un plus ample développement de la façon dont nous posons ces questions sur le plan théorique, voir en particulier Philippe Henry, « Monde social de l'art et expériences esthétiques des publics », *ThéArte*, n° 1, L'Harmattan / Département Théâtre de Paris 8, 1998, p. 46-55..

aspect que nous avons distingué, à savoir les **modalités concrètes du travail créatif et théâtral mises en oeuvre**<sup>18</sup>.

Pour les compagnies, c'est finalement l'aspect qui touche aux **modes de mise en relation de la scène et des publics** qui fait l'objet du plus grand nombre de considérations, même si là encore bien peu de choses sont évoquées à propos des expériences esthétiques proprement dites induites par les spectacles proposés<sup>19</sup>. Un dipôle idéotypique peut alors être déjà dégagé, selon que l'organisation, d'une part, inscrive comme prioritaire sa volonté de mettre concrètement en oeuvre des formes de **participation intensive de populations particulières au processus créatif**, ou bien, d'autre part, qu'elle soit d'abord confrontée à un problème d'intéressement et de développement de son public dans un contexte fortement concurrentiel.

On pourrait dire schématiquement que la première situation correspond à une volonté de considérer le processus créatif et artistique comme une **médiation très active** qui se doit d'intégrer des populations données dès les prémisses de toute création, thèse fortement défendue en particulier par deux compagnies (P, S). Quant à la seconde situation, elle relèverait plus de la nécessité d'une **médiatisation intensifiée** de spectacles déjà réalisés et donc produits indépendamment des publics qu'on voudrait désormais toucher, situation dans laquelle se trouve centralement l'organisme de promotion - diffusion (T) mais qui se pose aussi constamment aux compagnies en particulier lors de leurs tournées hors de leur territoire privilégié d'implantation.

**B** - Comme le plus souvent avec les constructions modélisantes, le dipôle qu'on vient d'expliciter semble correspondre dans les faits à des **tensions dialectiques** qui traversent chacune des organisations théâtrales étudiées.

Remarquons ainsi, pour les deux compagnies (P, S) fondées sur des projets et des mises en oeuvre pratiques qui tiennent pour essentiels l'implication intensive de populations particulières dans l'ensemble du processus de création artistique (dont des "professionnels" restent néanmoins garants et maîtres d'oeuvre), qu'elles sont aussi en butte à de très fortes difficultés de diffusion de leurs spectacles au-delà du cercle généralement restreint des groupes, associations civiles, organismes publics d'action culturelle et sociale qui ont pu être impliqués dans la création. Tension entre l'**ancrage social et local**, le temps long aussi induits par la dynamique de médiation active d'une part, les **capacités d'essaimage et de nomadisme** des créations produites d'autre part. Et cette tension est sans aucun doute intensifiée par les nombreuses **césures idéologiques et institutionnelles** qui se sont renforcées dans notre pays depuis les années 1970 entre théâtre professionnel et théâtre amateur, action culturelle et action socio-culturelle, et qui tendent par trop à dénier un statut d'"artistique" à de très nombreuses pratiques théâtrales regroupées sans vrai discernement sous le **label dévalué** de "théâtre social". Le sentiment d'être victime d'une véritable **césure sociale du talent** est en tout cas très vigoureusement et explicitement mentionné dans les deux cas concernés.

Sur un autre plan, le cas de l'organisme de promotion-diffusion (T) illustre la réelle difficulté à rendre plus visible, à renforcer et développer une image forte d'entreprise dans un **contexte concurrentiel exacerbé** (Paris et sa proche périphérie). La recherche et stabilisation d'un réseau de partenaires-relais privilégiés, la multiplication d'actions plus intensives avec des groupes particuliers ou au sein d'organismes localisés recouvrent alors toute une gamme de médiations à engager et amplifier complémentairement aux campagnes de promotion - médiatisation proprement dites.

Le dernier exemple étudié (N) représente une situation mixte, dans la mesure où il montre simultanément, d'une part, des initiatives de médiation active vis-à-vis de populations particulières (sur son ancrage social et territorial "permanent" ou au fil d'implantations plus temporaires) mais aussi avec des artistes ou groupes professionnels et, d'autre part, l'utilisation de toutes les opportunités de réseaux professionnels pour amplifier la médiatisation du travail proposé et trouver par exemple de nouvelles possibilités de diffusion des spectacles ou de tournées - résidences dans une région donnée.

---

18/ Un seul des trois cas de compagnie apporte quelques indications en ce domaine (P).

19/ Avec toujours l'exception du même cas (P) qui donne quelques indications à ce sujet.

C - Sur cette question, on a au moins un nouvel exemple des interrelations entre modalités de gestion, tout particulièrement ici entre la gestion artistique et la gestion promotionnelle (sur cette dernière et la question liée des partenaires et réseaux privilégiés, voir infra section 36). Ce qui apparaît fortement en tout cas, à partir des cas étudiés, c'est combien les choix faits sur la **nature et l'intensité de l'implication des populations avec lesquelles l'entreprise théâtrale est en contact** constituent un **discriminant essentiel** entre différents projets artistiques possibles, qui génèrent à leur tour des modes d'organisation et de fonctionnement fortement différenciés.

### 333 - La question assez peu formulée du poétique

A - On a déjà noté qu'une des caractéristiques "en creux" de tous les cas étudiés, c'est l'assez nette absence de formulation directe ou indirecte quant aux modalités concrètes du travail créatif et théâtral que chaque organisation met en oeuvre. On voudrait plus particulièrement insister sur un des aspects de cette question. Il est en effet frappant de constater combien chaque spectacle proposé par les compagnies développe une **poétique propre**<sup>20</sup>, sans que celle-ci fasse véritablement l'objet d'une explicitation, au moins de principe et au-delà des quelques propositions globales contenues dans les dossiers de présentation des projets de création ou des spectacles à diffuser.

Par ce terme de poétique, nous entendons d'abord la **nature du jeu** (d'appui réciproque, de mise en tension, de débordement respectif...) qui est proposé - composé par les artistes avant d'être perçu - recomposé - apprécié par les publics entre tous les éléments scéniques. Mais nous entendons plus précisément par ce terme de poétique la **nature dialectique** du jeu proposé - perçu entre deux dimensions constitutives de ces éléments. Ceux-ci forment en effet système et se présentent constamment comme des **matérialités données à sentir**, valant par là déjà pour elles-mêmes et pour leurs capacités de stimulation intensive de nos perceptions sensitives et émotionnelles. Mais ils fonctionnent tout autant comme **supports d'élaboration de significations**, valant pour leurs capacités d'évocation symbolique, de reprise, transposition, décalage de nos représentations signifiantes déjà formées ou acquises. Précisons à nouveau que, loin d'être une norme prescriptive, cette définition est à comprendre comme une nouvelle proposition idéal-typique, avancée comme point de référence pour l'évaluation - comparaison de cas particuliers.

Ce modèle, en double jeu et aux déclinaisons potentiellement indéfinies, d'une matière à la fois sensitive et signifiante (où l'une des deux dimensions n'arriverait jamais à l'"emporter" sur l'autre) nous semble en tout cas un point de repère essentiel. En intégrant à ce modèle la question tout aussi essentielle de la nature de relation directe - symbolique, proximale - distanciée **entre la scène et les publics de la salle**, on disposerait au moins d'une structure de référence spécifique permettant de caractériser et différencier la multiplicité de ce qui se propose aujourd'hui comme **esthétique théâtrale**<sup>21</sup>.

B - Tout se passe finalement aujourd'hui comme si cette question du poétique était bien présente, évidente, souvent réellement et empiriquement abordée, travaillée dans les créations théâtrales (c'est au moins le cas pour les quatre entreprises étudiées). Mais les évolutions internes et contextuelles des mondes de l'art contemporains aboutissent symétriquement à une sorte de **non-dit acritique et général**, où chacun (les artistes, les critiques, les institutions, les publics) se trouve fréquemment dans l'étrange incapacité d'énoncer publiquement la moindre constatation, le moindre jugement à propos de la nature

20/ Souvent d'ailleurs, cette poétique a un ancrage plus large dans ce qui constitue un véritable style identitaire particulier de la compagnie, perceptible dans ses différentes créations.

21/ Cette seconde question constitutive de la singularité de l'événement théâtral semble être plus largement explorée et débattue. Voir à ce sujet, Denis Guénoun, *Lettre au directeur du théâtre*, Le Revest-les-Eaux, Les Cahiers de l'Egaré, 1996, 96 p. ; ou bien Jean CAAUNE, *Acteur-Spectateur - Une relation dans le blanc des mots*, Nizet, 1996, 224 p.

Concernant la première question, celle de la tension poétique du matériau sensible / signifiant, voir en particulier la thèse renouvelée concernant la "négativité esthétique" telle que proposée dans Christoph Menke, *La souveraineté de l'art - L'expérience esthétique après Adorno et Derrida*, Armand Colin, 1994, 312 p.

et de l'intensité de ce jeu sensitif / signifiant des matériaux scéniques, qui désigne bien pourtant la base d'un travail et d'une relation à visée esthétique, et par lequel se distinguent les productions ou événements artistiques d'autres types de pratique sociale.

Dans les documents fournis sur les cas étudiés, on retrouve cette sorte de **difficulté d'énoncer vraiment ce qui pourtant se voit constamment et avec souvent tant d'évidence sur scène**. On en reste, ici, à l'affirmation d'une volonté de travail avec des artistes en provenance de plusieurs disciplines artistiques (N). Là, on signalera l'évidente nécessité de mise à distance, de transposition poétique, rythmique ou humoristique d'éléments directement issus du "vécu des gens" (P). Ou encore, on s'en tiendra à des énoncés minimaux pour présenter les contiguïtés ou les différences de plusieurs types de travaux proposés dans une même programmation (T).

Au-delà des quelques cas ici étudiés, il semble bien qu'on soit là face à une sorte de **difficulté générale** qui correspond au sentiment global, diffus de relativité et d'incertitude qui est une des marques de nos sociétés et plus particulièrement de nombreux champs artistiques contemporains<sup>22</sup>.

Quoi qu'il en soit, on posera au point où nous en sommes qu'il peut paraître souvent contradictoire, par exemple de demander aux Collectivités Publiques de continuer à fortement soutenir les arts et de clarifier les règles d'attribution des aides publiques, alors que dans le même temps bien peu d'explicitation développée n'est finalement avancée à propos de la singularité esthétique du travail théâtral et du type d'efficience personnelle et sociale induite.

### 334 - Unicité du projet artistique et diversité des publics

Un dernier point qu'on voudrait signaler, avant d'aller vers une autre modalité de gestion, tient au fait que la très fréquente **identité et cohérence internes** des différents projets artistiques des exemples étudiés se conjugue avec une réelle pluralité d'actions ou d'activités développées par chacune de ces entreprises. Celle-ci renvoie à son tour pour partie à une assez **grande diversité des publics** finalement touchés : diversité de localisation géographique ou institutionnelle, diversité des âges, diversité de cultures originelles...

Si cette pluralité apparaît très clairement pour les entreprises théâtrales qui choisissent de mettre les populations au centre de leurs préoccupations artistiques (P, S), elle n'en est pas moins indirectement perceptible dans les autres cas de figure. Si nous explorerons un peu plus cette question dans une autre modalité de gestion (voir infra, section 35), soulignons dès maintenant qu'au-delà d'une perception qui pourrait être par trop unifiante de leur projet général, c'est bien la **pluralité irréductible** des réalisations pragmatiques des entreprises théâtrales qui est centralement à prendre en compte.

---

22/ Ce même genre de difficulté se retrouve dans de nombreux cas de débats professionnels d'aujourd'hui, quand il s'agit de ne plus s'en tenir aux formulations largement "stéréotypées" concernant des termes tels que "liberté artistique", "place des publics", "mission de service public" de la création contemporaine...

Autre exemple et sur le fond, cette difficulté d'explicitation et de mise à distance s'est retrouvée dans les six premières éditions depuis 1994 du projet "Matières à Conversation" de l'Académie Européenne des Arts du Geste - Les Transversales, dont l'objet a toujours été de mettre en contact deux à deux, à partir de protocoles simples, tel ou tel aspect des parti pris esthétiques d'artistes différents, pour chercher à mieux appréhender leurs singularités mais aussi leurs proximités (pilotées par le Théâtre du Mouvement, compagnie en charge de la coordination générale du projet européen, ces manifestations se sont toutes déroulées au Théâtre du Lierre à Paris). Au-delà d'une posture expérimentale, de bon aloi, et d'une réelle implication réciproque des artistes, des publics et des "regards théoriciens" présents, un des constats récurrents qui se dégage de ces manifestations est bien la multiplicité des résistances qui apparaissent dès qu'on cherche à explorer concrètement ou mettre à jour plus explicitement des aspects particuliers des esthétiques concernées (sans parler du trouble provoqué chez certains par la seule utilisation, pourtant la plus reliée possible à des phénomènes qui viennent de se dérouler sur le plateau, de termes tels que "esthétique" ou "poétique").

Une des questions récurrentes qui se posent alors est celle de l'**équilibre possible** et des choix stratégiques à prendre entre unité du projet général d'une part, diversité de ses objectifs et réalisations pratiques d'autre part.

Cette dimension, qui nous renvoie à la gestion institutionnelle et à la coordination d'ensemble de l'organisation, appartient à la vie quotidienne de tous les cas étudiés. Elle a également une incidence directe sur l'encombrement des **agendas** des équipes permanentes. Elle induit tout autant une réelle et nécessaire **polyvalence**, en particulier relationnelle ou / et pédagogique, non seulement des membres permanents mais bien souvent aussi, pour les compagnies, du premier cercle d'intermittents qui vient les épauler. Au-delà des incidences de cette situation fondamentale sur le pilotage général des entreprises, ses conséquences sur la nature et la gestion des personnels employés est sans doute un des plus délicats problèmes à traiter par chaque organisation.

## 34 - Gestion des ressources humaines et flexibilité

Les trois compagnies étudiées illustrent autant de variations particulières d'un même idéotype de structuration du personnel. Ces entreprises gèrent en effet leur double nécessité de **continuité et de flexibilité** à partir de trois grands types de postes et d'emplois.

### 341 - Un cercle resserré de permanents déjà différenciés

A - Nous avons déjà observé (voir supra, section 322) que la **permanence de fonctionnement** de l'entreprise est assurée par un assez petit nombre de personnes, dont les **statuts** peuvent être très **hétérogènes** (de salarié du régime général de type CDI à intermittent du spectacle, mensualisé ou non, jusqu'à des formes d'emploi aidés tels les anciens contrats Ville Emploi). Pour nos compagnies, ce sont 4 à 5 personnes qui constituent ce noyau permanent de chaque entreprise, pour un équivalent d'environ **4 plein temps**<sup>23</sup>.

Si une **polyvalence minimale** apparaît dans tous les emplois, ceux de **Directeurs artistiques** le sont le plus fortement, puisqu'ils recouvrent aussi, de fait, les fonctions de **Direction générale**. De ce point de vue, une distinction assez nette est perceptible entre ces premiers emplois et ceux relevant de la **Direction administrative** (dont postes associés de relations publiques ou d'attachés plus exécutifs).

Dans le détail, les variations observables d'activité de chacun de ces emplois dépend pour une large part de la polarisation plus ou moins affirmée du pouvoir de décision stratégique qui s'est historiquement constituée dans l'association. Rappelons que les Conseils d'Administration jouent toujours un rôle essentiel dans ce phénomène de polarisation, ne serait-ce que par les délégations de pouvoir ou **missionnements** officiels confiés aux différents personnels employés, les descriptifs précisés ou non des tâches de chacun de ceux-ci annexés aux contrats de travail signés, l'existence ou l'absence d'un règlement intérieur, etc.

Au titre de la permanence de fonctionnement, se repèrent également des postes de **Direction - Régie technique**, mais dont la durée annuelle d'emploi (de l'équivalent de 25% à 90% d'un plein temps dans nos cas de référence) dépend de l'intensité des tournées et de la gestion ou non par l'entreprise d'un lieu théâtral équipé.

Sur le plan financier, si les **rémunérations horaires** des Directeurs artistiques ou Directeurs administratifs sont souvent assez proches (et n'excèdent généralement pas un équivalent de 15.000 F brut mensuel<sup>24</sup>), les écarts se creusent au fur et à mesure qu'il s'agit

23/ La situation de l'entreprise de production-diffusion est assez comparable sur ce point, sa permanence de fonctionnement étant assurée par 4 personnes pour un équivalent de 3,5 plein temps.

24/ Pour les compagnies, le montant des revenus des Directeurs artistiques liés à leurs droits d'auteur et, quand c'est le cas, à leurs indemnités chômage d'intermittent n'ayant généralement pas été fourni, ce chiffre de 15.000 F doit être une fois encore compris comme une référence idéotypique. On peut ainsi constater que le revenu global brut du Directeur artistique et général de la compagnie la moins riche (P) est inférieur de 18% à cette référence, alors que celui de l'organisme de production-diffusion

d'emplois plus exécutifs et à temps souvent déjà plus partiel (le différentiel aux taux horaires maximaux de direction varient dans les cas étudiés de - 15 à - 50%).

Les rémunérations horaires des postes de Régisseur général apparaissent plutôt comme inversement proportionnels à la durée annuelle d'emploi (nettement inférieures à celles des Directeurs centraux quand le poste technique est à plein temps ou presque, fortement supérieures quand le poste est très intermittent).

**B** - Tout indique en tout cas que la réalité de l'implication des différents personnels du noyau permanent conduit à une question de gestion de ces ressources humaines, en particulier pour les postes non directement artistiques.

Comment s'opère en effet et est suivie la "**balance symbolique**" entre, d'une part, la nécessité d'un fort engagement temporel et affectif ou les prises de responsabilité généralement assez fortes et, d'autre part, le type de statut et le niveau de la rémunération, l'évolution des tâches à accomplir, les possibilités de formation... ? Par quoi se compensent les conditions de travail objectivement souvent peu faciles, l'incertitude constante sur le devenir à moyen terme de l'entreprise, les rythmes d'urgence par trop fréquents... ? Dans la mesure où les Directeurs artistiques sont toujours au moins pour partie les Directeurs généraux, comment s'opèrent ces régulations en particulier lorsque ces personnes sont engagées dans des tournées ou des créations qui les rendent pour un temps largement indisponibles pour d'autres questions ?

Sur ce point, on observe une nouvelle interrelation entre gestion du personnel dont on parle ici et gestion institutionnelle abordée précédemment. Le fait qu'il n'y ait généralement que peu d'**échelons hiérarchiques** dans ce type d'entreprise facilite un brassage plus rapide des informations et une intensification des prises de responsabilité. Mais la non prise en compte de l'hétérogénéité par ailleurs constitutive de l'équipe des permanents peut tout autant **conduire très vite à une dégradation** de leur potentiel de mobilisation et d'adaptation rapides. Cloisonnement des compétences, détérioration rapide du brassage des informations et de la réflexion collective, perte brutale d'un réseau relationnel, d'une mémoire et d'un savoir-faire pragmatiques quand un des membres de l'équipe centrale s'absente trop longtemps ou décide d'"abandonner la partie". Autant de difficultés qui ne sont pas magiquement résolues par quelque gestion idéale du personnel, mais qui ne peuvent que s'amplifier et menacer jusqu'à la vie même de l'entreprise si elles ne sont pas suffisamment intégrées dans la réflexion et la mise en oeuvre stratégique de celle-ci.

On insistera par exemple sur le risque que fait réellement courir à l'entreprise une **dispersion non coordonnée** de cette fonction de gestion du personnel entre Conseil d'Administration, Direction artistique et Direction administrative. Qui détermine et précise les profils de poste et d'emploi, la grille annuelle des salaires, les statuts et contrats de travail ? Quelles évaluations du rapport conditions d'emploi / tâches et responsabilités demandées sont pratiquées dans l'entreprise ?... Voilà des questions d'autant plus centrales pour la vie de chaque entreprise théâtrale que c'est bien son personnel qui constitue son potentiel d'énergie le plus précieux. Entre autres, le fait que les différents membres du noyau permanent ne se trouvent pas au **même moment de leur parcours de vie**, à la fois est une richesse réelle mais implique aussi une réévaluation régulière de la "compatibilité" des projets de chacun (les différences d'**âge** et d'**accomplissement du parcours professionnel** sont en particulier déterminants à ce sujet).

### **342 - Un second cercle restreint d'emplois, nettement plus intermittents et spécialisés**

**A** - Un autre ensemble de personnes (de 3 à 8 dans nos cas) permet à l'entreprise tout à la fois de développer une réelle **continuité de travail**, mais aussi de renforcer sa capacité d'**adaptation flexible**.

Pour deux tâches essentiellement, celles de **comédien** et d'**animateur - formateur**, on retrouve en effet, souvent sur plusieurs années et sur plusieurs projets successifs, quelques mêmes personnes qui vont réaliser avec les Directeurs artistiques la plus large part des

lui est supérieur de 33%.

activités de création, d'interprétation ou de sensibilisation - pédagogie. Au-delà de l'aspect quantitatif, c'est cet ensemble de personnes qui va donner sa "couleur" artistique particulière à la compagnie, en assurer le fondement et le niveau **qualitatifs**. Fortement adhérentes au projet général de l'organisation, elles en forment d'autant plus une force vive essentielle qu'elles sont souvent indispensables pour l'une ou l'autre des activités.

Mais la fréquente **dispersion** temporelle, géographique, qualitative des contrats que l'organisation arrive à passer avec des tiers intéressés, comme la **durée et la masse financière** la **plupart du temps limitées** de chacun de ces contrats aboutit à des statuts **strictement intermittents** pour les personnes de ce second cercle. Bien sûr, celles-ci peuvent également avoir fait le choix de travailler avec plusieurs organisations ou employeurs. Mais c'est le facteur **masse insuffisante d'emploi et de rémunération**, allié à l'indéniable **flexibilité concurrentielle** du milieu - marché des activités théâtrales qui pèsent apparemment le plus lourd dans cette forme d'organisation.

Ainsi, ni compagnie "à l'ancienne" et au moins stable pour une saison d'une part, ni groupe occasionnel de production sur un temps limité comme dans le cinéma d'autre part, les compagnies théâtrales contemporaines suggèrent un autre aspect idéaltypique, façonné par les tensions entre volonté de continuité du projet et de l'action / nécessité de fortes adaptation et flexibilité, nécessité d'une permanence esthétique et artistique / incapacité de constituer un seul groupe permanent et à temps plein. Les formes d'organisation induites conduisent à des modes et des rythmes très particuliers de travail artistique

**B** - Notons a contrario que les personnes de ce second cercle sont quand même employées par les entreprises théâtrales pour un nombre annuel d'heures non négligeable. Non seulement l'entreprise peut alors constituer l'**employeur annuel principal** de ces personnes, mais encore elle peut très souvent fournir l'essentiel ou plus du minimum d'heures nécessaire aux **intermittents du spectacle** pour accéder à leur régime particulier d'assurance-chômage.

Les écarts fréquents entre nombre d'heures rémunérées et nombre d'heures effectivement réalisées au profit du projet et de l'entreprise interdisent toute remarque sur les taux de **rémunération horaire** de ces personnels. Reste que cette question induit à nouveau la nécessité d'un type très particulier de gestion de la ressource humaine. La **balance symbolique** dont il s'agit ici se joue probablement pour bonne partie sur le rapport entre, d'une part, les gratifications affectives et professionnelles obtenues et, d'autre part, la durée annuelle minimale d'emploi déclaré et le taux de rémunération horaire intégrant au moins partie des "durées non rémunérées" incontournables (temps de transport lors des tournées, temps de réunions adjacentes aux heures effectives d'animation par exemple). Le départ d'une des personnes de ce second cercle constitue en tout cas une **perte de capital symbolique** qui pose toujours à l'entreprise de délicats et parfois longs problèmes de remplacement - substitution (comme l'illustre les problèmes qualitatifs fréquents liés au remplacement d'un interprète dans un spectacle donné).

La question de **jeunes comédiens - animateurs** pour lesquels l'organisation est une des premières structures de formation - intégration professionnelle est un cas particulièrement intéressant à souligner. Très grandes disponibilités et implications initiales de ces personnels, généralement pour des conditions de travail bien modestes. A terme, des situations plus équilibrées ont intérêt à se mettre en place (en interne ou/et par recherche d'autres formations - insertions professionnelles externes), sous peine de générer des conflits très difficiles à réguler "à chaud".

Pour les compagnies, l'importance des deux premiers cercles de personnels peut aussi être illustrée par la part du budget consacrée à leur rémunération. Pour nos cas, la **masse salariale** de ces deux ensembles en représente de 56 à 70%. Si on ne prend que le premier cercle du noyau permanent, celui-ci représente déjà de 35 à 46% des budgets<sup>25</sup>. En ajoutant

<sup>25</sup>/ Le second cercle d'emplois est inexistant dans le cas de l'organisation étudiée de promotion - diffusion. La continuité est donc essentiellement assurée par le premier cercle de permanents (dont la masse salariale représente un peu plus de 53% du budget). La capacité de flexibilité est ainsi bien moindre et pratiquement totalement reportée sur le plus ou moins grand nombre d'activités

que la masse salariale concernant ces deux types de personnels peut représenter de **70 à 95%** de la masse salariale totale de l'entreprise, on a un autre indice du fait qu'ils constituent bien le **coeur** du fonctionnement et de la réalisation concrète du projet de l'entreprise.

### **343 - Un troisième cercle d'emplois ponctuels, d'appoints exécutifs ou très spécialisés**

Pour répondre à certains besoins particuliers, les entreprises théâtrales font encore appel, plus localement, à toute une série d'autres personnes (d'une **dizaine à plus de vingt** dans nos cas), employées **très temporairement**. Deux grandes catégories sont à différencier ici.

Ce troisième cercle est en effet en grande partie constitué d'un ensemble très divers de personnes **nettement spécialisées** qui interviennent essentiellement sur un aspect des créations en cours (dramaturgie, scénographie, costumes, lumière, musique, mais aussi attachée de presse pour les premières représentations, etc.). Souvent engagées selon un accord **forfaitaire** passé avec la Direction de l'entreprise, leurs **taux de rémunération horaires** sont généralement parmi les plus élevés de ceux accordés par l'organisation.

Mais ce cercle comporte également un autre ensemble de personnes qui viennent **localement compléter** les personnels artistiques, pédagogiques, techniques ou administratifs déjà évoqués : pointes ou surcharges de travail à un moment donné (comme lors des premières représentations d'une nouvelle création), tâches particulières pour une activité donnée (accueil pour une manifestation particulière, assistantat ou remplacement d'un animateur - formateur, habilleuse lors d'une série de représentations, etc.). La plupart de ces emplois très temporaires, qui correspondent le plus souvent à des tâches soit peu spécialisées, soit relevant d'un apprentissage professionnel en cours, sont parmi ceux qui correspondent aux **taux de rémunération horaires** les plus bas accordés par l'organisation.

Même s'il s'agit de situations relevant une nouvelle fois de la **nécessité de flexibilité** de ces organisations, on peut constater que ce troisième cercle relève concrètement de **deux** types de gestion du personnel très distincts. Négocier un contrat localisé avec un professionnel éprouvé et spécialisé n'est en effet pas du tout la même chose que proposer un premier contrat temporaire à un jeune qui cherche ses premières inscriptions dans un univers socio-professionnel donné.

Plus globalement et pour conclure cette évocation de la gestion des ressources humaines, l'observation empirique du fonctionnement des entreprises théâtrales permet de souligner le rôle crucial de cette modalité de gestion. Elle est **essentielle** parce qu'elle touche à ce qui fait le coeur du dynamisme et de la qualité des actions menées par l'organisation. Elle est aussi **plurielle** parce qu'on voit bien que la balance symbolique à trouver n'est en aucun cas ni la même ni une fois pour toute assurée pour chaque grande catégorie de personnels. Elle est alors à **coordonner** tant les différentes négociations nécessaires peuvent rapidement conduire à un simple empilement de décisions, potentiellement génératrice de dangereux sentiments d'**injustice** entre les différents personnels de l'entreprise.

On ne peut en tout cas s'empêcher de poser nettement la question du niveau de prise en compte de cette problématique dans les entreprises théâtrales contemporaines, de même que celle associée des décideurs de l'organisation qui prennent réellement ou non cette responsabilité, l'exercent et la mettent concrètement en oeuvre au jour le jour en trouvant les compromis individuels et collectifs acceptables pour chacun des employés comme pour le devenir de l'entreprise.

Pour dire les choses encore plus clairement et sans d'ailleurs penser particulièrement à nos cas de référence, il nous semble que cette question, si elle est bien empiriquement traitée dans les organisations théâtrales, exigerait la plupart du temps une **plus grande attention et précision**, une **plus grande implication coordonnée** en tout cas de la part de leurs différents décideurs stratégiques.

---

proposées au cours d'une saison.

## 35 - Gestion de production - diffusion et domaines stratégiques d'activité

### 351 - Une pluralité constitutive de domaines d'activité

Dans tous les cas étudiés, la réalisation du projet général de l'organisation nécessite la mise en oeuvre de plusieurs types d'actions assez nettement différenciés. On peut ainsi construire un idéotype qui s'organisera à partir de **deux grands domaines stratégique d'activité** : d'une part les activités de création et de diffusion de spectacles professionnels proprement dites et, d'autre part, les actions culturelles, de sensibilisation ou de formation.

Chacun de ces deux domaines comporte toujours plusieurs **sous-domaines d'activité** distincts, c'est-à-dire de nouveaux ensembles différenciables relevant chacun, de fait, d'une **unité fonctionnelle** spécifique que ce soit en termes de moyens humains, temporels, financiers ou en terme de médiation sociale, même si des **synergies** évidentes apparaissent aussi entre ces différents modes de réalisation.

Entre les trois sous-domaines génériques des actions de création - diffusion (la mise en chantier du projet de spectacle, la création proprement dite, les reprises et tournées) et la réelle diversité du grand domaine des actions culturelles, les exemples analysés illustrent des situations comportant de **6 à 10** sous-domaines stratégiques d'activité. Si ces sous-domaines n'ont pas la même importance en termes de moyens consacrés, ils apparaissent pourtant chacun comme un élément ayant son importance politique dans la concrétisation du projet de l'organisation.

Dans ces conditions d'assez forte différenciation des actions, l'idéotype qu'on peut proposer comporte également une **fonction transversale de coordination - gestion générale**, à laquelle il conviendrait d'adoindre une autre fonction de **gestion technique** notamment dans le cas où l'entreprise a elle-même à gérer un équipement théâtral<sup>26</sup>.

Quelle que soit l'unité de principe du projet général, la gestion de production - diffusion apparaît donc d'emblée comme **fondamentalement plurielle**. La double question induite devient celle de la diversité des sous-domaines stratégiques d'activité que chaque entreprise **a nécessité / intérêt** à mettre en oeuvre et coordonner, comme celle de la répartition des moyens disponibles à opérer entre ses différents domaines ou fonctions.

Sur un plan plus global et politique, chaque organisation est ainsi constamment confrontée à l'**équilibre à trouver entre une double nécessité de diversification et de coordination**. Par là, se retrouvent une fois encore mises en exergue la question de la **diversité des compétences des personnels** de l'entreprise et celle de son réel **potentiel de direction et de coordination**.

Les exemples observés permettent des repérages plus affinés que ces seules premières remarques générales.

### 352 - La triple dynamique du domaine des activités de création - diffusion

Sous des formes à chaque fois différentes, les trois compagnies théâtrales étudiées montrent que le processus spectaculaire comporte de fait trois grandes **phases**, disposant chacune de leur propre unité fonctionnelle et impliquant à chaque fois un mode de gestion spécifique.

---

<sup>26/</sup> Plus qu'un découpage par "métier" ou "séquence d'activité", l'organisation fonctionnelle des compagnies théâtrales semble plutôt renvoyer à une conception par sous-projets différenciés, qui peuvent comporter chacun plusieurs phases distinctes, pouvant à leur tour nécessiter chacune des personnels particuliers. Ce n'est en tout cas pas la première fois que nous trouvons stimulant de réfléchir ce qui se passe dans les compagnies théâtrales par comparaison avec des approches concernant les entreprises innovantes contemporaines des secteurs industriels. Nous pensons par exemple ici à l'ouvrage de Vincent Giard et Christophe Midler (dir.), *Pilotages de Projet et Entreprises*, Economica, 1993, 334 p.

**A - Que ce soit sous forme d'ateliers - rencontres avec des populations singulières (S), d'ateliers de recherche menés sur un temps souvent long (P), de temps d'expérimentation - confrontation artistiques avec des amateurs ou des professionnels (N), une phase de **mise en chantier du projet de création** est toujours repérable, même si elle entre souvent en synergie avec des sous-domaines relevant des actions culturelles.**

Phase de maturation d'un thème, d'expérimentation sur des matériaux, de rencontre avec des populations données, cette étape recouvre ce qu'on appellera dans d'autres secteurs sociaux une dynamique de **recherche - développement**. On remarquera que si l'importance qualitative de cette phase ne semble guère contestable, elle n'apparaît souvent que de façon diffuse dans les argumentaires comme dans les documents de présentation ou de bilan des compagnies. De même, la mesure plus quantitative des moyens humains et financiers affectés à cette étape ne peut généralement être appréhendée que de manière indirecte et souvent approximative. On avancera néanmoins une première estimation de référence de l'ordre de **15%** des budgets annuels, les rémunérations en particulier des Directeurs artistiques étant le poste majeur de dépense sur ce point.

Surdéterminée par son caractère en partie non formalisé, par la nature particulière et parfois hétérogène des relations ou médiations sociales qu'elle implique, cette phase de travail a la plupart du temps bien moins de **visibilité institutionnelle** que les deux autres phases qui lui succèdent.

Par visibilité institutionnelle, nous faisons référence à un processus autant externe qu'in-terne aux organisations. Côté externe, ce terme renverrait à la réelle difficulté mais aussi l'évidente "timidité" de justification de cette phase essentielle auprès des commanditaires publics des organisations théâtrales ou auprès de coproducteurs éventuels (qui ne sont en effet généralement et vraiment mobilisables, sauf rares exceptions, qu'à partir de la seconde phase du processus).

Pour le moins, on peut constater que dans bien des cas cette première phase d'élaboration exige une année sinon plus d'explorations diverses. Avec la seconde étape de production propre-ment dite de la création, le rythme générique qui semble empiriquement se dégager est plutôt d'**un spectacle produit tous les deux ans**<sup>27</sup>, si l'on tient à garder une réelle recherche esthétique au double sens de ressourcement par de nouvelles relations - médiations sociales et d'exploration - mise en forme induites de nouveaux matériaux.

Sur un autre plan, ce manque fréquent de visibilité externe ne simplifie pas la **recherche de coproducteurs ou d'aides à la création** qui commence pourtant dès cette première phase du travail créatif. Face à des projets dont on ne peut souvent que présenter globalement le type d'exploration prévue (plus que véritablement déjà mis en oeuvre à ce stade du processus), on peut comprendre que c'est surtout le passé de l'organisation et de ses créateurs, la "**notoriété**" acquise quant au travail et la recherche artistiques qui sont les éléments déterminants pour l'engagement forcément "risqué" de partenaires extérieurs vis-à-vis du projet qui ne fait encore que s'élaborer.

D'un point de vue plus interne, cette première étape du processus de création relève aussi souvent d'une fonctionnalité qui demande à être précisée au sein même de l'entreprise. En effet, si des objectifs de recherche sont la plupart du temps globalement énoncés, une définition et un suivi des moyens temporels, humains, logistiques, financiers consacrés à cette phase sont, comme nous l'avons déjà indiqué, soit absents soit peu élaborés. Pris entre les feux des autres activités avec lesquelles elle se télescope ou interfère fréquemment, cette phase essentielle du processus créatif a ainsi d'autant plus du mal à se constituer comme un sous-domaine stratégique d'activité à part entière qu'elle ne peut aussi compter que sur des moyens **en partie résiduels**, marginalement libérés sur les autres activités ou dégagés sur les emplois permanents et les charge fixes de structure encore disponibles.

On notera par ailleurs que la mention d'activités de **formation continue interne** n'apparaît que très peu dans nos cas étudiés, y compris dans cette phase de mise en chantier de la création, comme si cette fonction était en quelque sorte intégrée au processus créatif

---

<sup>27</sup>/ Et encore, assez souvent en alternant créations "lourdes" et "légères".

même. Dans les documents fournis ou les échanges verbaux, cette question de la formation continue, en particulier des personnels du noyau permanent de l'organisation, n'est pratiquement jamais explicitement posée ou spontanément abordée. Aucune ligne budgétaire spécifique n'y est par exemple consacrée. Dans les faits, cette formation semble bien relever d'un **processus diffus ou externalisé** (via des stages agréés par l'AFDAS, par exemple), la forte tension des plannings de chacun étant également souvent évoquée pour expliquer le peu de périodes consacrées à cette fonction.

Ce n'est qu'une seule fois et à propos de la **formation initiale** de jeunes comédiens - animateurs dont une partie est intégrée aux spectacles, voire au noyau permanent de la compagnie (P), que ce thème de la formation des membres du second cercle est indirectement abordé.

La formation interne continue semble en tout cas souffrir des mêmes déficits de visibilité institutionnelle et de moyens spécifiques que toute l'activité de mise en chantier des projets de création. Elle est pourtant décisive dans le renouvellement et l'adaptation des compétences des personnels, depuis les savoir faire les plus techniques jusqu'aux plus généralistes et qu'ils soient plutôt artistiques ou plus administratifs.

Par contraste, les deux autres phases du processus créatif constituent d'emblée des sous-domaines stratégiques d'activité plus visiblement constitués, disposant chacun d'un mode propre de gestion de par la nature même de leur fonctionnement spécifique.

**B** - La seconde phase du processus créatif, constituant un sous-domaine d'activité nettement identifié, concerne la **production de la création spectaculaire** proprement dite. A noter que dans tous nos cas, ce sous-domaine comporte non seulement la **fabrication concrète du spectacle** dans ses différentes composantes (actorielles, textuelles, scénographiques, musicales...) et notamment l'ensemble des répétitions afférentes, mais encore la **première série de représentations** face à un public (entre une dizaine et un peu moins de trente dans les cas étudiés).

Cette non-dissociation nous paraît particulièrement pertinente, dans la mesure où le spectacle vivant manifeste qu'une production n'existe vraiment comme **œuvre artistique** que par et dans le regard, l'implication du public à son égard. Mais ce que le spectacle manifeste aussi très singulièrement, c'est que l'œuvre a véritablement besoin du public pour trouver son propre équilibre, que c'est au contact de celui-ci que la forme, le rythme, les modulations sensibles du spectacle mûrissent et trouvent réellement leurs balances respectives. De par leur nature et peut-être plus encore que toute autre production artistique, les spectacles vivants exemplifient le fait que l'œuvre est aussi produite dans la **médiation** qui s'établit entre une scène et une salle (plus généralement, entre un objet - événement et des publics). La non-dissociation dont nous parlons indique en tout cas que c'est au-delà d'un certain nombre de premières représentations qu'on peut empiriquement considérer la phase de production du spectacle comme aboutie.

Sur un autre plan, ce lien exprime également que cette phase constitue une seconde étape de la recherche de **partenaires extérieurs** indispensables au projet : finalisation définitive des contacts préalables avec les commanditaires publics ou les coproducteurs pressentis lors de la première phase du processus ; appui sur un projet désormais défini pour convaincre de nouveaux partenaires, en particulier diffuseurs, de s'investir dans cette étape de réalisation et de première mise en contact du public ; mise en place concrète de la campagne de promotion inaugurale autour des premières représentations du spectacle.

Généralement plus concentrée dans l'espace et le temps, faisant également appel à un nombre et des types désormais bien définis de collaborateurs plus ou moins ponctuels, cette seconde phase non seulement possède ainsi une **identité interne et externe** bien plus précise que la phase antérieure (ce qui ne veut pas dire que ne règne pas souvent une **très forte incertitude** sur l'événement auquel on va finalement aboutir), mais génère aussi un mode d'organisation et de gestion bien plus explicite, précis et suivi : cadre financier général fourni par le niveau et le type de coproducteurs ou de subventionneurs réellement impliqués, cadre de travail où les lieux et le temps disponibles sont désormais assez nettement bornés, équipe désormais constituée pour l'essentiel et conventions contractuelles de travail de plus en plus établies...

Du point de vue budgétaire, on avancera que les moyens affectés spécifiquement à cette phase du processus créatif relèvent sans doute d'une fourchette de référence de **15 à 20%** des disponibilités financières de l'année concernée.

On peut aussi observer que sur nos trois cas étudiés de compagnies, cette phase n'arrive à se réaliser que grâce à l'obtention d'aides particulières de commanditaires publics ou de coproducteurs, puisque la part de ces deux types de financeurs représente entre **60 et 95%** du montant total de l'investissement spécifique réalisé. Un seul cas (N), celui qui est déjà le plus accueilli dans les circuits institués de la diffusion théâtrale, arrive d'ailleurs à obtenir une aide significative de la part de **coproducteurs**, aide qui reste néanmoins d'environ moitié moindre de celle des commanditaires publics.

A ces investissements financiers spécifiques et si l'on voulait avoir une idée plus précise de l'effort consenti pour cette phase, il conviendrait d'adoindre une part des charges fixes de structure (dont les rémunérations des permanents, artistiques et administratifs) qui sont effectivement mobilisés au profit de cette étape du processus créatif.

**C - Le troisième sous-domaine d'activité**, qui a de toute évidence une spécificité propre de fonctionnement, concerne les **tournées et reprises de spectacles déjà produits**. On n'insistera pas ici sur les caractéristiques et difficultés bien connues de cette activité : nécessité du maintien sur plusieurs mois ou plusieurs années d'une qualité de prestation pour une équipe souvent resserrée d'interprètes, techniciens, administrateurs ; effort constant de promotion et de commercialisation à maintenir, par mobilisation de tous les réseaux ou partenariats disponibles ; fréquente dispersion dans l'espace et le temps des dates de diffusion, nécessitant une organisation flexible, tant technique que relationnelle, bien rodée...

On insistera pourtant sur un point décisif à propos des compagnies et que nos cas confirment. C'est en effet **pour chaque spectacle** qu'il faut aujourd'hui arriver à reformer un ensemble suffisant de partenaires de diffusion, la notoriété générale du travail déjà réalisé n'y suffisant plus (s'il n'a jamais suffit, d'ailleurs). Sans même parler du projet à long terme et de fond des compagnies qui n'intéresse dans les faits qu'un nombre toujours extrêmement restreint de partenaires.

Pour les exemples étudiés de compagnies, la diffusion des spectacles professionnels apparaît en tout cas toujours comme une activité essentielle, que ce soit sur le plan stratégique comme sur ceux de l'**organisation concrète** ou du **financement** induits.

En moyenne, sur les années récentes et si l'on prend aussi en compte la première série de représentations des créations, chaque compagnie étudiée réalise de l'ordre de **60 à 70** représentations publiques par an, dont une partie très variable sous forme de série groupée durant quelques semaines dans un même théâtre. Les situations sont extrêmes sur ce point, entre le nomadisme de rigueur entre chaque représentation (P) et la plupart des soirées réalisées par séries groupées dans un même lieu fixe (S). Outre qu'il s'agit d'une activité quantitativement importante, on soulignera combien le double régime possible de **tournée nomade** ou de **série implantée** engendre des formes de gestion humaine, promotionnelle, technique et administrative qui ont chacune leur propre complexité et qui nécessitent des compétences, des moyens assez diversifiés et développés.

Du point de vue des moyens financiers spécifiquement affectés à ce sous-domaine, la fourchette qui se dégage est plutôt de l'ordre de **35 à 45%** des disponibilités annuelles de l'organisation. Sur le plan des recettes, les situations apparaissent bien plus contrastées. Seul des trois sous-domaines évoqués dans cette section qui soit fortement **générateur de recettes propres**, la part de la diffusion des spectacles varie dans nos cas depuis moins de **10%** (S) jusqu'à près de **45%** (N) du budget annuel réalisé. On vient de voir que ce n'est pas une différence radicale du nombre de représentations qui peut expliquer ce très fort écart. Plusieurs phénomènes, souvent liés, sont à la racine de celui-ci.

Les **prix de vente** des spectacles sont en effet très distincts, puisqu'ils peuvent varier de moins de 10.000 F (P) à pratiquement 30.000 F (N). Outre les différences qualitatives ou d'importance de la distribution, ces variations s'expliquent très fortement par des **situations**

**de marché** : les prix potentiels de vente des spectacles pour "jeune public" sont ainsi généralement plus de moitié inférieurs à celui des spectacles pour "tout public" ; tout aussi fondamentalement, les capacités financières des publics ou des organismes achetant des spectacles sont très différentes selon qu'on se trouve dans les réseaux de la **diffusion artistique** ou au contraire dans ceux qui relèvent de l'**action éducative** ou **sociale**. Très significativement, ce sont bien les deux compagnies qui n'ont pas accès aux réseaux "officiels" de la diffusion théâtrale (P, S) qui réalisent la part la plus faible de recettes propres par le biais de la vente de leurs spectacles.

Finalement, ce grand domaine stratégique d'activité de la création - diffusion de spectacles se présente comme le **centre majeur** de l'activité des organismes étudiés, ce qui n'est après tout que cohérent avec leur projet général<sup>28</sup>.

Ce qu'on peut plus particulièrement souligner pour les compagnies, c'est tout à la fois la nécessité **incontournable** des trois sous-domaines qu'on vient d'évoquer et la **difficulté structurelle à articuler en permanence** les exigences temporelles, organisationnelles, financières, de compétences et d'objectifs de ceux-ci. Face à l'impossibilité de mener de front et à même niveau d'intensité les trois phases du processus créatif, c'est à un **enchaînement et dosage relatifs**, selon chaque saison et au fil de plusieurs saisons, auxquels on assiste. C'est donc chaque année (et tout autant dans une perspective pluriannuelle, toujours en bonne partie incertaine) que doivent se **recombiner de manière spécifique** les forces vives et les compétences de l'organisation. Au-delà des capacités de polyvalence des différents personnels de l'organisation, c'est donc le cœur même de la dynamique de l'entreprise qui se trouve **chaque année** devoir être orientée et polarisée spécifiquement. La nature et l'intensité relatives des différentes phases du processus créatif engagent en effet une structuration particulière de l'ensemble des modalités de gestion de l'entreprise. Encore une fois, c'est le dipôle **stabilité et capacité stratégiques / potentialité et réactivité en terme de flexibilité** qui apparaît décisif.

On dispose en tout cas ici d'une nouvelle et très évidente illustration de l'indissociation structurelle des deux notions de projet artistique et de projet d'entreprise, mais aussi de la nature jamais linéaire, toujours systémique, pour partie contradictoire de la fonction de décision et du pilotage général de ce type d'entreprise. A ce propos, on soulignera combien les processus de décision ne relèvent pas d'une démarche purement analytique, constamment calculée ou ordonnée. Bien souvent, le terme de **stratégie** paraîtra trop précis, trop carré au vu de la réalité pragmatique, sauf à l'entendre tout simplement comme choix effectivement pris dans une **conscience - connaissance toujours partielle** des éléments et du processus même de décision (principe de la rationalité limitée). Une image plus juste serait de dire que les responsables des organisations théâtrales sont constamment immersés dans un "bain décisionnel", dans lequel parfois seule une éthique directrice leur permet d'opter pour telle ou telle solution. Le type d'équilibre, largement empirique, trouvé par chaque organisation entre cette dimension éthique - politique fondamentale et les dimensions analytiques - techniques nécessairement afférentes à notre société contemporaine fournit alors une bonne image du mode qualitatif de stratégie adopté.

Mais ce premier domaine central d'activité et la question de la difficulté de ses propres arbitrages ne doit pas amener à faire l'impasse sur l'autre grand domaine stratégique mis en oeuvre par ces entreprises.

### 353 - La diversité complémentaire des actions culturelles

Le domaine stratégique des actions culturelles est en effet central, non seulement du point de vue du projet général de l'organisation mais aussi à raison des conventions qu'elle a passées avec ses commanditaires publics. Tous les cas étudiés développent ainsi des actions en direction du **milieu scolaire**, même si ce sous-domaine est d'intensité variable. Dans le même esprit, se repèrent de façon récurrente des actions avec les **milieu associatif local**, ou

---

<sup>28/</sup> Les moyens du quatrième cas étudié (T) sont surtout affectés à la diffusion de spectacles déjà produits (de l'ordre de 150 représentations programmées par an), l'engagement dans la coproduction (phase 1 et 2 du processus qu'on vient de décrire) restant finalement limité.

différentes formes d'**atelier** souvent auto-organisés par l'entreprise en particulier au profit d'amateurs, comme encore divers **stages** en direction de professionnels des secteurs éducatif, social, artistique.

La seule énumération des sous-domaines fréquemment rencontrés montre déjà la pluralité, quantitative et qualitative, de ces actions. En dépit du fait que des thèmes de travail identiques ou assez proches peuvent être mobilisés dans les différentes actions (le plus souvent en lien direct avec les thèmes des activités de création), chaque action exige le plus souvent la mise en place d'un véritable **partenariat** avec une organisation ou des publics bien spécifiques. Chaque sous-domaine d'activité va donc non seulement générer un mode de médiation et d'organisation particulier, mais encore nécessiter une variété de compétences et des disponibilités en temps que le nombre d'actions concrètement réalisé ne fera que multiplier.

Dans nos cas étudiés, le nombre d'**actions-partenaires différenciés** sur une année s'établit entre **10** et **20**. Tous ces partenaires n'impliquent pas le même investissement sur les **trois phases constantes** de préparation, d'action proprement dite et d'évaluation. Il n'en reste pas moins qu'au-delà de leur évidence et justification politiques, une partie toujours très significative des moyens humains de l'organisation est consacrée à l'ensemble de ces actions.

Sur ce dernier point, la part des charges spécifiquement consacrées à ce domaine d'activité, qui porte essentiellement sur des **rémunérations de personnels vacataires**, varie très fortement selon l'organisation étudiée - de **10** (N) à **50%** (P) des charges annuelles - et indique des situations et stratégies distinctes. Mais pour se faire une idée plus précise du poids financier réel de ces activités, il conviendrait de tenir compte d'autres éléments, comme la part des rémunérations des permanents artistiques ou administratifs effectivement consacrée à ce domaine, ou bien le fait que les rémunérations des vacataires portent la plupart du temps sur les seules actions réalisées auprès des publics alors que les temps de préparation et d'évaluation sont toujours très importants. A noter que, du côté des recettes, les situations sont là aussi contrastées, puisque les **recettes propres** couvrent selon les cas de **15** (N) à **45%** (P) des charges de ce secteur d'activité<sup>29</sup>.

Finalement, ce second grand domaine stratégique apparaît tout à la fois comme impliquant une autre dynamique que celui des activités de création - diffusion, mais aussi comme siège d'une diversité encore plus grande de sous-domaines et de médiation à mener avec une pluralité de partenaires institutionnels ou sociaux.

Si les **structures de financement** de chacun de ces deux grands domaines sont de fait assez nettement différentes, c'est peut-être surtout leurs **temporalités** et leurs modes de **médiation** fortement distincts qui posent le plus de problème de coordination aux organisations : conflits de calendrier ; risques de césure entre personnels affectés à chacun des deux grands domaines ; rythmes et modalités de négociation, d'intervention, de suivi

---

**29/** Pour l'organisme de promotion - diffusion, ce domaine d'activité représente moins de 10% de son budget, les charges spécifiques induites étant elles aussi couvertes à moins de 10% par des recettes propres.

On remarquera combien les différences structurelles l'emportent de plus en plus, au fil de l'exposé, entre les compagnies et cet organisme de promotion - diffusion. Le cas étudié qui dispose d'un équipement théâtral (S) illustre tout particulièrement les tensions structurelles qui existent entre une dynamique d'abord d'équipe de création-diffusion artistique et une dynamique d'abord de programmation d'un espace théâtral.

Face aux demandes croissantes d'utilisation du lieu, les divergences apparaissent en termes d'enjeux, de moyens, de compétences liés à la programmation structurée d'un théâtre vis-à-vis de ceux autour desquels se structure une compagnie de création. Nous ne sommes pas loin de penser qu'il s'agit bien là de deux types de fonctionnement et de "métier", qu'il n'est pas si aisés pour une compagnie d'exercer simultanément (si c'est le cas, des fonctions et emplois différenciés, ainsi qu'une nouvelle dimension de coordination générale, s'avèrent rapidement indispensables).

De ce point de vue, en rester au seul parti pris consistant à confier la gestion d'établissements publics à des créateurs avérés est aujourd'hui évidemment et largement insuffisant, comme l'indique au moins indirectement la proposition aux milieux du spectacle vivant d'une *Charte des missions de service public* faite au printemps 1998 par le ministère de la Culture.

distincts ; tension entre unité et dispersion, présente mais de nature différente dans les deux domaines...

Même si, comme on l'a évoqué, une partie des actions culturelles peut être très liée aux projets de création, reste que d'incontournables problèmes de **coordination et de régulation** se posent à chaque organisation. Ceux-ci se situent une nouvelle fois plus **au niveau du projet et de la gestion de l'entreprise** qu'à celui des grands principes de son projet artistique. C'est d'ailleurs plutôt dans les rapports d'activité ou commentaires sur ceux-ci, dans les paroles qui se disent à propos de l'action concrète et quotidienne que les contradictions réelles et vécues apparaissent généralement. On notera en tout cas le sentiment récurrent d'une énergie et d'un temps trop importants consacrés aux "ateliers de base" et à l'action culturelle, même chez les compagnies les plus engagées à ce sujet. Rétraction et espacement induit des temps consacrables à la création, nouvelles demandes d'actions qui rognent constamment les moyens disponibles pour la production créative : hors des principes généraux et dans les faits, c'est toujours la tension **travail de création artistique / travail de sensibilisation sociale** qui ressurgit.

Parce qu'on se trouve au plus près de ce que l'entreprise réalise vraiment et concrètement, soulignons enfin que ce plan des domaines stratégiques d'activité et de leur gestion spécifique illustre particulièrement la **dialectique interne / externe** à laquelle est confrontée toute organisation : nécessité interne d'avoir à élaborer, mettre en oeuvre, faire évoluer une politique et un pilotage propres à l'entreprise / incidence tout aussi forte des partenaires extérieurs (et plus largement de la position de l'entreprise dans son environnement) sur son propre projet comme sur ses capacités de réalisation concrète.

## 36 - Gestion promotionnelle et réseaux externes

### 361 - La question centrale des partenaires et réseaux privilégiés

La question de la promotion et du développement des compagnies théâtrales est souvent explorée, de prime abord, selon la dialectique **sédentarité par implantation locale / essaimage par nomadisme extensif**. Même si cette question a une réelle pertinence, les cas étudiés montrent qu'il faut d'abord la résituer par rapport à une autre qui touche à la nature des **partenaires privilégiés** et des **réseaux** auxquels appartient une organisation donnée. C'est en effet ceux-ci qui déterminent très concrètement les capacités de réalisation de l'entreprise.

A - De ce point de vue, la problématique stratégique et pragmatique que chaque organisation théâtrale a aujourd'hui à résoudre renvoie aux choix fondamentaux d'orientation, à l'articulation possible, au partage des moyens disponibles entre **trois** et non pas deux **vecteurs** de fonctionnement et de développement.

1 - L'appartenance à des réseaux et pour le moins la **concrétisation d'un réseau de partenaires privilégiés**. A ce niveau, ce n'est pas tant la localisation, mais le flux d'informations et les possibilités de coopération entre l'entreprise et d'autres organisations qui comptent au premier rang.

2 - Le **nomadisme** impliqué par la diffusion, l'essaimage du projet et d'abord des activités (tournées de spectacle ou/et implantations temporaires et diversifiées, par exemple). D'une certaine façon, la logique de réseaux et de partenaires privilégiés implique toujours une nécessité minimale de mobilité. Mais celle-ci est amplifiée dans le cas des compagnies théâtrales ne disposant pas localement d'un public potentiel suffisamment étendu, phénomène historique qui ne fait que renforcer la concurrence contemporaine accrue de l'offre disponible de spectacles.

3 - La **sédentarisation**, impliquée par un ancrage local, social et territorial, fort. Outre les justifications liées au projet général de l'organisation (en particulier dans sa dimension de travail approfondi avec des populations données), force est de constater que cet aspect s'est développé dans notre pays en parallèle avec la montée en puissance des **Collectivités**

Territoriales comme partenaires financiers de plus en plus incontournables en ce qui concerne le développement culturel<sup>30</sup>.

Alternance dans le temps entre sédentarisation et nomadisme, mise en interconnexion de diverses organisations locales ou plus éloignées, participation à de véritables réseaux vis-à-vis desquels le lieu d'ancrage de la compagnie peut simultanément avoir une fonction de "centre ressource" et de "lieu destinataire".... Ce qui différencie de plus en plus les projets des entreprises théâtrales, leurs fonctionnements, leurs modes de valorisation sociale tient sans doute pour une large part à la combinaison possible et réalisée de ce genre d'éléments, à l'alchimie que chacune de ces organisations veut ou peut mettre en oeuvre au fil des années.

**B** - Les différents cas étudiés confirment que la nature, l'extensivité et l'intensivité des **partenaires privilégiés** et des **réseaux correspondants** constituent le socle non seulement des capacités de développement de l'entreprise, mais encore des stratégies, possibles et/ou à mettre en oeuvre, de promotion de son activité.

A un premier niveau d'analyse, **deux** types de partenaires et de réalités, souvent pour bonne partie liés dans le cas du système culturel français, sont à prendre en considération :

1 - La nature et l'extension géographique des **partenaires privilégiés** avec lesquels des **actions et projets particuliers** peuvent être élaborés et mis en oeuvre : organismes éducatifs, sociaux, artistiques de proximité, lieux d'accueil et de diffusion de spectacles, organismes culturels permettant des implantations provisoires ou plus approfondies... C'est avec et selon les partenaires possibles de ce premier type que l'entreprise va pouvoir ou non développer son activité. De ce point de vue, nos cas illustrent une des césures les plus problématiques qui se sont inscrites depuis quelques décennies dans le paysage français, selon que les actions menées le sont **ou non** avec des organismes relevant explicitement du **champ artistique et culturel** au sens restreint (et qui relèvent centralement, sur le plan de la tutelle d'Etat, du ministère de la Culture)<sup>31</sup>.

La césure assez "sèche" qui perdure aujourd'hui (et dont les cas étudiés sont exemplaires) est en effet celle qui **distingue socialement** les entreprises ayant pu s'inscrire dans ce champ artistique et culturel restreint de celles qui n'ont jusqu'ici pu mener leurs actions qu'auprès d'organismes relevant d'autres champs, dont l'éducatif et le social (avec des ministères de tutelle autres que celui de la Culture). A ce sujet, nous n'hésiterons pas à énoncer que la valorisation et la notoriété sociales qu'une organisation théâtrale peut acquérir dans notre pays (pour en rester à ce niveau territorial) dépend **d'abord et davantage** de cette distinction sociale que de l'évaluation approfondie de ses singularités esthétiques réellement constatables (sur cette notion, voir supra, sections 331 et 332).

On retrouve ici une dynamique plus générale repérée par certaines théories qui montrent que la **réussite d'une innovation** provient moins de ses qualités et valeurs intrinsèques que de ses capacités à avoir su mobiliser pour et autour d'elle tout un véritable réseau d'"alliés".

2 - La nature et le poids des **commanditaires - financeurs centraux**, qui dans le cas français sont très majoritairement constitués par les différentes **Collectivités Publiques** et la pluralité des organismes d'impulsion et de gestion qui leur sont associés. Si le **niveau de subvention** varie très fortement selon les cas étudiés - d'environ 30 (N) à pratiquement 90% (S) du budget réalisé -, c'est seulement de différents niveaux de Collectivités Publiques (du niveau de la Municipalité à celui de l'Union Européenne) que proviennent ces financements indispensables pour la vie et le développement des entreprises considérées. A contrario donc, nulle trace d'un quelconque **mécénat privé**.

30/ Rappelons à ce sujet que les Municipalités sont dans notre pays les Collectivités Publiques qui, de loin, participent le plus au financement public de la création artistique et des pratiques culturelles. Pour une présentation globale de cette question, voir Pierre Moulinier, *Politique culturelle et décentralisation*, Editions du CNFPT, 1995, 304 p.

31/ Pour une mise en perspective de cette question dans une description systémique plus large du champ théâtral dans notre pays, on pourra se reporter à notre article, « L'organisation du théâtre professionnel en France : une scène socio-économique à étudier de près et à adapter », *Art. cit.*

Les subventions, qualitativement déterminantes, du ministère de la Culture (via les DRAC) représentent quant à elles entre 7,5 (P) et 16% (S) du budget des compagnies étudiées. Mais par rapport au total des subventions publiques reçues, la part des DRAC peut varier d'autour 15% (P, S) à un peu plus de 40% (N).

C - Mais à un niveau plus général d'analyse, il doit être souligné que si le monde du théâtre (et plus largement le monde artistique) est organisé depuis longtemps selon une dynamique de **réseau**, la nouvelle société informationnelle qui s'affirme de plus en plus comme le **nouveau mode de production dominant** de nos sociétés dites post-industrielles ne fait, quels que soient nos jugements de valeur à ce propos, qu'intensifier et rendre encore plus radicalement décisif la constitution de réseaux et l'intensification de leurs logiques, tout comme le développement d'**organisations flexibles** que ces dynamiques impliquent<sup>32</sup>.

Nous pensons d'ailleurs que cette question ne peut être seulement identifiée et rabattue à celle, par ailleurs incontestable, d'une nouvelle **modalité émergente du capitalisme** (qui, dialectiquement, se développe en effet grâce à la structuration flexible de réseau, permise par les innovations et intégrations technologiques récentes). Dit autrement, ce qui pouvait encore être considéré jusqu'à peu comme un mode de production et de fonctionnement **singulièrement structurant** pour les mondes de l'art devient progressivement la **dynamique dominante** de nos sociétés, sous des formes nouvelles qui en retour modifient radicalement et structurellement l'ensemble de tous nos fonctionnements (dont artistiques et culturels).

Les organisations théâtrales se trouvent alors, **individuellement et collectivement**, face à un double défi. Non seulement, elles ont chacune à constituer, développer, reformer constamment leur **propre réseau** de partenaires privilégiés. Mais elles ont également à inventer de nouvelles formes de **mise en réseau - collaboration** dans un environnement sociétal (dont de médiatisation) en train d'être profondément et structurellement modifié. Rien de moins évident pour les compagnies. On a déjà souligné (supra, section 352) la nécessité de (re)mobilisation d'un réseau particulier de partenaires - diffuseurs pour chaque nouvelle création. On peut également évoquer les réelles difficultés auxquelles se heurtent de nos jours les compagnies dans leurs diverses tentatives de mise en réseau un tant soit peu opérante : manque de temps, et plus généralement moyens affectables la plupart du temps dérisoires ; globalité et flottement des objectifs, incapacité d'autant plus grande à embrayer sur le réel que les esthétiques ou les modes d'organisation des compagnies concernées ont peu d'évidentes "compatibilités" entre elles, ou ne sont pas réellement pris en considération ; jusqu'à sentiment d'"opportunisme - kleenex" parfois, face à des comportements d'abord préoccupés par la survie personnelle. Autant d'indices que la nécessité renouvelée de constituer - appartenir à des réseaux n'a rien de facile ou d'évident.

Quoi qu'il en soit, ce qu'on vient d'évoquer renforce la place **absolument décisive** dans les entreprises de ce que nous avons appelé la **fonction transversale de coordination - gestion générale** et des stratégies de communication, médiation, développement dont cette fonction a centralement la charge. Loin d'apparaître comme une simple fonction technique ou d'accompagnement, elle se révèle pour chaque organisation comme un des lieux majeurs de son projet général et de ses concrétisations possibles. Et ce, tant dans les arbitrages qu'elle prend et les coopérations qu'elle génère **au sein même de l'entreprise**, que dans ceux qu'elle permet de développer avec **différents partenaires de son environnement**.

## 362 - Nature des réseaux et formes induites du développement

La section précédente a fourni de nouveaux éléments idéaltypiques du fonctionnement des compagnies théâtrales : appartenance à et constitution de réseaux privilégiés, en partie réalisés selon la dialectique de l'essaimage par nomadisme ou / et de la sédentarisation par implantation.

---

<sup>32/</sup> Pour une introduction générale à ces mutations désormais bien engagées, voir par exemple les descriptions et argumentations très documentées présentées dans Manuel Castells *La société en réseaux - L'ère de l'information*, traduits de l'anglais par Philippe Delamare, Fayard, 1998, 616 p.

On soulignera désormais combien les environnements singuliers, les arbitrages opérés, le partage même des moyens disponibles à propos de ces trois vecteurs génériques (réseau, nomadisme, sédentarité) ne relèvent pas d'un simple dosage de variables discrètes, qui ne changerait finalement rien à la structure et la dynamique de l'entreprise. L'architecture même de la triangulation concrète, qui peut connaître de très fortes transformations au fil du temps, aboutit plutôt à des situations structurelles **qualitativement distinctes** pour chaque cas particulier d'organisation. Selon la nature de cette triangulation - ancienne, qui s'établit déjà ou qui va s'établir dans les prochaines saisons -, c'est l'**ensemble du projet** de la compagnie (artistique - d'entreprise) qui se trouve dans les faits fondamentalement polarisé.

A ce propos, les cas étudiés permettent d'illustrer certaines tensions récurrentes de cette triangulation, et tout particulièrement entre la situation réelle de l'entreprise et ses désirs de développement.

Le fort apport direct ou indirect des **Collectivités Territoriales**, comme les subventions diverses pour des opérations particulières sur un territoire donné, ne font que souligner la nécessité incontournable pour les compagnies théâtrales de mettre en oeuvre une forte **stratégie de développement local**. Certes, cet aspect fait souvent partie intégrante du projet général de l'organisation, qui peut y gagner une réelle multiplication et intensification de son réseau de partenaires privilégiés locaux.

La question stratégique complémentaire qui se pose alors concerne l'incidence de cette situation sur les possibilités et modalités de développement de la compagnie **au-delà** de son territoire privilégié d'implantation, et pour le moins sur la nature du rapport dialectique à établir entre **activités locales** et **réseaux élargis de partenaires** en France, voire à l'étranger (deux visées territoriales au moins implicitement présentes dans la plupart de nos exemples).

Aporie habituelle, pourrait-on dire, en ce qui concerne les compagnies théâtrales indépendantes disposant d'un ancrage territorial affirmé, dialectique dynamisable ou contradiction irréductible ? Cette situation exige de chaque compagnie de préciser et mettre en oeuvre une **stratégie singulière**, pouvant par exemple aller d'une alternance dans le temps de périodes de sédentarisation / périodes de nomadisme, à la mise en place d'un festival ou de rencontres où l'entreprise devient centre d'accueil - ressource pour d'autres organisations.

D'autres freins à l'essaimage des activités d'une organisation sont évocables, par exemple quand le réseau de partenaires qui peut accueillir les spectacles d'une compagnie est essentiellement constitué de groupements ou organismes **de proximité** (dont ceux avec lesquels un travail d'implication dans le processus créatif est en cours ou a pu être mené). Et quand ces organisations relèvent des secteurs socio-culturels, éducatifs ou sociaux, la capacité de **médiatisation élargie** des productions artistiques de la compagnie s'en trouve souvent d'emblée restreinte. Non seulement parce que ces organisations n'ont généralement elles-même qu'une audience localisée, des moyens d'accès souvent limités aux média officiels, une capacité induite faible de développer l'information par d'**autres réseaux que ceux de voisinage immédiat**. Mais aussi, parce que joue encore très fortement dans notre pays une de ces césures idéologiques et institutionnelles, déjà mentionnée et particulièrement sensible depuis la fin des années 1960, qui maintient à distance ce qui se fait dans les associations civiles locales et les équipements sociaux ou de quartier d'une part, ce qui se fait dans les équipements "artistiques" généralement plus lourds d'autre part.

Entre une réelle **médiation de proximité**, qui constitue d'ailleurs un des fondements irréductibles du spectacle vivant<sup>33</sup>, et la difficulté constamment renouvelée d'accès à de plus nombreuses opportunités de diffusion, on peut alors comprendre le "sentiment d'injustice" qui s'entend dans nombre de commentaires des équipes permanentes de certaines compagnies. Sentiment de relégation sociale, où les compagnies devraient déjà être contentes

---

33/ Beaucoup de raisonnements sur la fréquentation des théâtres par les publics ne font qu'appliquer des méthodes de mesure et d'interprétation adaptés dans le meilleur des cas aux média industriels n'exigeant pas la proximité physique des artistes et des publics. Comme le montre le travail de nombreuses compagnies ou de centres culturels territorialement impliqués, ce n'est pas en essayant de mobiliser des techniques visant des flux quantitativement forts d'audience qu'on arrive à remplir à longueur d'année des salles de spectacle dont la taille permet justement une relation proximale intense.

des aides et de la reconnaissance partielle qu'elles ont obtenues ; sentiment d'être désormais bloqués par une structure politique et intellectuelle où les banlieues, par exemple, permettent de recréer les frontières néo-coloniales d'un "bled", circonscrit et juste retenu chaque année de se désintégrer totalement : les formulations disent parfois sans détour l'excès du mépris ressenti et, de fait, subi.

En définitive, cette question de la nature des réseaux auxquels participe ou qu'a pu constituer une organisation donnée est largement déterminante non seulement vis-à-vis du type et de l'intensité de développement qu'elle peut espérer, mais encore du mode et du niveau de financement qu'elle pourra réaliser.

## 37 - Gestion budgétaire et environnement réglementaire

Les différents éléments précédents renforcent l'interprétation selon laquelle la gestion budgétaire et financière, même si elle relève de logiques qui lui sont propres, est aussi très largement déterminée par les autres modalités de gestion. Bien loin de constituer une modalité **en soi première**, autonome ou dominante, la gestion budgétaire apparaît plutôt surdéterminée, par exemple par la dynamique partenariale que l'entreprise vise et a déjà pu ou non actualiser, par la nature de la triangulation réseau - sédentarisation - nomadisme sur laquelle elle joue son présent comme son avenir.

Hors de toute "diabolisation" ou, à l'inverse, de survalorisation a priori, la prégnance et la singularité propres de la gestion budgétaire tiendraient d'abord au fait qu'elle introduit de nouveaux éléments pragmatiques, tel que cet incontournable principe de réalité qui énonce qu'on ne peut pas longtemps dépenser plus que les produits financiers qu'on arrive à engranger. Sans doute, cette modalité de gestion est porteuse d'un **réel facteur d'unification et de réduction quantitatives** du projet général et des activités de toute entreprise. Reste pourtant que le pilotage financier d'une organisation est simultanément appel à un raisonnement, dynamique de décision, extrapolation et suivi des choix dont les **aspects qualitatifs** sont totalement irréductibles.

Au bout du compte, la gestion financière est peut-être celle des modalités où apparaît **le plus crûment** la nécessité de trouver des équilibres, des compromis, de prendre des décisions face à des enjeux ou des désirs contradictoires, face aussi à des environnements toujours en partie incertains. Elle est en tout cas une de celles où les **conséquences pragmatiques** des décisions prises, empiriques ou plus réfléchies, se rappellent souvent très rapidement aux différents décideurs et employés de l'entreprise.

Les remarques suivantes, sur des points apparemment un peu plus techniques, ne sont finalement qu'une illustration partielle de cette mise en perspective générale.

### 371 - Une dimension structurante du fonctionnement concret de l'entreprise

Si nous avons déjà donné dans les sections précédentes quelques indications concernant la nature et la structure de certaines charges financières, nous soulignerons ici quelques nouveaux points globaux.

**A** - On insistera à nouveau sur la très grande différence de **structure générale des produits** entre chacune des compagnies étudiées. La part des **recettes propres** dans le budget total varie ainsi de 7 (S) à 66% (N), la part des **subventions publiques** s'échelonnant inversement de 91 à 28%<sup>34</sup>. Remarquons aussi que si l'on ne prend en compte que les subventions accordées par les **Collectivités Territoriales** ou pour des projets particuliers d'intérêt essentiellement local, on arrive à une fourchette de 71 à 18%.

---

<sup>34</sup>/ Le solde des produits peut être constitué de recettes diverses, dont quelques produits financiers, les quote-parts annuellement intégrées de subvention d'équipement ou d'autres produits exceptionnels.

Par ces chiffres, on retrouve une concrétisation financière de la question des réseaux de partenaires privilégiés et de celle des domaines stratégiques d'activité. L'importance de la part des **recettes propres** est en effet très directement liée dans les cas étudiés à la capacité de développer la diffusion de spectacles dans les réseaux culturels reconnus de la diffusion théâtrale (N), ce qui implique un assez fort nomadisme (parfois très loin de l'espace privilégié d'implantation de la compagnie). Inversement, la diffusion de spectacles plutôt dans des réseaux d'organisations éducatives ou sociales comme la réelle importance du domaine des actions culturelles (P) vont entraîner un besoin, une diversification et une dépendance renforcées aux **subventions publiques**, de même qu'une intensification fréquente du travail sur des territoires localisés<sup>35</sup>.

**B** - On remarquera ensuite que les compagnies étudiées disposent chacune d'une **comptabilité analytique**, qui se trouve en cohérence avec la structure de leurs principaux domaines stratégiques d'activité. Les fonctions transversales font également l'objet d'un repérage analytique, même si la ventilation relative des rémunérations des permanents selon leurs tâches accomplies reste dans le meilleur des cas embryonnaire.

Souvent techniquement réalisées en **sous-traitance** par des entreprises comptables externes mais complétées par des évaluations qualitatives internes, ces comptabilités analytiques permettent un **suivi financier à rythme** souvent mensuel du flux des produits et des charges effectivement réalisé, et donc aussi des **écart**s éventuels avec les **estimations prévisionnelles**. Pour au moins un des cas (N), le raisonnement prévisionnel global porte sur **plusieurs années**, ce qui est cohérent avec la dynamique propre du domaine central des activités de création - diffusion (voir supra, section 352).

Compte tenu de la situation structurelle des compagnies, où une nécessaire flexibilité répond à une évolution constante et de forts facteurs d'indétermination de l'environnement, cette réelle attention à des **outils minimaux de contrôle budgétaire** est à remarquer, tant il est vrai que leur absence rend **totalement aveugle** toute prise de décision stratégique, tant sur le plan des conséquences financières d'un choix qualitatif, que sur celui des incidences à terme d'un choix financier sur les autres modalités de gestion.

Plus globalement, on peut constater combien les compagnies ne disposent que d'un très faible **réseau d'expertise critique** au double niveau, d'une part, du **conseil stratégique** sur l'ensemble du projet et de sa réalisation et, d'autre part, de la cohérence et la pertinence de la **politique financière** associée. Nous avons déjà signalé la fréquente faible consistance des Conseils d'Administration sur ces questions (voir supra, section 322). On peut tout autant remarquer que les entreprises sous-traitantes de comptabilité, et de façon plus inquiétante les différents **commissaires aux comptes** officiels s'il y a lieu, ne semblent souvent jouer **aucun rôle** de véritable expertise ou conseil.

Et pourtant, face à la réelle complexité d'imbrication des différents modalités de gestion, les directeurs artistiques ou administratifs des compagnies sont très largement conscients de l'urgente nécessité qu'il y aurait à disposer de **partenaires-conseils** pour les aider à mieux élaborer leurs propres décisions. Concrètement et dans les meilleurs des cas, **appel occasionnel** est fait ou souhaité à un **ensemble informel** de personnes-ressources dont chacune dispose d'une information plus poussée et d'une capacité de lecture critique sur un domaine particulier. A charge finalement pour les directeurs employés de l'entreprise de faire eux-mêmes la **problématisation et la synthèse** de ces différents apports plus spécialisés.

**C** - Au-delà de la question de la structure et de l'équilibrage généraux du budget, les compagnies sont aussi confrontées à différents problèmes de gestion financière. Une des caractéristiques essentielles à souligner ici est la très faible capacité de ces entreprises à

35/ On sait cependant que le raisonnement recettes propres / subventions ne peut être maintenu en l'état au plan macro-économique, dans la mesure où les organismes culturels qui achètent les prestations des compagnies théâtrales sont eux-mêmes très fortement subventionnés. Reste qu'au niveau micro-économique, négocier un contrat au profit des publics directs d'un organisme culturel n'est pas de même ordre que d'obtenir une subvention face justement à l'insolvabilité de ces publics ou des organismes acheteurs.

disposer de **fonds propres significatifs**. Capital initial inexistant pour les associations ou minimal pour les structures de type SARL ; récupération systématique toujours possible de tout excédent d'exploitation par les subventionneurs publics à concurrence de leurs apports respectifs ; faible capacité structurelle des entreprises théâtrales, de toute façon, à dégager des excédents de gestion : différents éléments se conjuguent pour que les compagnies ne disposent pas en propre de moyens financiers suffisants pour leur **autofinancement**.

Cette situation débouche sur la conséquence que les compagnies doivent systématiquement faire appel à l'**emprunt bancaire**, que ce soit pour assurer leur **trésorerie courante** ou pour réaliser les **investissements matériels** dont elles ont besoin.

Outre que cela génère une négociation - dépendance à un nouveau partenaire qui n'est pas forcément ni au fait des réalités des compagnies et du secteur théâtral, ni très ouvert pour prendre des risques dans ce domaine, les cas étudiés montrent une palette de comportements qui vaudrait la peine d'être explorée plus précisément.

Comme toute entreprise, les compagnies ont ainsi à résoudre le problème du **décalage assez constant** entre les sorties financières liées au paiement de leurs charges et la couverture de ce flux sortant par les produits entrants. Les décalages récurrents de paiement des **subventions publiques** (sans même évoquer la question budgétaire de l'éventuelle diminution en cours d'année entre les montants annoncés et les montants finalement exécutés) rendent encore plus critique et quasiment permanent ce problème de **trésorerie courante**.

Sur ce plan, les administrateurs des compagnies mettent en oeuvre un certain nombre de comportements, comme celui de jongler entre les dates d'effet des produits entrants et l'**émission échelonnée** correspondante de titres de paiement pour solder des charges. L'accord obtenu auprès du banquier partenaire d'un montant de **découvert utilisable**, temporairement mais à tout moment de l'année, fait également partie des réalités habituelles, surtout dans la mesure où la compagnie a su montrer sur plusieurs saisons une réelle maîtrise de son fonctionnement financier. En tout cas, une des satisfactions évidentes des administrateurs de compagnie est de pouvoir se prévaloir d'une baisse voire d'une inexistence d'**agios bancaires** au sujet de la trésorerie courante, même si on peut penser sur ce point comme sur d'autres que la véritable **créativité fonctionnelle** de ces administrateurs pourrait être mieux valorisée, à l'interne de l'organisation comme de la part des commanditaires publics.

Les plus "chanceux" des administrateurs d'association peuvent également tabler sur l'existence de fonds propres minimaux résultant d'**excédents antérieurs** que les subventionneurs publics ont toléré de ne pas récupérer. Dans un des cas étudiés, ces fonds propres affectés aux besoins de financement courants se montent à un peu plus de **10%** du budget. A partir du moment où ces fonds sont bien exclusivement utilisés pour le fonctionnement propre de l'organisation concernée, on pourrait rêver qu'un tel montant puisse être un **minimum systématiquement et officiellement accepté** par les Collectivités Publiques, ce qui n'est pas encore le cas.

Localement, on peut aussi remarquer que certaines possibilités restent parfois non exploitées, comme par exemple la non demande de remboursement de **crédits de TVA** qui pourtant ne sont pas négligeables dans certains cas et apparaissent comme de véritables montants de trésorerie "dormante".

Mais à l'inverse et preuve que certaines données de la gestion financière ne sont pas encore toujours intégrées, on a pu observer que de réelles quoique temporaires **disponibilités de trésorerie** ont pu être utilisées pour réaliser des **investissements**, alors même qu'elles ne correspondaient pas à la constitution en fin d'année d'un excédent d'exploitation et donc à la possibilité de véritablement disposer de fonds propres.

Dans tous les autres cas, les investissements matériels sont classiquement réalisés d'abord par recours à des **emprunts bancaires à long terme**, dont la durée et les montants de remboursement sont cohérents avec les **dotations aux amortissements** prévues dans les charges de l'entreprise sur plusieurs années. Mais indice complémentaire de la fragilité financière des compagnies et de leur prudence induite, les investissements sur emprunts bancaires sont assez systématique-ment choisis de façon à ne pas représenter une charge

annuelle trop lourde. Les très gros investissements donnent généralement lieu, quant à eux, à de nouvelles négociations avec les Collectivités Publiques afin de disposer d'une **subvention d'équipement**, même si ce mécanisme renforce encore la dépendance des compagnies à ces commanditaires<sup>36</sup>.

## 372 - Particularités fiscales et statut social associé

Au fil de l'exposé, toute une série d'aspects montrent que les compagnies théâtrales sont amenées à tenir compte d'un **environnement réglementaire**, général ou plus spécifique au domaine des activités culturelles et théâtrales, et dont on sait qu'il est particulièrement développé et pluriel dans nos pays européens : **droit privé des associations et des sociétés**, dont incidence du droit commercial pour les compagnies, ou surveillance corporatiste prise en charge par le ministère de la Culture via la Licence d'entrepreneur de spectacles ; **droit social** des entreprises employant des salariés, dont diversité des statuts d'emploi possibles ou des formes d'aide à l'emploi, particularité du statut et du système des intermittents du spectacle ; **droit des obligations contractuelles**, que ce soit entre personnes morales de droit privé ou entre celles-ci et des personnes morales de droit public, dont plus particulièrement principes et conventions liés à la délégation de mission de service public et fonctionnement associé des subventions publiques ; réglementation financière et comptable...

Si certains points ont pu être directement ou plus implicitement évoqués au long des sections précédentes, certains autres n'apparaissent pas au travers des cas étudiés. On pense, par exemple, à la question des **droits d'auteur** et des **droits voisins**, dont on sait qu'elle a pourtant une incidence non négligeable dans certains choix artistiques des compagnies, soit à cause des autorisations officielles à obtenir ou des incidences financières non totalement négligeables que ces droits induisent.

On ne reviendra pour finir que sur un seul aspect complémentaire, touchant à la **fiscalité générale** des compagnies et plus précisément aux **exonérations** dont les **organisations associatives** correspondantes peuvent bénéficier ou non. Au-delà en effet de sa dimension purement technique et **financière** (qui a bien entendu son importance), cette question renvoie, même si c'est plutôt de façon formelle, à celle du **statut social** que visent les organisations étudiées ou à celui qui leur est administrativement accordé.

Plus particulièrement, la situation des compagnies vis-à-vis de la **TVA** peut servir d'analyseur privilégié. Cet aspect fonctionne en tout cas comme indice de questions bien plus générales, assez fortement débattues, à propos de la **spécificité sociale** des arts du spectacle. Et ce, qu'il s'agisse de débats n'excédant pas le champ professionnel restreint de ces arts dans notre pays ou de discussions plus géopolitiques concernant la pertinence de la notion d'"exception culturelle" dans la dynamique de mondialisation contemporaine.

De façon volontairement restreinte à la seule **tradition fiscale** française, rappelons d'abord que c'est à partir de la notion-césure, en partie idéologique, **activité lucrative / activité non lucrative** que l'administration dépendant du ministère de l'Economie et des Finances continue à raisonner pour accorder ou non une exonération de TVA qui, si elle est complète, induit toute une série d'autres exonérations (dont celles de l'Impôt sur les sociétés, de la Taxe professionnelle et de la Taxe d'apprentissage).

Rappelons alors qu'une **association** peut prétendre en principe à une telle exonération dans la mesure où elle remplit manifestement les **cinq conditions simultanées** :

- 1 - d'une utilité sociale par couverture de besoins non pris en compte sur le marché ;
- 2 - d'une activité entrant dans le caractère général désintéressé de l'objet de l'association ;
- 3 - d'une gestion ne procurant aucun profit matériel direct ou indirect à ces fondateurs, dirigeants ou membres ;
- 4 - d'une non recherche systématique d'excédent de recette ;
- 5 - d'un réinvestissement complet des excédents éventuels de recette dans l'œuvre même de l'association.

---

<sup>36/</sup> Les dotations aux amortissements, hors éventuelle quote-part annuelle de subvention d'équipement affectée au compte de résultat, varie dans nos cas de 0,6 à 3,5% du budget.

De ce point de vue, seul un des cas étudiés s'est vu **officiellement** accorder une exonération générale de TVA et des autres impôts et taxes signalés (P). C'est celui où la part dominante des recettes propres de l'association relève de ses **actions de formation** au profit de publics et de territoires plutôt **défavorisés**, ou pour des professionnels de l'**éducation** (dont **spécialisée**) ou du **travail social**<sup>37</sup>. Un autre cas applique une exonération de TVA pour des actions de même type. Dans toutes les autres situations et tout particulièrement en ce qui concerne les activités de **diffusion payante de spectacles**, la TVA est appliquée comme pour toute autre activité de nature **commerciale** (fourniture d'un bien ou d'un service, à un tiers extérieur à l'organisation productrice et en échange d'une contrepartie financière). Il n'est alors pas sans signification de noter que ce sont les cas les plus "intégrés" au champ culturel et artistique dont **toutes** les activités relèvent de la TVA (N, T), alors que ce sont les activités qui y sont le moins reconnues (S, P) qui fonctionnent sur une exonération partielle ou totale.

Indépendamment de l'aspect financier et technique, c'est bien une **ligne de partage social** que recouvrent également ces situations fiscales contrastées.

## 4 - Reprise condensée du modèle de référence et conclusion provisoire

Au point où nous en sommes, nous aboutissons à un modèle référentiel déjà développé. Rappelons, pour le souligner s'il en était encore besoin, son caractère idéal, même s'il a été constamment élaboré à partir de données empiriques (les quelques exemples étudiés ici, mais aussi forcément nos observations de longue date sur de nombreux autres cas de compagnie).

Structure générale, volontairement abstraite à partir de données empiriques, ce modèle a d'abord une **fonction méthodologique et heuristique** : permettre de **mieux comprendre le fonctionnement actuel d'entreprises théâtrales particulières**, et singulièrement de **compagnies professionnelles dites indépendantes** (qui ne font pas partie du réseau à caractère fortement public d'équipements de diffusion ou de production-diffusion théâtrales) ; et ce, justement, en **évaluant cas par cas les proximités ou les écarts** de ces entreprises avec les dynamiques retenues dans la constitution du modèle de référence.

Pour conclure la première partie de ce rapport, nous revenons synthétiquement sur les principaux éléments structurants du modèle de référence - évaluation que nous proposons. Pour finir ensuite par quelques courtes remarques en vue d'une seconde phase de la recherche<sup>38</sup>.

### 41 - Six niveaux de réalité reconstruits pour une évaluation du fonctionnement des compagnies théâtrales professionnelles

Notre hypothèse d'ensemble est que le fonctionnement d'une compagnie théâtrale professionnelle peut être appréhendé, comparé, approfondi à partir de l'évaluation de sa proximité ou de sa distance à un modèle général de référence.

On notera que le **soubassement territorial spécifique de ce modèle** (l'espace français) n'est pas en soi un handicap, puisqu'il ne se présente pas comme une norme à vérifier, mais comme un simple (quoique essentiel) point de référence, un ensemble de repères pour mesurer la nature et l'intensité d'écarts comme de ressemblances.

37/ Un peu plus de 70% des recettes propres de la compagnie, qui ne représentent elles-mêmes qu'un peu plus de 30% du budget correspondent à ces actions de formation.

38/ Cette présentation condensée a servi de base pour la seconde partie de l'article « Théâtres de ville et compagnies théâtrales. Des acteurs décisifs pour le développement démocratique des arts de la scène », *Théâtre / Public* n° 153, mai-juin 2000, p. 57-74, réédition en accès libre, février 2019, 33 p.

## 411 - Une entreprise associative

Dans le modèle de référence, une compagnie théâtrale professionnelle se présente concrètement comme une **entreprise associative**, fortement structurée autour de la production et la diffusion de services à des tiers qui lui sont extérieurs.

En tant qu'association, elle relève du **droit privé**. En tant que diffuseur à des tiers de services générant une contre-partie financière, elle relève également du **droit commercial**. Les **exonérations fiscales** se présentent alors comme des exceptions, au titre d'une activité à caractère non-lucratif démontré, dont tout spécialement auprès de populations défavorisées. La conformité de fonctionnement au regard des différentes réglementations, générales ou spécifiques, qui s'appliquent aux entreprises de ce secteur d'activité est un des critères d'attribution à un de ses dirigeants de l'obligatoire **Licence d'entrepreneur de spectacles**.

La **responsabilité juridique** de cette entreprise associative échoit à un **Conseil d'Administration**, dont les membres, nécessairement bénévoles, sont en nombre restreint et constituent l'essentiel des membres officiels de l'association engagés sur le projet et dans la vie de celle-ci. Le plus souvent néanmoins, la réalité de ce Conseil est largement formelle. Les Directeurs nommés et salariés de l'association disposent ainsi de très larges **délégations de pouvoir** de la part de ce Conseil, qui n'exerce souvent que très peu en retour ses responsabilités, pourtant importantes et légales. Ce Conseil est plutôt constitué d'**amis** ou d'**intimes**, dont les propres compétences professionnelles sont déterminantes dans leur capacité à jouer un rôle effectif de conseil et d'administrateur de l'entreprise.

Un très fort **lien contractuel** de l'entreprise avec certains de ses grands partenaires institutionnels (dont les **Collectivités Publiques** subventionnant la compagnie) apparaît comme le rapport d'interdépendance le plus pertinent, sans qu'il soit besoin de le doubler par une présence de ces partenaires dans les Conseils d'Administration.

Face à la diversité, la complexité, la technicité des décisions à prendre, les **Directeurs délégués** par le Conseil d'Administration disposent alors rarement d'un véritable groupe officiel de conseil et d'accompagnement. Ces Directeurs ont ainsi d'autant plus tendance à aller chercher ce conseil auprès d'amis ou d'experts extérieurs à l'association que les problèmes internes et/ou externes à traiter deviennent plus nombreux et spécifiques. C'est finalement sur la **responsabilité professionnelle** des Directeurs délégués, sur leur connaissance du champ théâtral et sur leur propre capacité de **gérant général** que repose l'essentiel du pilotage de l'entreprise associative.

Dans ces conditions, le pouvoir réel de décision se répartit d'abord entre, d'une part, le ou les **Directeurs artistiques**, qui sont aussi amenés à assumer une bonne partie de la fonction de **Direction générale** et, d'autre part, un ou des **Administrateurs salariés**. Face à ce véritable dipôle de direction effective, seul l'exercice réel de leur pouvoir (autant moral que purement légal, d'ailleurs) par au moins l'un ou l'autre des Administrateurs légaux (généralement, quand c'est le cas, le **Président** qu'assiste parfois vraiment un **Tresorier** ou un **Secrétaire général**) constitue une source interne de régulation en cas de divergences entre plusieurs choix stratégiques possibles.

La multiplicité des tâches à accomplir par les différents Directeurs salariés, constamment engagés dans la réalisation d'activités ou de négociations concrètes, aboutit à une véritable **saturation des agendas** de ces personnels. Cette situation, couplée à la disponibilité généralement restreinte (ne serait-ce que sur le plan temporel) des Administrateurs légaux bénévoles conduit à une possible fragilisation de l'ensemble de la **gestion institutionnelle** de l'entreprise associative. Globalement, c'est d'ailleurs souvent une **gestion à l'urgence** qui l'emporte.

Dans ces conditions, la fonction de **coordination - gestion générale** de l'organisation est assurée de façon plus ou moins cohérente et continue. La nature des outils de suivi et de bilan (budgétaire, de trésorerie, d'activité, du personnel...) et leur périodicité sont indicatives du type de **régulation politique** et de **pilotage stratégique** mis en oeuvre. Si elle est rarement évaluée au sein de l'ensemble des **charges fixes de structure** de l'entreprise, cette

fonction transversale de coordination - gestion générale n'en mobilise pas moins une part très significative des moyens financiers annuellement disponibles<sup>39</sup>.

## 412 - Des singularités esthétiques

Une compagnie théâtrale professionnelle est aussi fondamentalement un **projet artistique** spécifique qui fonde son identité et sa cohérence qualitatives, tant internes qu'externes.

Cette spécificité renvoie à l'**esthétique théâtrale** du travail et des œuvres scéniques réalisés, au double sens de la **poétique des éléments utilisés** et du **mode de mise en rapport de la création et des publics**. Ces deux premiers vecteurs de différenciation sont chacun rapportables à une nouvelle tension dialectique.

Pour chaque compagnie, les singularités de sa poétique proviennent en effet pour une large part de la façon dont est envisagé le **rapport dialectique** (appui réciproque, mise en tension, débordement respectif...) entre les différents éléments constitutifs d'une œuvre scénique, selon leur double nature de **matérialités données à sentir** et de **matérialités support d'évocation - élaboration de significations**. La particularité de ce jeu dialectique intervient pour beaucoup dans l'identification qualitative et l'intensité de l'**expérience esthétique** proposée à / vécue par les publics. Les choix opérés à ce niveau par chaque entreprise ne se retrouvent pas seulement dans les œuvres scéniques abouties (les spectacles joués), mais irriguent généralement l'ensemble du processus créatif ainsi que les différentes démarches de sensibilisation et d'action culturelle mises en œuvre auprès des publics.

Ce jeu se dédouble encore, selon l'importance relative donnée soit aux moments d'élaboration - création par les seuls artistes, soit aux moments de réception - reconstruction imaginaire et symbolique par les publics, ce qui nous amène au second plan essentiel de discrimination des esthétiques des compagnies théâtrales.

Celles-ci se distinguent en effet tout autant par les orientations qu'elles prennent quant à la **relation des populations avec le processus créatif**. Une nouvelle mise en tension dialectique apparaît. D'un côté, on trouve l'irréductibilité d'une **médiation culturelle très active**, qui tient pour essentiel la participation la plus intensive possible au moins de groupes sociaux particuliers au processus de la création artistique, et ce dès ses prémisses. D'un autre côté, on voit toute une énergie investie dans une **médiatisation sociale intensifiée**, qui cherche à développer l'intérêt de publics toujours renouvelés aux œuvres ou aux initiatives d'action culturelle proposées, dont la nécessité est d'autant plus évidente que chaque compagnie se trouve désormais dans un contexte **d'offre constamment et très fortement concurrentielle**. La tension récurrente dans les compagnies entre l'envie - besoin d'un **ancre social et territorial** fort d'une part, celui d'un **essaimage par nomadisme** y compris à l'étranger d'autre part, pourrait s'interpréter comme une concrétisation contemporaine particulièrement exacerbée de cette aporie historique.

Le modèle idéal avancé pose en tout cas ce double rapport du **sensitif / significatif** et du **médié / médiatisé** comme un carré fondamental de référence qui permettrait d'évaluer - comparer les singularités esthétiques des compagnies.

Mais il pose aussi que la **valorisation artistique et sociale** du travail des compagnies ne se joue pas principalement à ce niveau crucial, mais dont l'élucidation linguistique et la mise en débat collectif semblent aujourd'hui souvent difficiles, partielles, pour ne pas dire parfois **refoulées**. Les seuls énoncés "audibles", dans notre contexte contemporain de forte relativité et incertitude, semblent surtout porter sur le couple médiation / médiatisation. Le risque majeur est d'oublier que, sans ancrage dans l'autre couple de la sensation / signification, ces énoncés tendent à un réductionnisme sociologique, politique ou militant où la question de l'art risque une fois encore d'être fortement instrumentalisée.

---

<sup>39</sup>/ A titre d'hypothèse provisoire, la fourchette de référence proposée, par rapport au budget, est de 20 - 25 % pour la fonction de coordination - gestion générale, et de 55 - 60 % pour les charges fixes de structure.

Au bout du compte, c'est la **position sociale** acquise par rapport à différentes césures **institutionnelles et idéologiques** qui semble aujourd'hui déterminante, à propos de la valorisation artistique et sociale des compagnies. Ces césures se sont particulièrement renforcées à partir de la fin des années 60, notamment celles qui "classent d'abord" les initiatives artistiques selon qu'elles relèveraient d'un statut amateur ou bien professionnel, mais aussi du secteur artistique et culturel ou au contraire des secteurs éducatif, social, socio-culturel, de santé...

De ce point de vue, le milieu du théâtre se présente comme un **champ social** aussi conflictuel que n'importe quel autre, où les luttes de positionnement et de prise de position, d'accès aux réseaux hiérarchisés du champ et d'exclusion différentielle de ceux-ci forment la trame courante de son organisation structurelle. Sans doute, la question des singularités esthétiques, telle que nous l'avons posée, n'est pas totalement absente des phénomènes de **reconnaissance et notoriété sociales** qui s'établissent ou se défont au sein du très divers monde du théâtre. Reste la difficulté, qui est peut-être inhérente à ce monde, à mieux constituer cette question de l'esthétique comme base première de réflexion, d'évaluation, de distinction - valorisation collective aussi.

Ce qui différenciera finalement les compagnies est tout à la fois le niveau d'**évidence pragmatique de leur singularité esthétique** (dans l'événement scénique et relationnel que constitue chaque spectacle abouti par exemple), leur capacité à **énoncer une position particulière vis-à-vis de la question esthétique** telle que posée (non posée) aujourd'hui, leur **position sociale réellement acquise** au sein du champ théâtral, le **rappor t de congruence ou de contradiction** entre les trois éléments précédents.

Un autre aspect mis en avant par le modèle souligne combien, pour une compagnie, l'identité de son projet artistique se conjugue toujours dans les faits avec une **pluralité de ses réalisations concrètes**, allant de pair avec une **diversité souvent très réelle des populations ou de publics touchés**. Ce point est en cohérence avec le carré de référence évoqué précédemment. Mais il souligne aussi la situation de tension permanente des compagnies entre **unité de leur projet et pluralité de leurs manifestations concrètes**, tension qui ne fait que renforcer l'importance de la fonction de coordination - gestion générale de l'entreprise. On notera enfin, sans revenir sur l'incidence de cette dynamique sur la saturation des agendas des dirigeants salariés (dont artistiques), que cela induit une assez forte **polyvalence** (artistique, relationnelle, pédagogique) des membres salariés les plus actifs des compagnies.

## 413 - Une continuité - flexibilité de la ressource humaine

Ni troupe fixe à la saison, ni groupe temporaire réuni pour un seul projet localisé dans le temps, la structure de référence du personnel employé des compagnies s'établit autour de **trois types d'emplois** distincts. Cette organisation ternaire permet à l'entreprise d'assurer la nécessaire **continuité** de son fonctionnement et sa non moins indispensable adaptation aux **fluctuations** de l'activité tant interne qu'externe.

Un **premier cercle très resserré** de personnes assure la véritable permanence artistique et administrative de l'entreprise. Les statuts de ces personnels peuvent être variés, même si la majorité d'entre eux relève de contrats de **salariés mensualisés** (pas forcément tous à temps plein). Les emplois correspondants renvoient à trois grandes **fonctions de responsabilité**, diversement polarisées selon l'histoire de l'entreprise et, de fait, toujours au moins pour partie **hiérarchisées** : la Direction artistique - générale, la Direction administrative, la Direction - régie technique (tout particulièrement pour les tournées ou /et en cas de gestion en propre d'un espace théâtral). La **polyvalence** s'avère très forte pour la première fonction, peut décroître pour la seconde et s'avère souvent moins marquée pour la troisième. L'emploi central de Direction administrative est souvent étayé par un ou plusieurs emplois à temps partiel plus exécutifs (les aides à la Direction - régie technique font plus souvent appel à des personnels à emploi très intermittent).

Les compagnies apparaissent comme des entreprises à fonctionnement pour partie **horizontal** (peu d'échelons hiérarchiques), ce qui peut faciliter l'implication et la

communication réciproques des personnels, bien que le réel potentiel de mobilisation - adaptation que cette situation induit peut également se dégrader très vite. Un des problèmes centraux de gestion du personnel qui assure la **permanence réelle** de l'organisation, malgré tous les à-coups dont elle est l'objet, concerne la **balance symbolique** peu aisée à établir entre, d'une part, l'engagement temporel et affectif et la prise de responsabilité demandés et, d'autre part, l'évolution des tâches (dont formation continue), le niveau de rémunération, le statut contractuel proposés. Un autre élément d'instabilité potentielle de ces personnels permanents tient à ce que chacun se trouve, comme toujours, à un moment particulier de son parcours de vie et qu'il n'est pas simple de trouver en permanence un équilibre collectif de ces différences dans un environnement professionnel particulièrement incertain.

Un second groupe lui aussi restreint de professionnels plus spécialisés apparaît de façon récurrente sur plusieurs projets ou saisons des compagnies. Sous les deux fonctions de **comédien** et d'**animateur - formateur**, ces personnels assurent avec les emplois de Direction artistique la plupart des activités de service proposées aux tiers de l'entreprise. Idéologiquement partie prenante du projet général de la compagnie, ces personnels sont également partie intégrante de son **capital symbolique** dans la mesure où ils constituent un élément majeur de sa qualité spécifique.

Ces personnels relèvent tous de contrats précaires, dont presque exclusivement le **Contrat à durée déterminée d'usage** (CDDU) applicable aux **intermittents du spectacle**. Ils constituent un des niveaux essentiels où se joue la capacité de **flexibilité concurrentielle** de la compagnie. A contrario et au-delà de l'intérêt affectif que chacune des personnes de ce second cercle peut prendre au projet de l'entreprise, le fait que celle-ci est souvent leur **employeur principal**, ou qu'elle leur permet au moins de parvenir chaque année à reconstituer le nombre d'heures nécessaires à l'obtention des **indemnités chômage** spécifique aux intermittents, constitue l'autre versant de la balance symbolique que la Direction générale doit trouver avec ces personnels particuliers<sup>40</sup>.

Un troisième ensemble bien plus hétérogène de personnes apporte ses compétences selon les nécessités souvent très temporaires et localisées de l'entreprise. Deux catégories distinctes se dégagent, selon qu'il s'agit de **personnels fortement spécialisés** généralement employés au forfait et sur une dimension bien particulière des projets de création, ou bien à l'opposé de personnels **peu spécialisés** ou en **apprentissage professionnel** qui interviennent surtout en appui ponctuel et exécutif d'un autre emploi plus spécialisé.

Personnels encore plus soumis aux aléas de l'activité de l'entreprise, ils en accroissent la flexibilité potentielle comme l'ensemble des **sous-traitances** particulières auxquelles l'entreprise peut également faire appel. On retrouve ici des mécanismes à l'oeuvre dans d'autres secteurs d'activité sociale, comme le fait que les **rémunérations horaires les plus fortes** servies par l'entreprise concernent partie des emplois très spécialisés de ce troisième cercle, alors que **les plus basses** concernent l'autre catégorie de personnel, moins compétent sans doute mais aussi moins apte à pouvoir établir un rapport de force qui leur soit davantage favorable avec les dirigeants de l'entreprise.

Notre description modélisée des compagnies aboutit à une **gestion du personnel** potentiellement très complexe. Une question centrale concerne le **niveau de réflexion et de prise en charge stratégiques** par les dirigeants de l'organisation de cette dimension évidemment cruciale pour la réalisation de son projet, indissociablement artistique et d'entreprise. Concrètement, on peut s'interroger pour chaque cas particulier sur le caractère **coordonné ou dispersé** de la gestion du personnel et sur le **type de dirigeants** (Administrateurs légaux, Directeurs artistiques - généraux, Directeurs administratifs) qui y sont réellement impliqués. On peut également s'intéresser à d'autres éléments faisant ou non partie de la "culture spécifique" de l'entreprise : **plan interne de formation** (et si oui, pour

40/ Toujours de manière hypothétique, on opte pour une référence d'un équivalent de 4 temps plein pour le premier cercle de personnels assurant la permanence de l'entreprise, et à 5 le nombre pivot des personnes bien plus intermittentes du second cercle. En ce qui concerne la part du budget consacrée à la masse salariale de ces personnels, on propose les fourchettes de référence de 35 - 45% pour les emplois correspondant au seul premier cercle, et de 55 - 70% pour le cumul des emplois correspondant aux deux cercles évoqués (si on considère la part de ces deux cercles d'emploi dans la masse salariale totale de l'entreprise, on posera la référence de 70 - 95%).

quels personnels), moments d'évaluation et de négociation individuelle ou collective concernant les personnels, grille annuelle officielle des rémunérations horaires ou mensuelles...

## 414 - Des domaines pluriels d'activité

La cohérence potentielle du projet général d'une compagnie ne doit pas faire oublier que sa réalité concrète est la diversité des tâches et activités à assumer. La fonction transversale de coordination - gestion générale (et celle de second rang de gestion technique d'un espace théâtral, s'il y a lieu) apparaît d'autant plus décisive et à ne pas sous-estimer que c'est bien au moins **deux domaines stratégiques d'activité** que l'entreprise est amenée à développer. Chacun de ces domaines a sa propre dynamique, mais comporte également **plusieurs phases ou sous-domaines** distincts.

Le grand domaine qui constitue la référence centrale est celui des **activités de création - diffusion**. Cette centralité se décline autant d'un point de vue de la politique générale et de la place symbolique de ce domaine dans le projet général de la compagnie, que parce les activités correspondantes mobilisent une part très importante des moyens disponibles (avant d'être aussi, le plus souvent, une des sources majeures de financement grâce à la vente des spectacles). Au-delà de son apparente unité, ce domaine recouvre pragmatiquement trois sous-domaines irréductibles, qui correspondent à autant de **phases essentielles** du processus créatif conçu dans sa totalité.

La **mise en chantier du projet de création** correspond à une phase de recherche - développement, où la recherche de thèmes et de matériaux, leur nature aussi dépendent beaucoup des options choisies, notamment quant à la place accordée dès cette phase aux **non artistes professionnels**. Phase essentielle, dont la responsabilité et l'exécution relèvent au premier chef des Directeurs artistiques, elle ne dispose pourtant souvent que d'une faible **visibilité institutionnelle**, tant interne qu'externe. Sur un registre connexe, ceci est également vrai pour tout ce qui touche à la **formation interne continue** des personnels centraux de la compagnie. Pour les projets de création proprement dits, ce qui n'est encore souvent qu'une **idée de départ parfois peu assurée** a en effet du mal à mobiliser des aides extérieures (pour une phase qui coûte, sans qu'on puisse savoir à l'avance la nature de ses résultats postérieurs), tels que coproducteurs de droit privé ou subventionneurs publics. Les moyens disponibles en interne se réduisent également souvent au **temps résiduel** que les Directions artistiques peuvent réserver à cette phase parmi toutes les autres sollicitations et nécessités dont ils sont l'objet. Cette question du temps disponible a une autre dimension, dans la mesure où un vrai travail de recherche exige plusieurs mois de maturation. Le **rythme pertinent** pour les compagnies n'est ainsi pas celui d'une création par an, mais bien plutôt d'une tous les deux ans (et encore, en alternant un projet "lourd" de création et un "plus léger").

La **production de la création spectaculaire** proprement dite, qui comporte la première série de représentations face à un public, possède une identité interne et externe nettement plus précise. Projet désormais dessiné dans son principe esthétique et artistique, ses contraintes budgétaires et temporelles largement arrêtées, son équipe de production formée... Les aides extérieures pour cette phase sont plus aisées, même si la **notoriété antérieure** de la compagnie ou de ses Directeurs artistiques reste un critère dominant plutôt que la nature même du projet. En tout cas, c'est pour **chaque nouvelle création** que la compagnie doit réussir à reformer un réseau suffisant de partenaires de production et de diffusion.

Les **tournées ou reprises** de spectacles forment la phase de diffusion proprement dite, où il s'agit d'élargir au maximum les publics touchés, soit par organisation de **séries groupées**, soit en entrant dans une dynamique de **tournée nomade**. Cette phase, la seule qui soit potentiellement fortement génératrice de **recettes propres**, est non seulement dépendante de l'accueil que le spectacle a reçu dans l'étape précédente, mais encore du **type de réseaux** dans lesquels la compagnie se trouve déjà insérée. De ce point de vue, la césure entre compagnies ayant accès au réseaux officiels de la diffusion artistique et celles n'ayant accès qu'aux réseaux surtout éducatifs ou sociaux reste très forte. Ces véritables **situations**

**différentielles de marché** se manifestent en particulier dans les fortes variations des **prix potentiels de vente** des spectacles<sup>41</sup>.

Ce premier domaine stratégique d'activité montre qu'il est constitué d'une diversité de phases dont les **exigences temporelles, organisationnelles, financières, d'objectifs et de compétences** sont **assez radicalement distinctes**. De plus, la combinaison relative des trois phases qu'on vient de distinguer est différente d'année en année, la compagnie étant amenée à redéfinir **pour chaque saison** un nouvel équilibre organisationnel et donc aussi les missions concrètes de ses personnels permanents ou plus intermittents. Chaque phase implique déjà un mode singulier de gestion du personnel. Leur recombinaison relative chaque année génère un nouvel accroissement de complexité et de flexibilité potentielle, en tout cas un **mode de décision stratégique** qui oscille constamment entre une posture globale - intuitive et une posture plus analytique - technique. Ce très délicat problème de régulation doit par ailleurs intégrer l'existence d'un autre grand domaine d'activité.

Le second domaine stratégique d'activité qui structure l'activité d'une compagnie comprend les différents types d'**actions culturelles** qu'elle propose. Peut-être encore plus que pour le premier domaine, celui-ci met très nettement en exergue la diversité des **actions - partenaires différenciés** qui sont à prendre en compte et qui constituent chacun un sous-domaine d'activité ayant au moins partiellement ses propres particularités. Travail en direction du milieu scolaire (lui-même différencié selon le niveau d'étude et d'établissement considéré), des milieux associatifs (qui peuvent, là encore, avoir chacun des demandes très distinctes), proposition d'ateliers auto-organisés par la compagnie en direction de certains amateurs ou professionnels, stages spécifiques organisés pour des publics ou des organismes particuliers... Chaque action nécessite la mise en place d'un **partenariat** qui devra prendre en compte les spécificités des publics ou institutions support concernés. De plus, chacune de ces activités (et donc encore plus leur multiplication) exige non seulement un **temps important** de conception, mise en oeuvre et évaluation (qui peut être sans commune mesure avec le financement proposé en contrepartie), mais encore des **compétences particulières et pour une part multiples** (pédagogiques sans doute, mais tout autant relationnelles et négociatrices) dont l'entreprise ne dispose que de façon strictement limitée<sup>42</sup>.

Au-delà du projet de principe de l'organisation, une des dimensions pragmatiques les plus centrales renvoie à la **très grande pluralité des activités** que chaque compagnie est amenée à mettre en oeuvre si elle veut survivre ou se développer. En soulignant que chacun des types d'action qu'on vient d'évoquer relève d'un type particulier de relation avec des partenaires ou des publics extérieurs à l'organisation (chaque sous-domaine génère une dynamique singulière de **médiation**), on met aussi en exergue que la qualité du projet de chaque compagnie tient finalement à sa capacité (ou non) à combiner très concrètement des **temporalités, médiations, modes de financement extrêmement divers**.

Chaque compagnie est ainsi confrontée à une série de questions stratégiques, dont celle consistant à déterminer quelle est la **diversité nécessaire / utile des types d'activité** qu'elle a intérêt à promouvoir. Une autre question à constamment résoudre concerne les **choix d'affectation relative des moyens disponibles** (humains, techniques, financiers...) non seulement entre chacun des différents sous-domaines d'activité considérés comme indispensables, mais encore entre ceux-ci et les non moins nécessaires fonctions transversales de coordination ou de gestion d'un lieu.

---

41/ Concernant le domaine central des activités de création - diffusion, on estime que le coût de référence de la première phase de mise en chantier du projet de création se situe autour de 15% du budget, celui de la production de la création spectaculaire dans une fourchette de 15 - 20%, et que celui des et reprises est de l'ordre de 35 - 45%. Du côté de la couverture de ces coûts par des produits, les points de référence proposés en termes de recettes propres sont de 0% pour la première phase, de 5 - 40% pour la seconde, de 30 - 100% pour la troisième. En nombre de représentations données face à un public, on avance comme point de référence un nombre de 10 - 30 pour la première série de spectacles intégrés à la seconde phase du processus, et un nombre de 60 - 70 représentations annuelles (seconde et troisième phases confondues).

42/ Concernant le domaine des actions culturelles, la fourchette de référence à propos du coût global par rapport au budget est ouverte et proposé à 10 - 50%. Le taux de couverture de ces coûts spécifiques par des recettes propres s'établit à 15 - 45%.

## 415 - Des réseaux - partenaires privilégiés

La nature et le nombre des partenaires privilégiés de l'entreprise, les réseaux auxquels elle appartient, l'intensité des relations et des transactions concrètes qu'ils permettent apparaissent déterminants pour la **forme et le niveau de développement** de la compagnie.

Un double référentiel décisif se dégage sur cette question. Le premier renvoie à la dialectique entre dynamique de **sédentarisation** par fort ancrage local (social et/ou territorial) et **nomadisme** par diffusion essaimée des productions. L'équilibre (ou le déséquilibre) trouvé entre ces deux dynamiques, au cours de chaque saison d'activité ou bien plus structurellement, aboutit déjà à de très grandes différences de fonctionnement entre compagnies théâtrales.

Ces différences deviennent souvent de véritables **oppositions de positions dans le champ théâtral** quand on prend en compte le second référentiel qui se construit sur la césure entre compagnies accédant aux organisations officielles de diffusion culturelle et artistique dont le ministère de tutelle est la Culture, et celles dont la diffusion dépend d'autres organisations (et ministères de tutelle, comme la Santé ou l'Action sociale, la Justice, la Jeunesse et Sports, l'Education Nationale...).

Pour n'en rester qu'aux spectacles, leur diffusion nécessairement **artisanale**, en lien avec la nature corporelle et proximale de la médiation théâtrale, implique pour une compagnie non seulement la **multiplicité des partenaires à convaincre** (au moins pour toucher un public autre que confidentiel ou localement limité), mais encore la **reprise de ce processus de promotion pour chaque création** (tant il est flagrant que ce ne sont généralement pas les mêmes partenaires, sauf quelques uns, qui s'intéressent à deux créations de suite de la même compagnie).

Ce simple constat montre à quel point chaque compagnie est astreinte à développer - reformer constamment un ensemble de partenaires privilégiés à partir de **collaborations particulières rarement de moyenne ou longue durée**. A constamment relancer - concrétiser ses stratégies d'appartenance à des réseaux, là encore souvent **très instables ou pour le moins pas toujours opérants ou fiables** dans la moyenne ou longue durée. La réalité contemporaine est en tout cas celle d'un **environnement sans cesse fluctuant**, où la variation constante des partenaires et réseaux possibles est le correspondant en miroir de la **flexibilité interne** des entreprises.

Dans ces conditions, toute **barrière supplémentaire d'accès** à des réseaux de diffusion culturelle et artistique ne peut que réduire les capacités de nomadisme d'une compagnie et de renouvellement, au moins partiel à chaque saison, de ses partenaires privilégiés.

Une bonne partie des partenaires privilégiés d'une compagnie a donc du mal à être véritablement stabilisée sur des programmes successifs ou pluriannuels. Cette stabilisation, au moins relative, s'avère pourtant essentielle. Elle est alors systématiquement recherchée auprès de ces partenaires cruciaux que sont les **Collectivités Publiques**. Commanditaires - financeurs centraux des compagnies<sup>43</sup>, on voit d'ailleurs intervenir les différents étages de ces Collectivités (niveau européen compris dans certains cas) dans les aides apportées aux compagnies.

Chacune de ces Collectivités est par ailleurs porteuse d'une politique culturelle qui lui est de plus en plus propre, ce qui induit une demande de service public assez particularisée en "contrepartie" des subventions accordées. La multiplication des sources de subventions publiques conduit alors à s'interroger à chaque fois sur les éventuelles tensions - discordances nées de la **superposition de cahiers des charges** distincts.

---

<sup>43</sup>/ Sur ce point, la fourchette de référence construite à partir des cas étudiés montre surtout une extrême ouverture, puisque le rapport des subventions publiques aux budgets réalisés va de 30 à 90%. Au sein de ces subventions, l'importance relative de la part du ministère de la Culture (dont l'action concrète au profit des différentes compagnies s'opère désormais par principe depuis les DRAC) renvoie précisément à la césure que nous venons d'évoquer entre les réseaux de diffusion, officiellement artistiques-culturels et les autres.

## 416 - La technicité toujours politique du budget

Les questions de la formation, de la gestion et de l'équilibre du budget d'une compagnie introduisent des facteurs de **technicité financière** qui font appel à des compétences particulières. Elles introduisent également un incontournable facteur d'**unification - réduction relative** de la complexité de toute entreprise autour d'un mode de raisonnement quantitatif, qui joue aussi comme principe de réalité indéniable (au moins à moyen terme, les dépenses doivent correspondre aux recettes).

Simultanément, ces deux ordres de phénomènes renforcent encore plus la dimension fondamentalement **politique et qualitative** de toute gestion budgétaire. Bien plus qu'un simple acte technique, toute décision touchant au fonctionnement financier de l'entreprise est un acte politique, d'autant plus qu'il s'agit d'**arbitrer** entre une intensité et une diversité de demandes qui excèdent constamment les ressources disponibles par nature limitées.

Comme pour les autres niveaux de réalité que nous avons dégagés, une question centrale est alors celle du caractère coordonné ou dispersé de la gestion budgétaire, et plus particulièrement de la réduction (ou non) de la **césure idéologique assez courante** dans le champ artistique entre dirigeants de l'entreprise d'une part, administrateurs et "techniciens" financiers d'autre part.

Le modèle juridique de référence des compagnies étant l'association type loi de 1901 et l'octroi de subventions publiques de fonctionnement étant assorti d'un droit de reprise en cas d'excédent de gestion, ces entreprises se caractérisent par la **faiblesse critique de leurs fonds propres**. Seul l'appel à l'**emprunt bancaire** leur permet de faire face à leurs différentes nécessités courantes de trésorerie et d'investissement<sup>44</sup>, ce qui induit côté dépenses une ligne récurrente de frais financiers.

Cette insuffisance chronique d'**autofinancement** n'est pas le moindre des paradoxes de ces entreprises, qui fonctionnent sur une des **économies de prototypes** les plus risquées, sans pourtant disposer de mécanismes de **capital-risque** correspondants. Cette situation conduit les compagnies à être encore plus dépendantes des risques que veulent bien prendre à leur égard les Collectivités Publiques et leurs autres partenaires privilégiés (coproducteurs et, de façon bien moins risquée, diffuseurs).

Du côté des **produits**, les compagnies se distinguent bien sûr par leur budget, comme par la part relative dans celui-ci de leur **chiffre d'affaires** (les recettes propres issues de la vente de leurs services) et des **subventions publiques** dans leurs budgets, ou encore par l'importance dans ces subventions de l'aide accordée par les **Collectivités Territoriales** et pour des projets essentiellement locaux<sup>45</sup>. Ces trois premiers indicateurs, auxquels il convient d'ajouter la part relative dans les **recettes propres** des deux grands domaines d'activité (la diffusion des spectacles et les actions culturelles), constituent un premier référentiel à partir duquel apparaît la très grande diversité de situation et de fonctionnement économiques des compagnies. Il permet en tout cas d'illustrer le rapport direct qui existe entre, d'une part, la structure et les contraintes financières des compagnies et, d'autre part, leur position respective très contrastée quant à leurs grands domaines d'activité et leurs réseaux de partenaires privilégiés.

---

44/ L'essentiel des investissements étant d'ordre immatériel (les créations spectaculaires), la recherche de capitaux à ce sujet vise plutôt l'obtention d'aides au fonctionnement (subventions de création ou apports de coproduction) qui rentreront dans le compte de résultat courant. Face à des investissements corporels lourds (comme l'aménagement de lieux), les compagnies cherchent d'autant plus systématiquement à obtenir des subventions d'équipement qu'elles seraient incapables de rembourser un emprunt bancaire par trop important. Hors quote-part correspondant à ces subventions d'équipement, la valeur de référence moyenne des dotations aux amortissements est de l'ordre de 1,5% des Dépenses de fonctionnement.

45/ On propose une référence de budget annuel à 2 millions de F. Les très grandes différences de la part globale des subventions publiques dans ce budget et selon les compagnies étudiées (entre 28 et 91%), comme de celle des aides aux projets locaux et des Collectivités Territoriales (entre 18 et 71 % du budget) sont à souligner.

Mais au-delà de ce plan général de **discrimination socio-économique** des compagnies<sup>46</sup>, d'autres différences qualitatives les distinguent du double point de vue de la **précision de leur politique financière** et du niveau de coordination et d'**intégration** de celle-ci aux autres enjeux de l'entreprise. Peuvent ainsi être également discriminants : l'existence ou non d'une véritable **comptabilité analytique**, suivant de près les grands domaines d'activité et fonctions transversales de la compagnie et s'y adaptant constamment ; la nature et le rythme non seulement des **suivis financiers**, mais encore des **projections et adaptations prévisionnelles** ; l'existence ou non d'un ensemble de personnes-ressource aidant la compagnie à développer une **expertise critique** de sa propre stratégie générale et de sa politique financière associée.

## 42 - Une recherche à poursuivre

Compte tenu des résultats provisoires de la recherche, au moins deux directions de travail se dégagent.

La première consisterait à observer la proximité ou les écarts d'une série plus étendue de **compagnies théâtrales** vis-à-vis du modèle de référence qu'on vient d'établir. Cela pourrait s'effectuer à partir d'un couple questionnaire - entretien, alternant questions ouvertes et fermées sur la base des différents points de repères dégagés. On pourrait également penser à un autre mode d'exploration qualitative, préalable, complémentaire ou se substituant au précédent, qui consisterait en un entretien semi-directif avec des responsables de compagnies réagissant à un rédactionnel du type de la synthèse précédente. Quelles que soient les modalités choisies, un premier intérêt de cette direction de travail serait l'élargissement des cas particuliers pris en compte. A coup sûr, ces cas apporteraient un nouveau matériel permettant d'affiner - confirmer - infirmer la pertinence de notre modèle de référence comme structure pivot pour la compréhension et la comparaison du fonctionnement des compagnies théâtrales contemporaines (au moins en France). Comme souvent à ce stade d'une recherche qualitative, une attention particulièrement attentive devrait être donnée à ce qui apparaîtrait comme des cas "divergents" (qui s'écartent structurellement beaucoup du modèle construit). Mais ce n'est pas le lieu ici d'entrer plus avant dans des considérations de type épistémologique ou plus techniques sur le plan méthodologique.

La seconde voie qu'on aimerait explorer est une investigation correspondante à celle engagée en 1997 - 1998, mais désormais centrée sur les organisations théâtrales dont le projet artistique central relève de la **programmation - diffusion**. Ce n'est pas par hasard que nous nous sommes déjà intéressés à un organisme de ce type dans la première étape de la recherche. Le repérage des proximités - discordances du fonctionnement de ce cas vis-à-vis des trois autres nous a en effet aidé à mieux dégager certains éléments du modèle concernant les compagnies. Resterait à concevoir un mode d'investigation qui soit adapté à des organisations de taille généralement plus vaste que celle de nos premiers cas explorés (dont la seule étude factuelle s'est déjà étalée à chaque fois sur un mois et demi, rappelons-le). Là encore, nous ne développerons pas plus avant ce qui appartient au devenir du processus de recherche.

Pour l'instant, on en restera sur une clôture - ouverture de cette première année de recherche, qui souligne combien les conclusions provisoires du travail permettent déjà d'introduire dans le débat des éléments généralement non pris en compte, ou pour le moins rarement (sinon jamais) considérés simultanément. Au-delà de cet objectif initial, une des remarques récurrentes que nous ont faites plusieurs des responsables des compagnies étudiées exprime l'intérêt, mais aussi une certaine "perturbation" ressentis envers la mise à plat "d'un seul tenant" de divers éléments pourtant bien réels de leur fonctionnement. Jamais, nous ont dit ceux qui se sont exprimés à ce propos, ils ne s'étaient trouvés "face" à une telle représentation où différents aspects, qui concourent de toute évidence à la vie de leur organisation, leur étaient présentés ensemble, voire empiriquement ou plus rationnellement connectés pour certains. Bien entendu, une des "pertes" est sans doute le peu

---

46/ Le statut fiscal des compagnies est un indicateur complémentaire de la situation et position générales de chacune dans l'environnement socio-artistique contemporain.

de "romantisme" auquel aboutit ce type d'objectivation. A contrario, l'approche semble mettre en avant des enjeux présents et d'avenir particulièrement importants<sup>47</sup>. A y bien regarder, c'est d'ailleurs plutôt l'accoutumance au moins minimale au mode de pensée proposé qui a pu parfois faire problème. A ce sujet, la difficulté de tel ou tel lecteur à entrer dans l'une ou l'autre des modalités présentées (de toute évidence, les dynamiques institutionnelles et financières peuvent être encore assez opaques pour certains), les éventuels chocs en retour issus de la perception de choix effectués mais jusque là non explicitement reliés (la dimension de gestion des personnels, telle qu'abordée par nous, en est un exemple) constituent des indices intéressants, simplement observés dans la seconde phase des enquêtes ou bien encore explicitement repris et développés lors des entrevues.

Renvoi réciproque des regards, des formulations, des questionnements souhaitions-nous à l'initiale de cette recherche. Un de nos souhaits est que ce qui s'est commencé à quelques uns durant cette année puisse se poursuivre et désormais s'élargir à un nouveau cercle d'interlocuteurs.

---

47/ Le travail préalable et croisé sur documents s'en trouve validé, qui a moins "pasteurisé" les enjeux d'importance que mis en exergue / minoré certains d'entre eux, l'entrevue postérieure ayant souvent permis de les aborder à nouveau de manière plus "vive". De toute façon, la très forte surcharge des agendas comme l'abord courant, généralement très globalisant (voir assez purement idéologique), de la question du fonctionnement général des organisations théâtrales ont plaidé dès le départ de la recherche pour ce mode d'approche documenté. Le moins qu'on puisse dire, c'est que la pertinence de cette option n'a fait que se confirmer, tout au long de l'enquête et jusque dans les entrevues terminales.

## **2ème partie**

### **Présentations descriptives des études de cas**

# Avertissement de la seconde partie

La seconde partie de ce document regroupe les **présentations descriptives** des trois compagnies étudiées. Nous reproduisons ci-dessous le type d'introduction qui figurait en tête de chacune de ces monographies, avant de présenter celles-ci dans leur intégralité.

Basées sur deux saisons d'activité (1995 - 1996 et 1996 - 1997) et une seule année budgétaire (1996), on voudrait insister sur la **limite évidente induite** quant à la compréhension de l'histoire générale de chacune des organisations étudiées. Autrement dit, bien des choses se sont passées avant et après les saisons prises en référence, ce qui devrait suffire à interdire tout jugement définitif sur tel ou tel cas au seul examen des données ici fournies.

Bien plus, il nous paraît nécessaire de saluer une fois encore les différents responsables concernés qui ont bien voulu nous autoriser à rendre publiques des descriptions et argumentations de détail, souvent considérées (au moins subjectivement) comme "trop sensibles" pour être divulguées. Hors de telles mises en commun pourtant, les débats aujourd'hui risquent de n'en rester qu'à des considérations et survols bien trop approximatifs ou convenus. Raison de plus pour vive-ment remercier les partenaires professionnels de cette recherche.

C'est aussi avec l'accord des responsables des compagnies que nous avons conservé différentes identifications nominatives. La description et l'analyse portant sur le fonctionnement général de ces organisations, il nous a semblé que leur caractère très personnalisé valait bien cet hommage de principe et permettait de déroger, sans dommage particulier, à la règle fréquente de l'anonymat pour des études de cas.

## Rappel du déroulement général de la recherche

**A - L a présentation descriptive** de chaque cas relève de la première phase de la recherche. Cette phase a d'abord pour objet d'établir une **image plutôt factuelle**, globale mais déjà détaillée, du **fonctionnement de chaque organisation** étudiée.

La description proposée est à chaque fois réalisée à partir de données et de **documents écrits**, généralement fournis en au moins deux temps par les différentes organisations, via un correspondant (ayant fonction de Directeur général ou d'Administrateur salariés) qui était notre principal interlocuteur (et duquel nous avons souvent reçu des données orales complémentaires).

La première série de documents fournis a permis d'établir la base d'une représentation générale de l'organisation étudiée. Un premier document de synthèse a ainsi été constitué et relu par notre correspondant (souvent aussi par d'autres responsables de l'équipe concernée). Il comportait une liste détaillée de données et documents complémentaires utiles pour approfondir la compréhension du fonctionnement de l'organisation.

C'est la nouvelle présentation descriptive, intégrant la seconde série de documents fournis et plusieurs éléments d'information recueillis au cours d'échanges oraux, qui est proposée ici. Le signe \*, en tête de paragraphe ou de section, marque les principaux éléments de description et de synthèse obtenus grâce au second temps de recueil de données.

On aboutit ainsi à une image descriptive plus précise, qui comporte également, dans une section spécifique (grande section 5), l'énoncé des **caractéristiques singulières** de l'organisation qui nous semblent émerger de ce travail d'observation et d'interprétation. Ces caractéristiques sont issues du **croisement des données** fournies.

**B** - Dans une seconde phase d'étude, cette synthèse descriptive affinée a servi de document introductif pour des **entrevues**, orales et semi-directives ("centrées", ne serait-ce que par la lecture du document), menées auprès d'une ou quelques **personnes-clé** de l'organisation (un seul cas n'a pu donner lieu à ces entrevues approfondies).

**C** - Les nouvelles données recueillies (dont dernières rectifications d'erreurs ou d'imprécisions factuelles, s'il y avait lieu) ont pu être intégrées à la description initiale, mais ont surtout été utiles pour préciser - approfondir l'un ou l'autre des thèmes abordés dans le **rappor t général d'étape** qui forme la première partie du présent document.

La réalisation en parallèle de **plusieurs études de cas** (à chaque fois sur des organisations très différentes, sur le double plan de leurs options artistique et d'entreprise) a permis une troisième phase d'étude.

L'objectif de celle-ci a été de dégager, à partir d'une **réflexion comparative** sur les organisations étudiées, une série d'**hypothèses de travail mieux validées** sur la façon dont se joue aujourd'hui et concrètement, dans le secteur théâtral, le rapport entre un projet artistique et sa réalisation entrepreneuriale. Le rapport général d'étape rend compte de ce travail. Il a été à nouveau soumis aux différentes personnes ayant directement contribué à la recherche (l'idée d'une réunion de toutes ces personnes, après étude du rapport et pour clôturer définitivement chaque étude de cas, n'a pu être réalisée).

## Position de principe concernant ce type de recherche

**A** - L'étude que nous entreprenons relève de la **recherche qualitative**, où les **représentations** (parlées et écrites) des acteurs sociaux sur leurs propres actions, sur leur mode spécifique d'organisation et de fonctionnement constituent en elles-mêmes des **faits signifiants** essentiels.

En tant que chercheur, notre "intervention" consiste alors, en premier lieu, à proposer une description en **compréhension** de l'organisation étudiée, à partir de représentations produites par des acteurs sociaux directement impliqués dans l'organisation.

**B** - Ceci dit et dès la première phase de synthèse descriptive, la **remise en forme particulière** des données que nous opérons, puis les **caractéristiques singulières** qui émergent de notre propre travail d'interprétation introduisent de nouveaux éléments de représentation, génèrent une série d'interrogations, en tout cas proposent un **regard décentré** par rapport aux propres interprétations des acteurs de l'organisation.

C'est au fil de cette dynamique de **renvoi réciproque** des regards, des formulations, des questionnements que chemine finalement le travail d'**élucidation renouvelée**, qui constitue la pertinence et l'"utilité" centrales d'une recherche qualitative comme celle que nous proposons.

**C** - Selon des enjeux qui sont nécessairement **distincts**, chacun des partenaires de la recherche (les acteurs de l'organisation, tout autant que le chercheur) peut alors tirer de cette élucidation partagée des "conclusions" et des éléments particuliers pour sa propre réflexion, pour son propre mode d'implication dans la pratique sociale, voire pour l'infexion du fonctionnement même de l'organisation étudiée.

Que toutes les personnes qui ont bien voulu ou voudront participer à ce processus de recherche soient chaleureusement remerciées.

### Remarque complémentaire pour la lecture :

Les chiffres entre parenthèses qui apparaissent tout au long des présentations, tels que (1a), (4b), (7c)..., renvoient au document d'où les données concernées ont été extraites (cf en fin de chaque étude de cas, le récapitulatif de l'ensemble des documents fournis et utilisés).

# **PAROLES**

Association type loi de 1901  
9, rue Fénelon - 87000 LIMOGES

## **Présentation descriptive et caractérisation**

**Année centrale de référence : 1996**

**Décembre 1997**

# 1 - Organisation interne

## 11 - Projet général

### 111 - Selon les statuts

Modifiés en 1995 (1a), ses statuts précisent que ParOles a pour but de "favoriser toutes les formes d'expression théâtrale et autres en direction des populations dites "en difficulté"".

Un **projet social**, donc, en direction des personnes handicapées de tous ordres, ou relevant de situations d'inadaptation sociale. Un travail en relation étroite avec tout organisme ou personne sensibilisé aux difficultés de ces populations.

Mais aussi, un **projet culturel**, où les démarches d'animation et de formation s'articulent à des démarches de recherche et de création théâtrales.

La volonté d'**inventer des passerelles** entre "différents secteurs du tissu social" et entre "différentes pratiques artistiques", en faisant appel, si besoin, à toute une gamme de **professionnels expérimentés**.

### 112 - Selon différents autres documents

Des précisions sont données dans le dossier de présentation de l'année 1996 (4a). Une volonté de mener conjointement un **travail de socialisation auprès de publics exclus et marginalisés**, une réelle **dynamique de création**, la création progressive de **personnes-relais** inscrits dans la réalité locale.

Par là, l'enjeu de mettre la **créativité au service** de projets de vie et de projets artistiques cohérents ; de réinventer du théâtre dans des **lieux différents** de ceux de la culture légitimée ; d'ancre les **créations professionnelles** sur des problèmes sociaux, en y intégrant, quand cela se justifie artistiquement, des personnes handicapées ou en difficulté.

Une volonté d'ouverture aussi sur des **dynamiques similaires**, présentes sur la Région ou dans d'autres régions du territoire français, voire à l'étranger.

Le parti pris que de **nouveaux langages artistiques** peuvent naître de la rencontre créative de populations dites différentes et marginales. La recherche de **formes théâtrales lisibles et accessibles** par le plus grand nombre. Une orientation qui vise à **dénaturer le moins possible** ce qui se dit au coeur des populations impliquées. Le théâtre, comme un moyen pour les populations défavorisées de **retrouver du sens et du sensible**. Par là, un regain de la **fonction revendicatrice** du théâtre, en évitant les **excès formels** des années 1970.

Finalement, moins qu'aller faire du théâtre dans les quartiers et auprès de personnes défavorisées, l'affirmation plutôt d'un "**théâtre à faire**". Entre apathie et révolte, la volonté de construire la place pour une parole issue des acteurs sociaux eux-mêmes (8a).

"... nos veilles de théâtre nous emmènent non pas à reproduire l'extérieur (cette première tentation du théâtre tévé-réaliste contre laquelle se battre jusqu'au bout), mais à l'imaginer différemment avec d'autres langages : on décale, on déconne, on rit du pire, on craint le meilleur, on distancie, on rentre dedans, on ne démontre pas, on démonte peut-être, on raconte pas, on rencontre, on regarde, on dit... pour trouver des formes théâtrales qui préservent, disons le mot : la *fraîcheur* de ces auteurs-compositeurs-interprètes qui n'ont rien à réapprendre en tant que comédiens de la vie" (Denis Lepage – 13a).

### 113 - Un parti pris politique et artistique affirmé

\* Une série de textes récents (1997) ou un peu plus anciens précisent les principes de la démarche (1b).

"Les processus d'exclusion à l'oeuvre aujourd'hui sont nécessairement producteurs de sens nouveaux, de nouveaux codes: il s'agit de les conjuguer avec le théâtre pour les enrichir et non de les valoriser en soi dans ce qu'ils ont de nécessairement réducteurs".

Comme pour la "culture légitimée", la démarche créative cherche à toucher le plus large public, mais en tenant par ailleurs compte des **spécificités des publics et de leurs références**.

Une mise en oeuvre de dispositifs de création qui permettent aux paroles de personnes défavorisées de s'ériger en texte théâtral, mais également d'aller sur les **lieux de vie** des publics exclus des réseaux traditionnels de la diffusion théâtrale. Promouvoir aussi des **espaces alternatifs** "où certaines valeurs se réorganisent en intégrant les nouvelles donne de la société actuelle, multiculturelle, avec ses propres lois et règles qui ne peuvent qu'enrichir l'ancienne imposée".

Une volonté d'instaurer des relais de **proximité** et des processus de **transversalité** entre différents espaces et publics, pour susciter le développement de projets où des trajets personnels peuvent se constituer : de l'occupationnel à l'activité, de la pluri-activité à la créativité, de la créativité au projet de vie, voire du projet de vie au projet professionnel.

"Si ces jeunes sont difficiles, c'est à contenter.

(...) Ce qui les intéresse, c'est leur goût (rap, hip hop... et/ou, parce qu'on leur sert si bien comme exutoire de leur ennui, violence, sexe...), c'est leur culture (celle qu'on renie, celle qu'on s'approprie ou qu'on cherche à construire), c'est leurs autres, les potEs ou les frères... une marge. Et quand ils rient, c'est jaune, c'est caustique, c'est sinistre, c'est ailleurs... On rit d'où on vit ! Et s'ils ont encore envie de rire, ce n'est certainement pas avec les fades divertissements bon chic bourgeois qu'on pourrait leur servir au théâtre (c'est du moins l'image restrictive qu'ils en ont ; ils disent aussi fort que n'importe qui : *le théâtre c'est pour les pédés !*).

Tout ça leur donnerait plutôt envie d'hurler s'ils ne se sentent pas définitivement découragés : *c'est comme l'avenir, c'est pas pour nous !* et ils en construisent un autre.

Et même si elle s'enferme dans ces propres représentations, la marge est un des espaces vivants aujourd'hui et elle participe à bousculer les scléroses des élites culturelles repliées dans la reproduction de leur code de reconnaissance et de légitimation.

La même question est à poser à l'évidence pour l'insertion. Insérer mais insérer qui dans quoi pour quoi faire dans le contexte actuel de la faillite de l'insertion par l'économique. Ils sont peut-être heureux de trouver un petit boulot ou un nième stage, mais ne croyons pas qu'ils soient heureux de le faire : la productivité y est voisine de rien !" (Denis Lepage - 1996).

Mais aussi une série de questions concernant la place de ce travail au sein du **secteur social**:

"Quel sens donner à ce regain d'intérêt du travail social vis-à-vis de la culture en général et du théâtre en particulier ? Quels sens donner d'autre part à l'implication des artistes et des créateurs dans le champ de l'intervention sociale ?

Qui cherche à légitimer qui ?

Dans cette véritable (ou fausse) convergence, quelle place pour la parole de l'usager ?

Au prix de quels risques - pour les usagers ? - pour la création elle-même ?

S'agit-il à travers ces expériences de "sublimer" une gestion de proximité du hors-jeu social et économique ? Ou bien de réinterroger le jeu lui-même comme instance de production et de reproduction des marges ?" (Marcel Groche, Président – 1995).

Et le **théâtre**, alors ?

"Au théâtre, le temps joue à être double.

Rapide parce que dans un monde de discours trop souvent inauthentiques (politique, économique, social) on ne lui pardonnerait pas de ne pas aller droit au but, on exige de lui qu'il soit sincère, efficace, pas drapé dans des déguisements superflus.

Lent parce que dans ce monde sans sens, il doit s'arrêter sur la redécouverte d'un symbole, d'un corps qui se livre, d'une image, d'une écoute, d'une question essentielle... (...)

Les personnes handicapées et les jeunes de quartiers trouvent aussi ensemble le *théâtre qu'il y a à faire*, le théâtre de ces deux temps : la vitesse et l'arrêt, la question et l'écoute, la colère et la confiance, le combat et la sagesse" (Martine Panardie & Denis Lepage).

"développer la créativité en soi ne vaut rien, s'il n'y a pas corollairement l'engagement de la personne dans une démarche artistique et dans un projet artistique. Et s'il y a projet, il y a prise de position par rapport au contexte dans lequel peut se situer le projet. Il y a prise de parole, il y a message, et réflexion formelle sur le message. En ce sens et seulement en ce sens, le théâtre peut être facteur d'insertion, mais pas dans l'économique, pas même le culturel: dans la vie, l'être-là.

Cette vie, elle émerge avec les comédiens de la façon dont les langues mutent, dont les corps bougent, militent pour un sens qui devient le leur. Là est la grande leçon : le théâtre ainsi pratiqué permet au jeune, dans certaines conditions très précises et dans un contexte de formation particulier, de se l'approprier à tel point qu'il devient un projet de vie global. Faut-il dire alors que la demande annexe en matière de connaissance devient nécessaire, facile d'accès et vite résolue (...).

Le théâtre dans ce sens crée l'habitude de la mise à distance et de l'analyse qui renvoie directement aux interrogations que le jeune porte sur le corps social : il peut aboyer. Il sait à qui parler : parce que, porteur d'un projet et d'une parole, il n'est pas là pour se plaindre mais pour faire bouger les choses. Bien sûr, les caravanes continuent de passer dans les rues marchandes. Et de l'avis unanime de ces quelques rares aboyeurs, cette violence du jeu théâtral est plus marrante que la violence bête : c'est peut-être ça travailler le lien social ?" (Denis Lepage - 1996).

"Sur scène, la personne handicapée mentale est transcendée par sa fonction, son rôle, sa mise en jeu, sa représentation... Comme pour tout comédien une série de possibles se profilent à l'horizon grâce au travail théâtral, mais pour le comédien handicapé, c'est de l'ordre du "transcendant" car il peut accéder à des choses qu'il ne pourrait normalement pas atteindre tant il est en difficulté, empêché par son handicap dans le quotidien. (...)

Sur scène, il semble y avoir une explication enfin possible entre soi et soi, soi (comédien) et l'autre (spectateur), entre l'autre (le personnage ou le rôle) et soi (le spectateur qu'on devient quand on n'est plus comédien). C'est comme si cette explication n'avait pu avoir lieu ailleurs par manque de clarté du monde, à cause d'une agoraphobie ambiante.

Alors, si l'handicapé joue son identité, sa vie sur scène, parce qu'il n'a pas pu ou su la jouer ailleurs (au même degré), on peut se poser la question suivante : est-ce que l'handicapé est un comédien, est-ce qu'il joue, est-ce qu'il est acteur de théâtre ou acteur de sa vie ? (...)

Et qu'on ne vienne pas me dire qu'il faut défendre l'art avant tout et non l'éducatif quand on parle de théâtre avec les handicapés mentaux... Qu'est-ce que l'art sans la vie, sans le lien entre les êtres ? (...) Le théâtre questionne l'éducateur dans son rôle : "Qu'est-ce qui se joue et pour qui ?". L'handicapé questionne : "Qu'est-ce qui se joue et comment, pour qui, par qui ?" (...).

Le théâtre devient un élément de subversion au milieu de l'ordre établi, de l'institution et de la relation éducateur/éduqué. Ce que je pense, c'est que ce mode de subversion est encore trop souvent opprimé par ceux qui détiennent les vraies ficelles du pouvoir dans l'institution. C'est pour cela aussi que je travaille avec ou contre les éducateurs, c'est selon... (...).

Ce sont les jeunes et les exclus en souffrance qui vont peut-être nous montrer la marche à suivre" (Martine Panardie).

## 114 - Le théâtre de ParOles

\* A - Finalement, l'**objectif central affirmé** de Paroles (1b, 1c) consiste à "créer des produits culturels non exclusifs (c'est à dire qui s'adressent au tout public et ne soient pas auto-référencés)". Mais cette démarche créative, qui veut toucher le plus large public, tient

aussi pour nécessaire de prendre en compte les spécificités des publics (dont leurs références) avec lesquels le travail de création recherche une adéquation.

On peut ainsi dire que la **tension particulier / universel** marque au premier chef la visée artistique de cette organisation.

Cet objectif central est en particulier décliné selon quatre aspects complémentaires :

sur le **fond**, recherche d'inscription dans la contemporanéité, la langue et les thématiques actuelles (un travail qui s'enrichit "de ce que la norme repousse à la marge", des processus d'exclusion qui sont "nécessairement producteurs de sens nouveaux, de nouveaux codes: il s'agit de les conjuguer avec le théâtre pour les enrichir et non les valoriser en soi") ;

sur la **forme**, tenir compte de la mutation des goûts et des attentes des publics, de leur désaffection pour le spectacle vivant, inscrire le travail dans la mouvance des "formes nouvelles" (nouveaux rythmes, langues, images, thématiques...), dans un processus où les paroles de certaines populations puissent s'ériger en texte théâtral ;

sur l'**accès aux lieux de culture**, favoriser l'émergence d'espaces alternatifs de création ouverts sur la ville, de nouveaux partenariats et réseaux de diffusion, de dispositifs de création allant sur les lieux de vie des publics exclus des espaces traditionnels de diffusion théâtrale, lutter ainsi contre les ségrégations par l'argent et l'habitus culturel ;

vis-à-vis de l'**adhésion des publics** au projet, définir un nouvel espace critique entre rejet caractérisé du théâtre et adhésion par "politesse au bien-disant".

"ParOles se veut ainsi un lieu où l'on envisage comment vivre autrement ses différences ou ses difficultés, combien elles peuvent être sources de richesse par et pour le théâtre.

Pas de création sans échange direct, sans confrontation avec le réel.

Et la formation, à tous les niveaux, est une des façons de nourrir la démarche de création et de l'inscrire dans une cohérence et une recherche artistiques".

**B** - Ce travail vise aussi des formes théâtrales dont se dégagent certaines **particularités esthétiques** (8c) :

"Théâtre visuel, théâtre d'images, théâtre chorégraphié pour une expression plus sensible de l'intérieur mais qui n'exclut pas le texte ni le dire.

Créations originales où l'on passe sans cesse d'une situation anecdotique à un décalage de jeu pour aller vers un propos universel et poétisé.

Décalage dans le temps entre le présent, le futur et le retour au passé, l'un éclairant l'autre, par glissement, sans pour autant utiliser le système conventionnel du flash back.

Décalage aussi des personnages qui peuvent tout aussi bien raconter leur tranche de vie et la jouer mais aussi être dans la minute d'après le narrateur, le témoin de leur propre histoire ou de celles des autres et même l'acteur d'une autre histoire.

Utilisation de divers plans de jeux : superpositions ou successions complémentaires ou contradictoires.

Variations vocales sur des textes mêlés".

En ce qui concerne les **processus de travail théâtral** utilisés, on se reportera à la section 216 qui en donne une première description, sur l'exemple des ateliers de sensibilisation proposés à de nouveaux publics.

Dans les projets plus approfondis de création théâtrale (8c), on trouve en tout cas constamment une combinaison - imbrication d'un travail corporel et chorégraphique, d'un travail vocal, d'un approfondissement et d'un développement de thèmes spécifiques, d'une élaboration et d'une recherche textuelles, d'une création d'un "espace décor".

## 12 - Cadre juridique et responsables légaux

Une **association** type loi de 1901 (1a), créée en Septembre 1993 et qui débute ses activités en 1993-1994 (2a).

**A - Des membres d'honneur, bienfaiteurs et de droit**, dont la voix n'est que consultative. Pour les membres de droit, leur désignation fait l'objet d'une délibération spéciale de l'Assemblée Générale, leurs fonctions et prérogatives devant être fixées par un règlement intérieur.

Des membres **actifs**, qui sont les seuls à avoir une **voix délibérative** à l'Assemblée Générale. \* En 1997 (4c), une quarantaine de **membres actifs**, dont une majorité de jeunes très impliqués dans les activités de l'association.

Parmi les membres qui partagent et défendent les orientations de l'association en 1996 (4a) : M. Nouaille (vice-président du Conseil Régional), Mme Descamps (Conseillère Technique Régionale en travail social), Mme Fraudet (ex-Adjointe au Maire de Limoges), Mme Roche (Association Limousine de Coopération pour le Livre), M. Chalaguier (metteur en scène), M. Vatrican (sociologue), M. Blot (écrivain). \* En 1997, Mme Fraudet, M. Nouaille et Mme Deschamps sont toutes trois **membres d'honneur** de l'association (4c).

Le détail des **membres de droit** n'apparaît pas explicitement dans les documents fournis.

**B - L'Assemblée Générale** ordinaire se réunit une fois par an, dans les six mois qui suivent la clôture de l'exercice. Tous les membres actifs sont convoqués.

\* Le **règlement intérieur**, réexaminé chaque année par l'AG, apporte quelques précisions sur le fonctionnement institutionnel de l'association (3c).

Tous les membres, quels qu'ils soient, versent une cotisation annuelle, même si celle-ci reste le plus souvent symbolique pour les membres actifs ne disposant pas de revenus.

Vu la grande diversité des activités de l'association et pour en assurer un meilleur suivi, des mandatements ou missionnements peuvent être confiés aux membres. Pour leurs déplacements liés à ces missions, l'association cherchera à les défrayer au mieux, des remboursements pour frais exceptionnels liés à l'activité étant étudiables cas par cas.

Tous les membres ayant contact avec des documents internes de l'association s'engagent à ne pas les divulguer en dehors de celle-ci.

Même s'ils n'ont voix que consultative, tous les **membres de droit** font automatiquement partie du CA. Leur avis est particulièrement pris en compte dans l'examen des "tendances à suivre" par l'association, pour assurer sa pérennité dans le cadre de ses objectifs généraux. Toute divergence trop importante au sujet de ces tendances fait l'objet d'une réunion du Bureau et des chargés de mission (y compris salariés), afin d'un "éventuel réexamen du cahier des charges avec l'ensemble des partenaires institutionnels".

**C - Un Conseil d'Administration** d'au maximum 9 membres actifs, à voix délibérative et renouvelables par tiers tous les deux ans.

Ce Conseil comprend également les membres de droit en nombre non limité, mais ceux-ci ne disposent que d'une voix consultative. Selon l'association, ce second collège ne semble pas aujourd'hui réaliste (2b), dans la mesure où ses membres représentent pour la plupart des institutions publiques qui ne peuvent juridiquement faire partie de ce type de CA.

Le CA se réunit au moins une fois par an, décide à la majorité des voix, établit des procès verbaux de ces séances. Après trois absences consécutives non motivées, un membre du CA est considéré comme démissionnaire. Le CA est investi des pouvoirs les plus étendus concernant les décisions à prendre pour le bon fonctionnement de l'association.

\* Suite à l'AG de Juillet 1996, le CA se compose de 8 membres, dont 5 ayant des fonctions professionnelles dans le secteur social et 3 sont des parentes de jeunes comédiens impliqués dans ParOles.

**D - Un Bureau**, issu du CA, de trois membres élus pour deux ans et rééligibles. Il comporte un Président, un Trésorier et un Secrétaire (pour ces trois fonctions, des adjoints peuvent être nommés, si nécessaire).

\* Depuis la mi 1996 (2b), le Bureau se compose de: M. Marcel Groche (directeur de l'Institut d'Economie Sociale et familiale), **Président**; Mlle Annette Marsac (assistante sociale à la protection Judiciaire de la Jeunesse), **Trésorière**; Mme Marie-Christine Lamy (éducatrice spécialisée menant des activités théâtre), **Secrétaire**.

\* Depuis fin 1995 (4b), ParOles dispose d'une **licence temporaire d'entrepreneur de spectacles** de 3ème catégorie (tournées théâtrales et théâtres démontables), octroyée par la Préfecture de Haute-Vienne et valable pour 2 ans. Cette licence, en voie de renouvellement pour fin 1997, est détenue par le **Président** de l'association.

## 13 - Personnels permanent et occasionnel

### 131 - Structure générale du personnel

D'après le descriptif des activités 1995-1996 (2a), au moins **trois "cercles"** de comédiens - formateurs se dégagent, qui semblent assumer une part essentielle de l'**encadrement** et de l'**animation des activités** de l'association:

**A** - Denis Lepage et Martine Panardie, mais aussi une autre personne (désignée dans la suite de ce descriptif par le sigle AB) et Sandrine Guillou. Ces quatre personnes apparaissent constamment, tant dans les actions de formation que dans celles de création. Elles constituent l'équivalent d'un "**noyau permanent**", en tout cas l'**équipe centrale** de proposition et d'intervention.

\* Dans cette équipe et dès 1993, D. Lepage est officiellement missionné par le Président pour la constitution et le suivi institutionnel des dossiers de création, la conception et la mise en scène de ces créations, le suivi de diffusion et la mise en place des partenariats (5b). Antérieurement à ParOles, il a en particulier travaillé professionnellement, en Région limousine et à partir de 1985, avec Expression 7, assistant Andrée Eyrolle dans le cadre de l'Unité Théâtre Enfance et Max Eyrolle sur plusieurs mises en scène (8c).

M. Panardie est, quant à elle, plus particulièrement en charge de tout ce qui touche à la formation, et singulièrement des actions auprès des établissements du secteur handicap et inadaptation sociale. \* Educatrice spécialisée de formation, elle est comédienne depuis 1983 et a en particulier travaillé en direction du jeune public avec l'Unité Théâtre Enfance d'Expression 7 (8c).

AB (après une Maîtrise d'économie) et S. Guillou (éducatrice spécialisée de formation) ont acquis auprès de ParOles une compétence de comédienne, la première étant également impliquée dans la gestion financière et salariale de l'association.

**B** - \* Philippe Demoulin (impliqué, sur le plan du fonctionnement général, dans la gestion technique et des matériels) et Youssef Ali apparaissent comme deux jeunes, **en voie de professionnalisation**, qui viennent fortement épauler l'équipe centrale (8b).

Benoît Ricard-Dorémus, mais également Mohamed Aït Fana et Stéfan Ségura apparaissent comme des jeunes déjà fortement impliqués et qui pourraient participer à terme à un élargissement du premier noyau permanent. Mais aussi, en 1996-1997 (3a), Marie Groche; en 1998 (8a), India Belly, Philippe Lopes, Hakim Ziani.

**C** - Enfin, une petite dizaine d'autres noms de jeunes comédiens apparaissent au moins dans deux productions théâtrales issues des ateliers de formation initiale.

\* Chaque participant actif au fonctionnement de l'association est incitée à développer une **compétence réellement polyvalente** (dont prise en charge des tâches d'organisation et de gestion des activités). Les membres des deux premiers cercles font également l'objet de

**missionnements particuliers**, liés à leur histoire, leurs compétences et leurs intérêts personnels.

Pour 1998 (8a), l'équipe centrale de comédiens / formateurs comprend D. Lepage et M. Panardie, AB, P. Demoulin et B. Ricard-Dorémus, mais aussi M. Aït Fana et Y. Ali. Pour ces personnes, Paroles constitue le lieu majeur de leur investissement professionnel.

Deux autres personnes, Sophie Vergnaud et Delphine Barry s'occupent d'une nouvelle fonction qui apparaît désormais officiellement, celle de **relations publiques**. Cette fonction représente l'équivalent d'un poste et demi, à plein temps.

Par ailleurs, M. Groche, P. Lopes et H. Ziani compléteront l'équipe de comédiens / formateurs, ainsi que S. Guillou désormais prestataire extérieure de l'association. I. Belly participe également à l'activité au titre de comédienne.

### **132 - Statut et rémunérations de l'équipe centrale**

\* En 1996, les membres de l'équipe centrale (et quelques jeunes en voie de professionnalisation) sont engagées par l'association au titre de salariés **intermittents du spectacle**. Leur rémunération correspond donc à des cachets ponctuels pour les interventions réalisées au profit de l'association (8b).

La rémunération de ces comédiens / formateurs se fait sur la base de **cachets** au montant unitaire de 1.150 F Brut (pour les personnes du second cercle, le cachet de base s'établit à 750 F Brut).

Même si l'on prend en compte le paiement des Congés Spectacles afférant à leur statut particulier d'intermittents, la **rémunération brute annuelle** des différents personnels de l'équipe centrale, comprise entre environ 28.000 F et 68.000 F, montre la situation financière encore très délicate de l'association.

Un régisseur intermittent est aussi employé par l'association pour une rémunération un peu supérieure à 16.000 F brut annuel.

Un contrat **Emploi Ville** rémunère un des jeunes en voie de professionnalisation (moins de 15.000 F brut annuel).

Pour 1997, la mise en place de deux contrats **Emploi Ville** (aidés par l'Etat dans le cadre des Contrats Emploi Consolidé) doit permettre à M. Aït Fana et Y. Ali de continuer leur formation au sein de l'association, tout en développant de nouvelles activités sur les quartiers (2b). Sur la base du SMIC horaire et d'un service de 30 heures par semaine, chaque poste de ce type coûterait globalement pour la première année environ 17.000 F, sachant que la prise en charge de certaines cotisations sociales par l'Etat est dégressive tout au long des 5 années consécutives possibles pour cette catégorie de contrat.

\* Les profils de poste associés à ces deux emplois (5c) insistent sur la fonction de comédien / formateur "relais" sur différents lieux d'intervention de l'association, notamment sur les quartiers périphériques de Limoges (87) ou bien de Brive (19). Ils mentionnent une implication dans les actions de création de ParOles ("comédien") et dans la mise en place d'événements ou de projets spécifiques ("animateur culturel"). Sur la saison en cours, chacun de ces deux postes dispose en outre de plus ou moins 300 heures de formation complémentaire, au sein de ParOles.

De même et vu l'importance des **tournées** de certains spectacles, une embauche d'une personne pour prendre en charge cette fonction de diffusion est prévue dès Décembre 1996 (2b). Ce premier contrat de 5,5 mois coûtera environ 42.000 F à l'association, sur la base d'un salaire brut de 6.410 F. Au départ, il sera envisagé sur un emploi d'"agent de production" et selon un statut d'intermittent du spectacle (5c).

Ainsi, la question du **niveau de rémunération annuelle** de l'équipe centrale de ParOles constitue un problème structurel d'importance, le montant global de cette dépense émargeant déjà autour de 50% des charges 1996 de l'association.

\* Comme souvent dans des cas comparables, le recours à des **intermittents du spectacle** pose une vraie question, surtout quand il fait l'objet d'un "contrat générique" écrit (5c), qui pourrait, de droit, se voir requalifier en contrat d'emploi salarié "standard" (avec toutes les "désagréables" conséquences financières induites pour l'association).

Sur un autre plan, le renforcement de l'équipe centrale apparaît tout à la fois comme un élément de "succès" de la première phase de développement de l'association (en particulier dans son objectif de professionnalisation de jeunes), mais également comme une nécessité pour son développement. Ceci dit, compte tenu de la diversité et de l'intensité des activités de l'association (voir toute la section 21 suivante), cette équipe "étoffée" paraît déjà fortement **surchargeée**.

Cet aspect, couplé avec celui des rémunérations possibles, constitue une des difficultés majeures (et probablement récurrente) de la gestion stratégique de l'association.

## 14 - Locaux et lieux de travail en propre

\* L'association dispose d'un espace administratif, dans une cave appartenant à M. Panardie.

Cet espace de 45 m<sup>2</sup> comporte deux pièces, aménagées aux frais de ParOles en bureaux (2c). Par une convention triennale, reconductible, cet espace est mis à disposition exclusive de l'association, qui devra néanmoins s'acquitter des charges locatives induites par l'occupation des lieux. Ils constituent, de fait, le **siège administratif** de l'association.

Pour l'équipement en matériel de ces bureaux, on se reporterà à la section 312.

Une installation provisoire existe également dans l'Espace Mas Jambost (quartier du Val de l'Aurence), espace appartenant à la Ville de Limoges et qui a été partiellement aménagé par l'association en **lieu de travail théâtral**.

## 2 - Offre et demande 1995-1996 et 1996-1997

### 21 - Nature des prestations offertes, par domaine stratégique d'activité

Un schéma de synthèse, proposé dans le dossier de présentation des actions 1998 (8a), systématisé l'offre déjà proposée en 1996 selon **quatre grands domaines stratégiques d'activité** :

les **formations initiales** (composées de cinq sous-domaines différenciés) ;

les **formations de formateurs** (composées d'au moins deux sous-domaines différenciés) ;

les **creations théâtrales** (comportant de fait un sous-domaine de production proprement dite et un autre lié à la diffusion des spectacles) ;

le **festival Paroles de Quartiers**.

Des actions spécifiques de formation professionnelle apparaissent aussi dès 1996 comme un nouveau sous-domaine d'activité, qui pourrait même être considéré à partir de 1998 comme formant un nouveau domaine stratégique d'activité.

Finalement, l'activité se développe à partir d'une **dizaine de sous-domaines stratégiques** d'activité, regroupables en **cinq grands domaines** (ou six, si l'on distingue dans les créations la production et la diffusion, deux activités qui relèvent bien chacune d'une "unité fonctionnelle" spécifique, que ce soit en termes de moyens humains, temporels, matériels, financiers, ou en terme de mode de médiation sociale).

## 211 - Les formations initiales

Elles comportent 5 sous-ensembles: le Théâtre de Périphérique, le Théâtre des Autres, les Ateliers spécifiques d'insertion, les Ateliers en milieu scolaire, les Ateliers Mixtes.

Ces différentes formations ont plusieurs objectifs communs (1c) : "faire partager un engagement artistique et esthétique, résolument contemporain dans ses formes et dans la force de ses prises de paroles ; passer progressivement, pour ceux qui en expriment l'envie, d'une démarche de loisir à une implication dans le domaine artistique à travers tout le projet de vie de la personne ; faire se rencontrer les marges, en développant des rencontres croisées (...) entre publics repérés comme spécifiques ; mettre les participants dans une démarche de plaisir à faire, pour un mieux vivre, un mieux être".

Chacune de ces formations possède par ailleurs des caractéristiques qui leur sont propres (2a).

### A - Le Théâtre de Périphérique

C'est une action en direction des **quartiers réputés "difficiles"** de Limoges. Elle concerne des jeunes adolescents et adultes, dont une majorité est d'origine étrangère. En collaboration étroite avec des responsables d'établissements, des animateurs ou des éducateurs de ces quartiers, cette action se fonde sur des **ateliers théâtre**, qui aboutissent pour la plupart à une production finale.

Entre demande des jeunes et ouverture à des orientations contemporaines du travail théâtral, cette action vise aussi à des échanges entre groupes, en particulier lors de présentations dans le cadre du festival Paroles de Quartiers. Des jeunes dépendants de la Protection Judiciaire de la Jeunesse sont intégrés à différents ateliers (4a). Ce travail vise à libérer les paroles revindicatrices de jeunes en recherche d'identité, par l'écriture et le jeu théâtral, à travers des formes contemporaines où se mêlent décalage et humour, sans tomber pourtant dans des formes caricaturales (7a).

En 1996, M. Panardie et D. Lepage sont intervenus dans ce type d'action, avec l'appui de AB et S. Guillou.

Cette action est développée depuis 1994 sur le quartier du Val de l'Aurence (3a), en collaboration avec l'ALSEA (Association Limousine de Sauvegarde pour l'Enfance et l'Adolescence), mais aussi sur le quartier de Baubreuil. Le quartier des Portes Ferrées est également touché par cette action, comme celui de La Bastide en 1997.

Ce travail a été mis en valeur au festival Paroles de Quartiers de 1996, au festival de théâtre de rue URB'AKA durant la saison 1996-1997.

### B - Le Théâtre des Autres

Il s'agit d'une action théâtrale en direction de personnes relevant d'**établissements du secteur handicap et inadaptation sociale**. Elle est constamment accompagnée et relayée par des éducateurs s'occupant des personnes concernées. Certains des groupes de travail qui aboutissent à une production finale se produisent lors du festival Paroles de Quartiers.

Cette action est menée par M. Panardie depuis 1987 (3a). En 1996, M. Panardie et S. Guillou (éducatrices spécialisées de formation initiale) ont assuré ce type d'action, avec aussi AB et B. Ricard-Dorémus (ce dernier, lui aussi éducateur spécialisée de formation initiale) qui interviennent auprès de personnes sourdes et malentendantes (4a).

Cette action est implantée dans des établissements de Beaubreuil et des communes d'Eyjeaux (87 - Haute-Vienne), d'Isle (87), de Le Dorat (87), de La Courtine (23 - Creuse) et de Guéret (23), de Sornac (19 - Corrèze).

### C - Les Ateliers spécifiques d'insertion

Ces ateliers sont plutôt conçus, en liaison avec des **organismes spécialisés** et comme un travail préalable d'accompagnement pour des personnes cherchant à redéfinir un projet personnel de vie, à construire un parcours d'insertion sociale ou de retour à l'emploi.

En 1995-1996, S. Guillou, D. Lepage et M. Panardie ont pris en charge ce type d'action, avec l'aide plus ponctuelle de Y. Ali, D. Aussel, S. Sécura.

En 1996-1997 et sur Limoges (3a), D. Lepage et M. Panardie sont en particulier intervenus dans la Maison d'Arrêt, S. Guillou à la Mission Locale (depuis 1985), AB et B. Ricard-Dorémus plus ponctuellement dans le nouvel Hôtel Social (hôtel d'urgence, accueillant entre autres des personnes seules).

#### D - Les Ateliers en milieu scolaire

Ils visent à sensibiliser les publics scolaires au spectacle vivant, tout en leur donnant des occasions d'échanger leurs pratiques entre groupes différents. Ils participent à la mise en oeuvre d'une autre relation entre enseignement et pratiques culturelles, à aborder de manière nouvelle certaines difficultés de relation des élèves avec les matières scolaires. De ce point de vue, la dynamique lecture - écriture - théâtre est un des axes développés (4a).

En 1996, AB, S. Guillou, D. Lepage, M. Panardie sont intervenus dans ce type d'action, avec une assistance de M. Aït Fana, Y. Ali, S. Sécura en 1995-1996 (2a), une prise de responsabilité plus importante de M. Aït Fana, Y. Ali, P. Demoulin, B. Ricard-Dorémus, M. Groche en 1996-1997 (3a).

Sur la saison 1996-1997 (3a), cette action s'est déroulée principalement auprès du secteur primaire (6 actions, pour 49,5% des participants) et en maternelle (4 actions, pour 30,8% des participants), mais aussi dans des collèges (3 actions, pour 10,3% des participants) et des lycées (3 actions, pour 9,3% des participants).

Parmi les localisations de cette action, on trouve des établissements de Limoges (Beaubreuil), d'Isle (87), de Felletin (23) et de Guéret (23), de Brive (19), d'Objat (19) et d'Uzerche (19).

Certains de ces ateliers ont présenté leur production au festival Paroles de Quartiers, un atelier de collège ayant par ailleurs présenté son travail dans le cadre de la manifestation Jeune Théâtre en Acte organisée par ARTHEA (Association de Regroupement de Théâtre Amateur).

#### E - Les Ateliers Mixtes

Ils proposent un lieu d'échange et de regroupement entre **comédiens venant d'horizons différents** (amateurs, semi-professionnels, professionnels). Ces ateliers se basent sur une recherche théâtrale novatrice, sur l'élaboration et l'aboutissement de créations théâtrales dont la vocation est d'être **diffusées**.

L'Atelier mixte "l'Arbre à Paroles" est une des seules structures locales intégrant des personnes handicapées, quel que soit ce handicap (3a). Un autre Atelier mixte existe depuis 1994 à Guéret - La Souterraine (23), avec le soutien de la FDT (Fédération Départementale de Théâtre) et la FOL (Fédération des Oeuvres Laïques) de la Creuse (3a).

En 1996, M. Panardie a encadré ce type d'action, avec l'appui de D. Lepage.

#### 212 - Les formations de formateurs

Elles comportent deux sous-ensembles, le Moulin à Paroles d'une part, des formations au sein d'organismes professionnels de formation et des stages professionnels d'autre part.

Ces formations poursuivent trois objectifs (1c) : par des processus de perfectionnement à la pratique théâtrale de jeunes comédiens, travailleurs sociaux, enseignants, mettre en place des **personnes-relais**, qui "développeront leur projet personnel en essaimant sur le terrain ou en s'inscrivant dans le projet de la structure" (ParOles) ;

"créer une **équipe de création** rattachée aux projets de la structure" (six parcours de professionnalisation en tant qu'intermittents du spectacle se sont opérés en quatre ans);

"instaurer des **espaces de recherche et d'expérimentation**", le travail de création de la compagnie passant toujours par une phase de collecte de "matériaux théâtre (espaces, rythmes, éléments de texte, atmosphères, thèmes récurrents...) et d'ébauche de création avant la mise en chantier définitive".

**A - Le Moulin à Paroles** fonctionne en atelier hebdomadaire et s'adresse à des jeunes comédiens ayant déjà participé à d'autres ateliers, et qui cherchent une **voie de professionnalisation**. A ce titre, certains peuvent rejoindre à terme le groupe des intervenants semi-professionnels ou professionnels de ParOles.

**Lieu de recherche et d'interrogation** sur les formes artistiques, cet atelier produit des créations courtes ou des ébauches de création, permettant une sensibilisation à des formes non traditionnelles du spectacle vivant (4a). Ces petites formes, dont la vocation est d'être diffusées, donnent à voir les différentes formes théâtrales qui se pratiquent dans le groupe. Les recherches s'organisent autour de la question du **lien entre le théâtral et le social** (2a).

\* La participation à cette activité relève d'un "**contrat d'engagement moral**" entre les parties (6c). Si Paroles s'engage à fournir une formation "aux techniques théâtrales de base", dispensée par D. Lepage, les personnes inscrites s'engagent à soutenir et à participer aux "actions sociales de formation et de création théâtrales" de l'association. Dans ce cadre de prestation mutuelle, l'inscription à l'atelier est gratuite (cas d'espèce, l'adhésion à l'association est également gratuite). L'équilibre financier de cette activité (dont rémunération du formateur) est réalisée par la vente des spectacles produits et joués par les comédiens et grâce aux subventions accordées à l'association. Un éventuel surplus financier, dégagé sur les recettes propres de cette activité (ventes de spectacle ou projets de collaboration) peut être redistribué, frais de déplacement déduits, aux différents participants. Pour la distribution des spectacles, un principe de cooptation s'applique en vue d'"obtenir les meilleurs résultats quant à la qualité des présentations". Au-delà d'un mois de participation, tout abandon d'une personne inscrite fera l'objet d'un dédit financier, sur la base du coût réel de l'atelier. Ce contrat de principe est conçu pour assurer le meilleur fonctionnement possible de l'atelier, et peut faire l'objet de dispositions particulières selon la situation exacte de chacun.

**B - Les autres formations de formateurs** se déroulent plutôt dans le cadre d'**organismes de formation** de travailleurs sociaux, ou pour répondre à des **demandes spécifiques** de ces professionnels ou d'enseignants.

En 1996, ces formations ont été assurées essentiellement par D. Lepage et M. Panardie.

Un travail en particulier mené avec (4a) l'APFTS 87 (Association des Personnes en Formation pour le Travail Social en Haute-Vienne) et l'IRFE (Institut Régional de Formation d'éducateur); (4a) des projets avec ARTHEA de Brive (Association de Regroupement de Théâtre Amateur).

Un ensemble de résultats peuvent être indirectement obtenus par le biais de la pratique théâtrale (1c) : meilleure autonomisation de la personne, appropriation de nouveaux langages et de valeurs artistiques, responsabilisation de la personne ou du groupe, progrès dans différentes compétences personnelles, acquisition d'un certain type de citoyenneté en étant acteur de son propre projet...

Ces résultats relèvent plutôt des objectifs propres aux structures partenaires de ParOles. Même si ceux-ci sont pris en compte (dans le cadre de "projets pédagogiques", par exemple), ils constituent surtout pour ParOles un "passage nécessaire dans l'acquisition des outils pour s'inscrire dans une réelle démarche de création".

Concernant le développement futur des actions de formation, une première formation pré-qualifiante s'est mise en place en collaboration avec l'IESF (Institut d'Economie Sociale et Familiale), qui ouvre la voie à un nouveau domaine stratégique d'activité.

## 213 - Les formations professionnelles émergentes

Si ce nouveau domaine n'apparaît vraiment en tant que tel qu'en 1998 (8a), y compris budgétairement (10a), il se constitue de fait dès 1996 par la mise en place d'une **formation pré-qualifiante** aux Métiers de l'Intervention Culturelle et Sociale (3a). Cette action fait suite à la demande explicite d'un certain nombre de jeunes ayant participé aux ateliers du Moulin à Paroles.

Cette formation de type alternée entre ParOles et l'IESF concerne 12 jeunes. Elle s'organise autour d'une approche pluri-artistique (dont arts vivants et arts audiovisuels), autour du montage de micro-projets et d'actions théâtrales (aspects techniques,

administratifs, juridiques, mais aussi sociaux), autour de l'implication dans un projet complet de création théâtrale.

Pour 1997-1999 (5a) et avec l'aide du FSE Emploi (Fonds Social Européen, programme INTEGRA en direction des personnes défavorisées), un nouveau projet de ParOles, AGORA, veut mettre en place une action auprès de **jeunes adultes en phase de réinsertion**. Cette action vise une professionnalisation sur des activités ou des emplois "alternatifs" liés à la médiation culturelle.

Elle se veut également ouverte sur une dynamique européenne et a d'ailleurs pour partenaires étrangers envisagés le Centre Théâtre Action de La Louvière (Belgique) et Charnière Européenne de Cologne (Allemagne).

## 214 - Les créations théâtrales

Productions professionnelles ou semi-professionnelles, elles font l'objet d'un travail propre de création et d'une diffusion spécifique. La plus grande part de la diffusion de spectacles est localisée en **Région limousine**, quelques représentations arrivant à se réaliser hors région ou à l'étranger.

**A - En 1995-1996**, 3ème saison d'activité de l'association, 3 **créations professionnelles** ont fait l'objet d'une diffusion :

"**Les Malassis**" de Daniel Zimmermann. Une écriture construite sur des thèmes, des personnages, des émotions "simples" mais universels, qui facilitent l'accès du plus grand nombre de spectateurs au théâtre contemporain. Une écriture qui se révèle immédiatement "parlante" aux jeunes et aux personnes handicapés ou en difficulté. Une scénographie légère et adaptable à tous types de lieu, même "non équipés".

3ème année de diffusion de ce spectacle, créé en 1994 et comportant 3 comédiens : D. Lepage, M. Panardie, B. Ricard-Dorémus. La création de la forme musicale de ce spectacle en Janvier 1995 au Divan du Monde (4a). En 1996-1997 (3a), la diffusion s'est poursuivie, en particulier en direction du milieu rural.

Une demande surtout des associations et structures de travail sur les quartiers, des municipalités concernées par le phénomène des banlieues (4a).

"**Allons Amours**", un spectacle conçu en 1994-1995 (4a) et réalisé au sein d'un Atelier Mixte (8c) par 5 comédiens professionnels, 2 jeunes comédiens issus des ateliers de quartier, 8 personnes handicapées mentales et sensorielles (sourdes et malentendantes). Un travail qui privilégie l'image photographique (et ses cadres), mais aussi l'espace (2a). Une scénographie qui aide à privilégier la dimension chorégraphique et tout un travail sur les ambiances vocales. Le thème du rapport entre amour et handicap, des amours entre personnes marginalisées (4a).

Une distribution de 16 comédiens, dont AB, S. Guillou, M. Panardie, B. Ricard-Dorémus. Cette création a été reprise en 1996-1997 (3a) et distribuée en particulier dans le cadre de deux festivals, celui d'Almagro (Espagne) et celui de l'Autre Emoi (Nice, à l'invitation de la compagnie Grain de sable).

\* Une lourdeur organisationnelle des tournées qui impose la non reconduction systématique de ce type de projet, mais bien plutôt la production de spectacles complémentaires, plus légers, moins coûteux, conçus pour des salles non conventionnelles (8c).

"**Comme des Flèches**", créé en 1996. L'aboutissement d'un travail de collaboration entre la compagnie FEEREN d'Ouagadougou et ParOles. Une coproduction dans le cadre d'un projet plus large, Paroles Flèches, centré sur le thème de la prévention du Sida.

Une distribution comportant 6 interprètes, tous africains: comédiens de théâtre moderne, griots traditionnels, musiciens. Pour la partie du texte en français, une écriture du tchadien Koulsy Lamko. Une mise en scène réalisée par ParOles au Burkina Faso.

Spectacle répété et joué deux fois en Août 1996 (3a) au Burkina Faso, repris en Décembre 1996 pour une tournée dans le Nord et l'Est de la France, au FIFL (Festival International des Francophonies en Limousin), en Région limousine. Une tournée aussi dans certains pays de l'Afrique de l'Ouest en Février et Mars 1996 (4a).

Par ailleurs, deux **nouvelles créations** sont mises en chantier au cours de la saison :

En 1996-1997 (3a) et après un premier travail en 1995-1996, le stage de formation pré-qualifiante aux Métiers de l'Intervention Sociale et Culturelle (cf la section 213) a réalisé "**Aimer aimer !**".

Un spectacle de 12 comédiens et d'une durée d'1h20, visant le jeune public, complété par des débats en amont et aval de la représentation, qui traite de la question du Sida. Cette réalisation est un autre prolongement du projet Paroles Flèches, qui a déjà permis de réaliser le spectacle "Comme des Flèches". Pour la saison 1997-1998, des projets de résidence autour de ce spectacle, en particulier à Saint Yrieix (19).

Fin 1996, le début d'élaboration d'un spectacle jeune et tout public, avec une version légère et une autre plus lourde, "**Les aventures de Grand Bébé**".

Pour 2 ou 3 comédiens (durée d'1h20), sur le thème de nos mémoires, chaos de gestes et d'humeurs du passé, d'instants de découverte du monde, de souvenir d'un autre toujours si grand (4a). Une volonté de diffusion sur les lieux de vie même de nouveaux publics, dont ceux des établissements spécialisés (7a).

**B - En 1995-1996**, quatre autres productions, issues du **Moulin à Paroles**, ont été diffusées :

"**Correspondances pour Ailleurs**", une parabole sur l'enfermement et la solitude, issue d'une série d'échanges épistolaires entre des détenus en Maison d'Arrêt et des comédiens du Moulin à Paroles. 12 comédiens, dont M. Aït Fana, Y. Ali, AB, S. Guillou, S. Ségura.

Un spectacle qui constitue comme une avant-première d'une création pour 1997, "**Territoire**" (4a), un "polar humoristique" sur les thèmes de l'enfermement, de la solitude, du besoin d'écrire, du désir de l'autre et de l'ailleurs. Ce nouveau spectacle d'1h15 comportera 6 comédiens, M. Aït Fana, Y. Ali, P. Demoulin, AB, D. Lepage, B. Ricard-Dorémus

"**Piou ! ou le vilain petit nez noir**", une parabole sur la différence et l'exclusion. 10 comédiens, dont M. Aït Fana, AB, S. Guillou, M. Panardie, B. Ricard-Dorémus.

"**La Fabriquarêves**", un spectacle jeune public. Comme un musée, où les objets raconteraient l'histoire de leur comédien. 17 comédiens, dont ceux de "Piou!" et Y. Ali, S. Ségura.

"**Oeil théâtre**", une présentation réalisée à l'occasion des 8èmes Rencontres Photographiques de Solignac (87). Donner à entendre - écouter les photographies, exprimer la fascination pour le langage photographique, mais aussi la diversité des regards qu'il rend possible. 6 comédiens, dont AB, S. Guillou, D. Lepage, M. Panardie.

Enfin, une présentation d'extraits déjà composés de ce qui devait devenir le spectacle "Comme des Flèches".

**C - En 1996-1997** (3a), trois nouvelles productions issues du Moulin à Paroles :

Une "**lecture spectacle**" de 5 comédiens, lors des Rencontres photographiques de Solignac, sur le thème du monde ouvrier et des friches industrielles ;

"**Quelques exercices d'Amoralité**", une présentation pour la Journée mondiale de lutte contre le Sida ;

"**Contes Urbains**", un ensemble de petites formes jouable dans des parcours urbains. 17 comédiens.

## 215 - Le festival Paroles de Quartiers

L'objectif de ce festival est "de privilégier l'échange, la rencontre entre différentes populations par le biais, entre autres, de la confrontation de leurs propositions artistiques" (2a), notamment les productions théâtrales réalisées dans les trois autres secteurs stratégiques d'activité. Prend un relais plus localisé du festival **Porte Paroles**, organisé en 1994 et 1995 avec le Centre Culturel Jean Moulin et la Ville de Limoges (4a). La première édition en 1996 (7a).

L'occasion de renforcer le **partenariat local** avec des établissements spécialisés et centres culturels de quartiers, des acteurs associatifs et municipaux, des intervenants de toute sorte sur les quartiers périphériques de Limoges.

La recherche aussi de la mise en place d'un **réseau**, à partir de compagnies menant un travail similaire à celui de ParOles, en particulier en France. Dans ce sens, des contacts en 1996 avec la compagnie Mises en scène (Avignon), le groupe SIGNES (Lyon), la compagnie Aujourd'hui, ça s'appelle pas (Puy en Velay), le Centre du théâtre de l'Opprimé, le Théâtre du Fil, le Théâtre du Cristal (Ile de France). Une ouverture également sur la manifestation Banlieues d'Europe à Bruxelles (7a) et un contact avec différentes compagnies européennes lors de deux tournées à Nice et en Espagne (3a). Sur la saison 1996-1997, d'autres contacts comme avec l'IVT (International Visual Theater).

Mais aussi, le suivi amical de la compagnie de théâtre jeune public O'Navio (3a), constituée à la suite du stage pré-qualifiant de 1996 organisé en collaboration avec l'IESF.

L'occasion de favoriser l'**implication** des jeunes comédiens des divers ateliers. La volonté également de participer à la constitution et la **fidélisation d'un public** "micro-local", qui se déplacerait entre les différents lieux de présentation et d'activité (4a).

En 1996, environ 15 productions théâtrales présentées, sur 5 lieux différents localisés dans 4 quartiers de Limoges (Beaubreuil, le Val de l'Aurence, les Ports Ferrées, le Sablard), plus une présentation "décentralisée" à La Courtine (23). Egalement, un stage de danse, un film-conférence, des débats, des repas conviviaux, la compagnie invitée Mises en scène d'Avignon.

En 1997 (3a), une extension du projet, en particulier par l'organisation d'un forum-débat sur les "nouveaux enjeux politiques en matière de culture, prévention et lutte contre l'exclusion", l'accueil de quelques compagnies travaillant dans le même sens que Paroles : compagnie La Luzège, compagnie Grain de sable de Nice, compagnie des Echappés. 2 quartiers de Limoges particulièrement associés: Baubreuil et le Val de l'Aurence, une présentation décentralisée à Ussel (23).

## 216 - A propos de quelques "propositions d'intervention"

\* ParOles cherche constamment à élargir ses partenaires potentiels, ne serait-ce que par les pratiques d'essaimage qu'elle met en oeuvre grâce aux différentes personnes-relais qu'elle forme. Dans ce cadre de recherche de nouveaux partenaires, l'association est amenée à construire des propositions spécifiques de **première sensibilisation** à ses pratiques théâtrales.

Ces propositions (7c) se caractérisent par l'essai de couplage systématique entre des "ateliers théâtre de présentation" et au moins une représentation d'un spectacle du répertoire.

Les **ateliers** se présentent souvent sous la forme d'un travail hebdomadaire ou bimensuel (à chaque fois, séance de 3 heures par exemple) sur quelques semaines, avec si possible 2 jours groupés en finale (2 fois 6 heures par exemple). Ce dernier rythme permet plus facilement d'arriver à un court moment de spectacle à présenter à des publics extérieurs à l'atelier proprement dit.

La "soirée théâtre", basée sur un spectacle du répertoire (ou bien sur des extraits de spectacle), est également imaginée comme une action de sensibilisation. Elle peut, selon les cas, se situer en amont ou en aval de l'atelier.

Au plan des objectifs, revient constamment la question de l'approche de la **pratique théâtrale**, pour développer la créativité et les langages spécifiques des publics concernés, la sensibilisation par un échange au **théâtre contemporain**, la mise en avant du "trajet" qui va **de la formation à la création**.

Au plan des thèmes de travail, plusieurs aspects sont mentionnés de façon récurrente : appuis sur des supports, **musicaux** pour des échauffements et des exercices de base, **matériels** et **textuels** (ces derniers, produits ou non par les participants) pour des improvisations, **objectaux** (objets du quotidien) ou **thématiques** pour un travail plus construit de création ;

insistance sur la **dimension corporelle et vocale**, travail permettant de réactiver différents sens (visuel, auditif, kinesthésique), jeux avec divers supports pour faciliter "l'émergence de la sensibilité émotive et imaginative de chacun" ;

appréhension plus particulière de l'**espace** et du **rythme** dans le processus théâtral ; mise en oeuvre d'**improvisations**, individuelles ou collectives, à partir de thèmes, situations ou textes courts ;

**adaptation théâtrale de textes** produits (en particulier par les participants), constructions d'histoires en vue de "**mini-mises en scène**" ;

toujours également des temps de **réflexion** et de débat sur les outils proposés et leur évaluation (dont, si le public concerné s'y prête, échange sur la pédagogie de l'animation théâtrale).

Parfois, pour "dédramatiser / désacraliser le rapport au théâtral et au statut de comédien", des **procédures préalables d'échange** entre les comédiens de ParOles et les publics concernés. Par exemple, des temps de rencontre où chacun produit et s'échange de courtes lettres, un jeu de "correspondance" sur ce que chacun vit ou a vécu, sur le théâtre aussi. De là, naissent des thèmes, base possible d'un atelier d'écriture, d'un matériau initial pour l'abord de l'expression théâtrale.

Dans tous les cas, un **parti pris général** d'approche et de sensibilisation pour "un théâtre avant tout visuel où l'improvisation, le travail de groupe sur le vécu et les envies de chacun déterminent les thèmes de travail".

## 22 - Estimation des activités réalisées et des publics touchés

A partir des documents de bilan des saisons 1995-1996 (2a) et 1996-1997 (3a), on peut donner image générale de l'importance quantitative de l'offre proposée et du nombre des personnes touchées.

### 221 - Activités de formation 1995-1996 et 1996-1997

Domaines stratégiques d'activité	Nombre de localisations	Nombre de participants
<b>1995-1996</b>		
<b>Formations initiales</b>		
Théâtre de Périphérique	4	46
Théâtre des Autres	7	78
Ateliers spécifiques d'insertion	2	19
Ateliers en milieu scolaire	12	133
Ateliers Mixtes	2	29
<b>Totaux partiels</b>	<b>27</b>	<b>305</b>

<b>Formations de formateurs</b>		
Moulin à Paroles	1	15
Organismes professionnels	2	29
Stages professionnels et divers	7	88
<b>Totaux partiels</b>	<b>10</b>	<b>132</b>
<b>Totaux généraux des activités de formation</b>	<b>37</b>	<b>437</b>

<b>1996-1997</b>		
<b>Formations initiales</b>		
Théâtre de Périmérique	4	28
Théâtre des Autres	7	65
Ateliers spécifiques d'insertion	3	26
Ateliers en milieu scolaire	16	311
Ateliers Mixtes	2	27
<b>Totaux partiels</b>	<b>32</b>	<b>457</b>
<b>Formations de formateurs</b>		
Moulin à Paroles	1	25
Organismes professionnels	1	20
Stages professionnels et divers	4	67
<b>Totaux partiels</b>	<b>6</b>	<b>112</b>
<b>Totaux généraux des activités de formation</b>	<b>38</b>	<b>569</b>

Même si les données fournies sur les formations ne permettent pas une quantification sur la seule année civile 1996, le descriptif quantifié des deux saisons donnent une image précisée de l'importance annuelle de ce type d'activité.

## 222 - Activités de diffusion 1995-1996 et 1996-1997

Domaines stratégiques d'activité	Nombre de représentations	Nombre de spectateurs	Participants aux animations
<b>1995-1996</b>			
<b>Créations théâtrales professionnelles distribuées</b>			
"Les Malassis"	14	1225	250
"Allons Amours"	6 + 4 répét. pub.	1445	
"Comme des Flèches"	1 + 1 répét. pub.	100	30
"Aimer aimer!"	8 + 1 répét. pub.	830	
<b>Totaux partiels</b>	<b>29 + 6</b>	<b>3600</b>	<b>280</b>
<b>Créations issues du Moulin à Paroles</b>			
"Correspondances pour Ailleurs"	7 + 3 répét. pub.	825	70
"Piou! ou le vilain petit nez noir"	4	180	
"La Fabriquarêves"	2	100	
"Oeil théâtre"	1 + 1 répét. pub.	60	
Extraits de "Comme des Flèches"	1	50	
<b>Totaux partiels</b>	<b>15 + 4</b>	<b>1215</b>	<b>70</b>
<b>Autres productions créatives distribuées, prolongeant les formations initiales</b>			
Théâtre de Périmérique:			
"Histoire de Boun's le boun's"	1	40	
"Pas perdus, trouvés"	3 + 3 répét. pub.	475	25
"Bébés Beurs"	6 + 2 répét. pub.	465	25
"Le Dernier chapitre"	2	160	
<b>Totaux partiels</b>	<b>12 + 5</b>	<b>1140</b>	<b>50</b>

Théâtre des Autres	4	460	
Milieu scolaire	7	1180	
Autres ateliers	8	420	
<b>Totaux partiels</b>	<b>19</b>	<b>2060</b>	
<b>Paroles de Quartiers</b>			
Présentations groupées (Théâtre des Autres et milieu scolaire)	9	980	
Autres Ateliers	(3)	déjà décomptés	précédemment
"Bébés Beurs"	(3)	déjà décomptés	précédemment
<b>Totaux partiels</b>	<b>9 (+ 6)</b>	<b>980 (+?)</b>	
<b>Totaux généraux des activités de diffusion de créations</b>	<b>84 + 15</b>	<b>8995</b>	<b>400</b>

Domaines stratégiques d'activité	Nombre de représentations	Nombre de spectateurs	Participants aux animations
<b>1996-1997</b>			
<b>Créations théâtrales professionnelles distribuées</b>			
"Les Malassis"	3	160	
"Allons Amours"	4	520	
"Comme des Flèches" (tournée Afrique non comprise)	10	1040 (2000)	
"Aimer aimer!"	63 + 1 répét. pub.	5976	5272
"Les aventures de Grand Bébé"	11	795	
<b>Totaux partiels</b>	<b>91 + 1</b>	<b>8491</b>	
<b>Créations issues du Moulin à Paroles</b>			
"Lecture spectacle" - Solignac	1	60	
"Quelques exercices d'Amoralité"	1	120	
"Contes urbains"	6	370	
<b>Totaux partiels</b>	<b>8</b>	<b>550</b>	
<b>Autres productions créatives distribuées, prolongeant les formations initiales</b>			
Théâtre de Périphérique:			
"Bébés Beurs"	1	170	
"Le Maghrébindiens"	2	160	
"Nous...ados"	1	?	
<b>Totaux partiels</b>	<b>4</b>	<b>330</b>	
Théâtre des Autres	5	420	
Milieu scolaire	7	700	
Autres ateliers	6	910	
<b>Totaux partiels</b>	<b>18</b>	<b>2030</b>	
<b>Paroles de Quartiers</b>			
Présentations groupées	4	435	
Compagnies invitées	2	170	
Autres Ateliers	(13)	déjà décomptés	précédemment
<b>Totaux partiels</b>	<b>6 (+ 13)</b>	<b>605</b>	
<b>Totaux généraux des activités de diffusion de créations</b>	<b>127 + 1</b>	<b>12006</b>	<b>5272</b>

Les données fournies permettent d'établir le tableau quantitatif de la diffusion des créations professionnelles et des autres productions créatives sur l'**année civile 1996** (1 Janvier au 31 Décembre).

Domaines stratégiques d'activité	Nombre de représentations	Nombre de spectateurs	Participants aux animations
<b>1996</b>			
<b>Créations théâtrales professionnelles distribuées</b>			
"Les Malassis"	6	550	20
"Allons Amours"	4 + 1 répét. pub.	640	
"Comme des Flèches" (tournée Afrique non comprise)	11 + 1 répét. pub.	1140 (2000)	30
"Aimer aimer!"	36 + 2 répét. pub.	4145	?
"Les aventures de Grand Bébé"	2	110	
<b>Totaux partiels</b>	<b>59 + 4</b>	<b>6585 (+2000)</b>	<b>50</b>
<b>Créations issues du Moulin à Paroles</b>			
"Correspondances pour Ailleurs"	7 + 3 répét. pub.	825	70
"Piou! ou le vilain petit nez noir"	4	180	
"La Fabriquarêves"	2	100	
"Contes urbains"	2	110	
"Lecture spectacle" - Solignac	1	60	
"Quelques exercices d'Amoralité"	1	120	
<b>Totaux partiels</b>	<b>17 + 3</b>	<b>1395</b>	<b>70</b>
<b>Autres productions créatives distribuées, prolongeant les formations initiales</b>			
Théâtre de Périphérique:			
"Pas perdus, trouvés"	3 + 3 répét. pub.	475	25
"Bébés Beurs"	7 + 2 répét. pub.	635	25
"Le Maghrébindiens"	2	160	
<b>Totaux partiels</b>	<b>10 + 5</b>	<b>1270</b>	<b>50 + ?</b>
Théâtre des Autres	4	460	
Milieu scolaire	8	1260	
Autres ateliers	9	820	
<b>Totaux partiels</b>	<b>21</b>	<b>2540</b>	
<b>Paroles de Quartiers</b>			
Présentations groupées (Théâtre des Autres et milieu scolaire)	9	980	
Autres Ateliers	(3)	déjà décomptés	précédemment
"Bébés Beurs"	(3)	déjà décomptés	précédemment
<b>Totaux partiels</b>	<b>9 (+ 6)</b>	<b>980 (+?)</b>	
<b>Totaux généraux des activités de diffusion de créations:</b>	<b>114 + 12</b>	<b>12770 (+2000)</b>	<b>170 + ?</b>

## 223 - Autres éléments concernant les activités

\* A - Un bilan 1994 - 1996 de la Formation de formateurs précise quelques nouvelles données (3b).

L'activité du **Moulin à Paroles** fait apparaître que 4 jeunes ont pu être intégrés à l'équipe centrale de ParOles, tandis que 7 autres commencent à trouver leur propre inscription professionnelle dans les milieux de l'animation ou de l'action culturelle. Par ailleurs, 7 autres jeunes ont été directement à l'origine, par leur demande, de la mise en place de la formation pré-qualifiante aux Métiers de l'Intervention Culturelle et Sociale (deux de ces jeunes viendront renforcer l'équipe centrale de ParOles dès 1996 ou 1997).

Les actions du **Théâtre des Autres** sont développées sur au moins 7 établissements spécialisés. Couplées à des stages spécifiques organisés par ParOles, ce travail tend à former de véritables **éducateurs théâtre**, l'approfondissement de leurs compétences d'animation théâtrale devant leur permettre de recourir de moins en moins à un intervenant extérieur. Au fil du temps, celui-ci n'assure plus qu'un rôle de suivi en matière de conseil à la mise en scène lors de phases de création. La diffusion de ces productions est de plus en plus prise en charge par les éducateurs théâtre en liaison avec leurs propres établissements de rattachement.

ParOles pourra alors s'attacher, dès 1997, à développer ce type de travail avec de nouveaux établissements.

Ainsi se constitue progressivement un véritable **réseau de relations** sur ce secteur, la volonté de s'ouvrir à l'extérieur et l'exigence de qualité artistique au niveau des productions s'avérant de plus en plus perceptible. Entre autres, l'éventualité de pouvoir montrer les production au festival Paroles de Quartiers participe à cette dynamique, comme à celle d'une réelle sensibilisation du public.

Par ailleurs, les **stages de formation de formateurs** ont parfois du mal à trouver leur public, hors des comédiens du Moulin à Paroles qui les suivent. Dès 1996, une première information-promotion dans la presse spécialisée du secteur social a été effectuée, qui exigerait d'être mieux pensée à l'avenir.

En tout cas, les stages organisés dans le cadre de la **formation continue**, en collaboration avec Uniformation, favorise l'émergence de nouveaux projets et le développement hors du réseau de partenaires en Région limousine.

**B -** De l'avis même de l'association, il semble néanmoins important d'entreprendre **un travail de réflexion plus approfondi avec les éducateurs**, sur la pratique et les enjeux spécifiques de l'**outil théâtre**. Une diffusion de cette réflexion auprès des responsables institutionnels se révélerait indispensable, tout comme la constitution d'un véritable **réseau régional** d'éducateurs théâtre pour une meilleure **reconnaissance sociale** de ce type de travail auprès des différents partenaires institutionnels (2b).

Plus globalement, l'intervention de l'association sur les deux secteurs du culturel et du social ne va pas sans poser un certain nombre de problèmes d'**identification** et d'**intégration** de la problématique de travail de ParOles par les partenaires institutionnels.

Une clarification des types de mission de l'association vis-à-vis de ses partenaires institutionnels, comme la nécessaire précision du positionnement de ceux-ci vis-à-vis de ParOles apparaît comme un des enjeux essentiels et urgents pour les années à venir. A la demande du Président, un **document spécifique** devrait être mis en chantier pour 1997 (2b).

Cette question renvoie au cœur du projet de ParOles et de ses choix stratégiques possibles.

### 3 - Budget 1996

#### 31 - Montant et part des dépenses et des produits

##### 311 - Compte de résultat 1996 (6a)

Quelques regroupements effectués dans ce tableau récapitulatif diffèrent légèrement de la classification comptable officielle. Ils ont été effectués pour tenter de mieux correspondre au fonctionnement socio-économique réel de l'association.

Charges	Montant	%	Produits	Montant	%
<b>Salaires du personnel</b>			<b>Recettes propres</b>		
Permanent	21.195	2,6	Prestations formation	234.149	22,3
Artistes	294.975	36,2	Recettes spectacles	85.129	8,1
Indemnités diverses	13.600	1,7	Produits annexes	1.823	0,1
Charges sociales	109.138	13,4	Pdts financ. et except.	2.593	0,2
Frais amateurs	20.685	2,5	<b>Total partiel</b>	<b>323.694</b>	<b>30,8</b>
<b>Total partiel</b>	<b>459.593</b>	<b>56,3</b>	<b>Subventions</b>		
<b>Charges ext. spectacles</b>	<b>54.748</b>	<b>6,7</b>	Politique de la ville	165.000	15,7
Publicité spectacles	35.517	4,3	DDASS + DRASS	125.350	11,9
<b>Total partiel</b>	<b>90.265</b>	<b>11,1</b>	DRAC	77.500	7,4
Frais de déplacement	<b>114.466</b>	<b>14</b>	Ville limoges	70.000	6,7
Autres charges extern.	<b>109.501</b>	<b>13,4</b>	Fonds d'Action Sociale	50.000	4,7
Impôts et taxes	4.817	0,6	CG Haute Vienne	45.000	4,3
Ch financ. et except.	28.472	3,5	CR Limousin	30.000	2,8
<b>Total partiel</b>	<b>33.289</b>	<b>4,1</b>	Fonds Social Européen	23.200	2,2
Dotation amortissements et provisions	<b>8.059</b>	<b>1</b>	Rectorat Limoges	4.000	0,4
			Divers	24.500	2,3
<b>Total général</b>	<b>815.173</b>	<b>100</b>	<b>Total partiel</b>	<b>614.550</b>	<b>58,6</b>
			<b>Autres produits</b>		
			Transferts de charges		
			déplacements	71.631	6,8
			personnel	15.912	1,5
			Quote-part op. comm.	22.223	2,1
			Divers	383	
Bénéfice	233.220		<b>Total partiel</b>	<b>110.149</b>	<b>10,5</b>
<b>Total général</b>	<b>1.048.393</b>		<b>Total général</b>	<b>1.048.393</b>	<b>100</b>

Ce compte de résultat est établi sans **valorisation des contributions volontaires**. L'estimation valorisée du **bénévolat** n'apparaît donc pas dans le précédent tableau (dont valorisation du travail des membres du Bureau et des membres les plus actifs en particulier).

### 312 - Eléments concernant les investissements

Le compte de bilan 1996 fait apparaître des **investissements** qui à hauteur de **59.702 F** en 1996. \* Pour 59% ces investissements ont porté sur du matériel pour les activités (jeu d'orgue lumière et caméscope), pour 22% sur l'achat d'une voiture, et pour 19% sur du matériel de bureautique (7b). En 1994, un autre investissement en matériel bureautique a été réalisé pour un montant de plus de 11.000 F.

\* Fin 1996, la nécessité de disposer en propre d'une **photocopieuse** était d'autant plus soulignée que le besoin de duplication a induit jusqu'ici de nombreux déplacements en centre-ville (2b).

Enfin, le budget prévisionnel pour 1998 (10a) compte sur une **subvention d'équipement** de 80.000 F (Conseil Régional, Conseil Général de Haute-Vienne, Ville de Limoges), qui devrait en particulier permettre l'achat d'un **camion** dont disposerait en propre l'association.

### 313 - Autres éléments concernant la gestion financière (2b)

La comptabilité de l'association est suivie depuis 1996 par un agence extérieure, *1er acte*, ce qui permet une **mise en conformité** des comptes annuels.

Dès 1997, le montant des subventions publiques risquant de largement dépasser le million de francs, l'intervention d'un commissaire aux comptes se révélera indispensable.

### 314 - Situation fiscale de l'association

(6b)

Tant que les **activités de formation** constituent la part dominante des recettes propres de l'association (près de 73% en 1996) et que l'activité de celle-ci remplit toujours les **cinq conditions simultanées** requises par l'Administration fiscale pour être considérée comme "non lucrative", une **exonération de TVA** peut être obtenue.

C'est le cas à ce jour et tant que l'association pourra justifier :

- 1 - d'une utilité sociale par couverture de besoins non pris en compte sur le marché ;
- 2 - d'une activité entrant dans le caractère général désintéressé de l'objet de l'association ;
- 3 - d'une gestion ne procurant aucun profit matériel direct ou indirect à ces fondateurs, dirigeants ou membres ;
- 4 - d'une non recherche systématique d'excédent de recette ;
- 5 - d'un réinvestissement complet des excédents éventuels de recette dans l'oeuvre même de l'association.

L'association est aussi exonérée de TVA pour sa part d'activité touchant à la création et la diffusion de **spectacles**, dans la mesure où celle-ci est encore considérée comme un **prolongement** de son action d'insertion sociale.

L'association est donc exonérée de TVA sur l'ensemble de ses activités. Par contrecoup, elle est assujettie à la **Taxe sur les salaires**. Le montant de cette taxe n'apparaît pourtant pas dans le détail des comptes fournis pour 1996 (6a).

Par ailleurs, l'exonération totale de TVA induit une **exonération de l'Impôt sur les sociétés** et, par connexion, de l'imposition forfaitaire annuelle, de la Taxe professionnelle et de la Taxe d'apprentissage.

Ce **statut fiscal particulier** a pour effet de renforcer le "marquage" de l'association dans le **secteur de l'action sociale**.

Comme le suggère l'agence de gestion *1er acte*, qui s'occupe de l'association, cette situation fiscale particulière pourrait venir en tension avec l'obtention de la Licence d'entrepreneur de spectacles, qui permet de droit une activité à **caractère commercial**.

L'argument de ne demander (chaque année) que la **dispense de cette licence** est limité par le fait que celle-ci ne peut s'appliquer qu'à une activité de diffusion de quelques spectacles, ne pouvant excéder chacun 30 représentations par an. Un argument plus fort, à ce sujet, serait de souligner que les prix de vente des spectacles ne font pas concurrence aux prix pratiqués dans le secteur "professionnel" et qu'ils permettent de rémunérer des comédiens issus des milieux défavorisés qui sont au coeur du projet de l'association. Mais cet argument induirait que l'"amélioration" de la rémunération des comédiens professionnels engagés dans ces productions devrait être trouvée par d'autres mécanismes que celui d'un cachet "prélevé" sur les recettes propres des spectacles diffusés.

Les "fourchettes" de prix de vente des spectacles prévues pour 1997 - 1998 (cf section 333) semblent indiquer qu'en ce domaine l'association cherche une sorte de délicate "position médiane".

Quoi qu'il en soit, on voit que la question du statut fiscal de l'association n'est en aucun cas "neutre" du double point de vue du **projet** et du **fonctionnement concret** de l'association.

## 32 - Capitaux permanents et problèmes de financement

D'après le **compte de bilan**, l'ensemble des **créances non recouvertes** au 31 Décembre 1996 se monte à 279.745 F (dont 65.895 F liés à des clients et 213.850 F liés à des subventions non encore versées), soit plus du quart du budget.

Ces **retards de paiement** semblent être structurels, en particulier du côté des **subventions**, puisqu'à Septembre 1996 seulement 10% de celles-ci avaient été effectivement versées à l'association (et 22% non encore versées à Décembre 1996).

Vu la quasi impossibilité légale pour les associations de disposer de **fonds propres importants** (par exemple, seulement 15.126 F à la clôture de 1995), le seul moyen de disposer d'un **fonds de roulement** suffisant est de faire appel à l'**emprunt bancaire** (146.332 F à Décembre 1996). Mais ces emprunts sont largement insuffisants, dans le cas d'espèce, pour couvrir tous les **besoins de financement** de l'association.

Cette situation de **trésorerie constamment précaire** a conduit à une politique de restriction des dépenses jusqu'en Septembre 1996, qui n'a pas été sans conséquences sur l'activité de l'association et sur les engagements qu'elle a pu prendre (ou non) auprès de ses collaborateurs.

La réalisation, finalement, d'un important **bénéfice** à la clôture de l'exercice met l'association dans une situation "délicate", soit que les subventionneurs publics peuvent **récupérer ce bénéfice** (la subvention n'est, en droit, qu'une aide à l'équilibre du compte de résultat), soit que l'association risque d'être soumise de plein droit à l'**impôt sur les bénéfices**. Les négociations de l'association avec les instances publiques semblent avoir conduit à une "tolérance" (sans doute pour une seule fois) de report intégral de cet important bénéfice, à part égale comme provision pour dépenses courantes en 1997 et comme constitution de fonds propres.

\* Dès l'AG de 1996 (2b), portant sur l'exercice 1995, est en tout cas notée l'importance qu'il y aurait pour l'association de se doter d'un **plan de trésorerie mensuel**.

## 33 - Coûts unitaires et modes de financement des prestations

Le **budget prévisionnel 1997** (9a), qui comporte une description analytique des coûts des prestations et de leur couverture tant par des recettes propres que par des subventions, permet de faire un ensemble de constats pour chacun des **domaines stratégiques d'activité**.

Corrigé en Novembre 1997, ce budget devrait être assez proche de ce qui s'est réalisé durant cette nouvelle année de référence.

Les agrégats chiffrés des tableaux suivants comportent une **marge d'erreur**, qui reste néanmoins faible dans la mesure où seules certaines lignes du budget analytique pouvaient prêter à incertitude vis-à-vis de leur réelle affectation. Par exemple et quand aucune indication complémentaire n'apparaissait, les différentes lignes "fonctionnement général" ont été intégrées à l'agrégat Charges de structure (de même que les masses salariales concernant les Emplois Ville).

Bien entendu, si l'on voulait affiner l'étude de chaque grand domaine d'activité, on pourrait faire le même genre de calcul pour chacun des sous-domaines particuliers.

### 331 - Formations initiales

Charges	Montant	%	Produits	Montant	%
Rémunérations	399.555	83,3	Recettes propres	222.725	46,4
Déplacements	19.770	4,1	Report excédent 1996	65.000	13,5
Charges directes	5.000	1	Subventions	192.000	40
Charges de structure	55.400	11,5			
<b>Total</b>	<b>479.725</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>479.725</b>	<b>100</b>

Sur la base d'une rémunération (charges sociales incluses) de 210 à 230 F de l'heure, cela représente une activité globale entre 1.740 et 1.900 heures d'intervention.

Le **coût unitaire global** d'une heure de formation de ce domaine s'établirait donc entre 275 et 250 F. En 1997, il serait subventionné à 40% et autofinancé à presque 15%.

### Productions créatives distribuées, prolongeant les formations initiales

Charges	Montant	%	Produits	Montant	%
Rémunérations	24.000	61,8	Recettes propres		
Déplac.-Défraitements	6.500	16,7	Report excédent 1996	5.800	15
Charges directes	5.000	12,9	Subventions	33.000	85
Charges de structure	3.300	8,5			
<b>Total</b>	<b>38.800</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>38.800</b>	<b>100</b>

Sur la base de 10 représentations, cela conduit à un **coût unitaire moyen** de 3.880 F par représentation, qui serait autofinancé pour 15% et subventionné à 85% en 1997 .

### 332 - Formations de formateurs

Charges	Montant	%	Produits	Montant	%
Rémunérations	144.300	79,4	Recettes propres	66.100	36,4
Déplacements	6.000	3,3	Report excédent 1996	28.000	15,4
Charges directes	19.600	10,8	Subventions	87.600	48,2
Charges de structure	11.800	6,5			
<b>Total</b>	<b>181.700</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>181.700</b>	<b>100</b>

Sur la base d'une rémunération (charges sociales incluses) de 250 à 280 F de l'heure, cela représente une activité globale entre 515 et 580 heures d'intervention.

Le **coût unitaire global** d'une heure de formation de ce domaine s'établit donc entre 355 et 315 F, qui serait autofinancé en 1997 à 15% et subventionné à près de 50%.

### Créations distribuées, issues du Moulin à Paroles

Charges	Montant	%	Produits	Montant	%
Rémunérations	24.000	64,3	Recettes propres		
Déplac.-Défraitements	5.000	13,4	Report excédent 1996	4.200	11,3
Charges directes	5.000	13,4	Subventions	33.100	88,7
Charges de structure	3.300	8,8			
<b>Total</b>	<b>37.300</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>37.300</b>	<b>100</b>

Sur la base de 6 représentations, cela conduit à un **coût unitaire moyen** de 6.220 F par représentation, qui serait autofinancé en 1997 pour plus de 10% et subventionné à près de 90%.

### 333 - Créations professionnelles distribuées

Charges	Montant	%	Produits	Montant	%
Rémunérations	200.000	58,2	Recettes propres	86.000	25
Déplac.-Défraitements	48.000	14	Report excédent 1996	110.000	32
Charges directes	36.000	10,5	Subventions	147.500	42,9
Charges de structure	59.500	17,3			
<b>Total</b>	<b>343.500</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>343.500</b>	<b>100</b>

Sur la base de 50 représentations, cela conduit à un **coût unitaire moyen** de 6.870 F par représentation, qui serait autofinancé en 1997 pour presqu'un tiers et subventionné à 43%.

#### Prix de vente des spectacles pour la saison 1997 - 1998 (11a, 8c)

\* Le prix de vente du spectacle "**Les Malassis**" s'établit à 9.000 F.

Les défraitements hors région (340 F par personne / jour, pour 3 personnes) et le transport (sur la base d'1 camion à 2,50 F / km) sont également à la charge du diffuseur.

Le prix de vente du spectacle "**Aimer aimer!**" s'établit à 8.000 F. Les animations et interventions complémentaires autour de ce spectacle sont vendues entre 2.000 et 3.000 F.

Les défraitements des comédiens et le transport (sur la base d'1 camion à 2 F / km et des 2 voitures à 1 F / km) sont également à la charge du diffuseur.

\* Le prix de vente du spectacle "**Les aventures de Grand Bébé**" s'établit à 6.000 F.

Les défraitements hors région (200 F par personne / jour, pour 5 personnes) et le transport (sur la base d'1 camion à 2,50 F / km et d'1 voitures à 1,50 F / km) sont également à la charge du diffuseur.

Le prix de vente du spectacle "**Territoire**" s'établit à 9.000 F.

Les défraitements hors région (200 F par personne / jour, pour 5 personnes) et le transport (sur la base d'1 camion à 2,50 F / km et d'1 voitures à 1,50 F / km) sont également à la charge du diffuseur.

En fait, les prix de vente des spectacles relèvent d'une "fourchette" (8c). Ainsi, "**Les Malassis**" peut se vendre entre 4.000 et 7.000 F, "**Allons Amours**" entre 6.000 et 8.000 F, "**Aimer aimer!**" entre 2.000 et 8.000 F, "**Les aventures de Grand Bébé**" entre 3.000 et 6.000 F.

Les prix de vente s'"adaptent" aux moyens des structures partenaires (les prix unitaires sont également réduits quand il est question d'une série de représentations). Certaines représentations peuvent même être données à titre gracieux, en particulier dans le cadre du lancement d'une action future avec une nouvelle organisation partenaire, ou bien au titre d'une aide à la diffusion ou d'une action de sensibilisation sur les quartiers. On retrouve là une concrétisation des objectifs généraux de l'association.

\* Chaque spectacle distribué fait l'objet de **contrat de cession**, fixant les engagements réciproques "habituels" du producteur et de l'organisateur, et comportant la mention d'un prix forfaitaire pour le spectacle, les frais de déplacement et les défraitements (7c).

### 334 - Production de nouvelles créations professionnelles (3 prévues)

Charges	Montant	%	Produits	Montant	%
Rémunérations	68.000	39,1	Recettes propres		
Déplac.-Défraitements	5.000	2,9	Report excédent 1996	10.000	5,7
Charges directes:	(74.200)	(42,7)	Subventions	163.700	94,2
Scéno. et technique	42.400	24,4			
Matériel de promotion	13.000	7,5			
Autres charges directes	18.800	10,8			
Charges de structure	26.500	15,3			
<b>Total</b>	<b>173.700</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>173.700</b>	<b>100</b>

Cette activité ne serait autofinancée en 1997 qu'à hauteur d'à peine 6% et subventionnée à pratiquement 95%.

### 335 - Paroles de Quartiers

Charges	Montant	%	Produits	Montant	%
Rémunérations	21.500	20,2	Recettes propres	14.000	13,2
Déplac.-Défraitements	11.000	10,3	Report excédent 1996	10.000	9,4
Charges directes	35.400	33,3	Subventions	82.250	77,4
Charges de structure	38.350	36,1			
<b>Total</b>	<b>106.250</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>106.250</b>	<b>100</b>

Cette activité serait autofinancée en 1997 à presque 10% et subventionnée à plus de 75%.

### 336 - Récapitulatifs généraux sur le prévisionnel 1997

#### A - Poids relatif dans le budget des différentes charges et des différents produits

Les totaux qui apparaissent dans ce tableau récapitulatif ont été effectués à partir des différents tableaux analytiques précédents concernant chaque domaine stratégique d'activité. Ces totaux par grandes fonctions budgétaires diffèrent marginalement de ceux fournis dans le récapitulatif général proposé par l'association (9a).

Charges	Montant	%	Produits	Montant	%
Rémunérations	881.355	64,8	Recettes propres	388.825	28,5
Déplac.-Défraitements	101.270	7,4	Report excédent 1996	233.000	17,1
Charges directes	180.200	13,2	Subventions	739.150	54,3
Charges de structure	198.150	14,5			
<b>Total</b>	<b>1.360.975</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>1.360.975</b>	<b>100</b>

Les **charges de structure** renvoient à ce qui touche à la permanence, la stratégie, la coordination, la gestion générales d'une organisation. Il conviendrait d'y ajouter une estimation du **bénévolat valorisé**, en particulier pour les personnes engagées dans la direction de l'association, et surtout de la masse salariale de l'**équipe centrale** (qui assure justement la permanence et la gestion générale de l'organisation).

En dissociant ce dernier élément de l'agrégat "Rémunérations" et en faisant un calcul approché à partir les données fournies de 1996, on arrive à un poids des charges de structure qui oscille entre 47% (hors excédent exceptionnel de cette année) si on n'intègre que les rémunérations du premier cercle (D. Lepage, M. Panardie, AB et S. Guillou), et 55% en prenant aussi en compte les rémunérations du second cercle hors Emploi Ville (P. Demoulin, B. Ricard-Dorémus et S. Vergnaud).

On trouve ainsi des ratios plutôt habituels. Cela plaide en tout cas pour un affinement d'une **comptabilité analytique** interne à l'organisation qui permette d'améliorer la lisibilité et la pertinence d'une série d'**indicateurs stratégiques** concernant la gestion financière.

La structure générale des **produits** indique aussi combien l'année 1997 est singulière, puisqu'elle est financée à plus de 17% par un excédent 1996 non reproductible.

### B - Poids relatif dans le budget des différents domaines stratégiques d'activité

Les calculs concernant chacun des **grands domaines stratégiques d'activité** permettent de mieux appréhender leur spécificité financière, tant du point de vue de leurs dépenses que de leur mode de financement.

Indépendamment de leur **importance politique** dans la stratégie générale de l'association, le tableau suivant donne une image de l'**importance financière** que chacun de ces domaines représente.

Domaines stratégiques	%
<b>Formations initiales</b>	<b>35,25</b>
plus diffusion productions créatives	2,85
<b>Formations de formateurs</b>	<b>13,35</b>
plus diffusion Moulin à Paroles	2,74
<b>Diffusion créations professionnelles</b>	<b>25,23</b>
<b>Nouvelles créations professionnelles</b>	<b>12,76</b>
<b>Paroles de Quartiers</b>	<b>7,81</b>

L'analyse financière confirme en tout cas l'existence de cinq grands domaines stratégiques d'activité et la **double polarité** des activités de l'association entre actions de formation (48,6% des moyens financiers) et actions de création-diffusion théâtrales (51,4% des moyens financiers).

### 337 - Récapitulatifs généraux comparés sur les prévisionnels 1997 et 1998

La limite de cette comparaison tient au fait que, pour 1998, seul le premier prévisionnel est disponible et qu'il devra sans doute être modifié pour correspondre de plus près (comme l'a été celui de 1997) à la réalité de fonctionnement de l'association.

Malgré tout, cette comparaison reste intéressante, en particulier pour voir comment l'association prévoit d'équilibrer son nouveau budget en l'absence, cette fois-ci, d'un fort excédent financier en 1997.

### A - Poids relatif dans le budget des différentes charges et des différents produits

Comme précédemment, les totaux par grandes fonctions budgétaires pour l'année 1998 diffèrent marginalement de ceux fournis dans le récapitulatif général proposé par l'association (10a).

Charges	1997	%	1998	%
Rémunérations	881.355	64,8	1.284.195	69,8
Déplac.-Défraitements	101.270	7,4	108.270	5,9
Charges directes	180.200	13,2	234.100	12,7
Charges de structure	198.150	14,5	213.500	11,6
<b>Total</b>	<b>1.360.975</b>	<b>100</b>	<b>1.840.065</b>	<b>100</b>

Produits	1997	%	1998	%
Recettes propres	388.825	28,5	606.465	33
Report excédent 1996	233.000	17,1		
Subventions	739.150	54,3	1.233.600	67
<b>Total</b>	<b>1.360.975</b>	<b>100</b>	<b>1.840.065</b>	<b>100</b>

### B - Poids relatif dans le budget des différents domaines stratégiques d'activité

Domaines stratégiques	1997	%	1998	%
<b>Formations initiales</b>	<b>479.725</b>	<b>35,25</b>	<b>578.175</b>	<b>31,42</b>
diffusion productions créatives	38.800	2,85	38.500	2,08
<b>Formations de formateurs</b>	<b>181.700</b>	<b>13,35</b>	<b>430.540</b>	<b>23,40</b>
diffusion Moulin à Paroles	37.300	2,74	48.000	2,61
<b>Diffusion créations professionnelles</b>	<b>343.500</b>	<b>25,23</b>	<b>301.000</b>	<b>16,36</b>
<b>Nouvelles créations professionnelles</b>	<b>173.700</b>	<b>12,76</b>	<b>274.000</b>	<b>14,89</b>
<b>Paroles de Quartiers</b>	<b>106.250</b>	<b>7,81</b>	<b>119.500</b>	<b>6,49</b>
<b>Evaluation - Recherche</b>			<b>50.500</b>	<b>2,74</b>

### C - Remarques sur ces différents tableaux

**1 - Du côté des dépenses prévisionnelles** 1998, on observe une relative stabilité des ratios globaux, avec néanmoins une nouvelle baisse d'affectation pour les **charges de structure** et une augmentation symétrique des **charges variables** qui porte pour l'essentiel sur la rémunération pour les différentes activités).

Rappelons à nouveau que la masse salariale de l'équipe centrale, hors Emplois Ville, n'est pas comptabilisée dans l'agrégat actuel des charges de structure. Reste que les **frais de structure hors rémunérations** risquent de s'accroître, ne serait-ce que du fait du nouveau domaine stratégique d'activité qui se met en place (les formations professionnelles) et de la nouvelle activité d'évaluation - recherche qui apparaît.

Globalement, la **masse salariale** des comédiens / formateurs devrait passer d'environ 410.000 F en 1996, à plus de 880.000 F en 1997 et de 1.284.000 F en 1998. Indépendamment de l'augmentation du nombre de personnes rétribuées, cela devrait permettre d'assurer une rémunération annuelle améliorée des comédiens / formateurs de l'équipe centrale de l'association, au moment où les tâches de coordination-régulation générale ne cesseront de se complexifier.

**2 - Du côté des produits prévisionnels**, on constate tout d'abord que la prévision d'activité aboutit à un **budget** en augmentation de 35,2%. Cette prévision de **forte croissance interne** repose d'abord sur :

la montée en puissance effective du nouveau domaine des **formations professionnelles** (quelque 230.000 F prévues, entièrement financés par des subventions, soit plus de 50% de l'agrégat encore non dissocié des formations de formateurs) ;

l'accroissement des activités de **formations initiales** (croissance prévue de 20%, couverte à peu près à part égale entre recettes propres et subventions) ;

l'accroissement du financement pour les **nouvelles créations professionnelles** (croissance de près de 60%, ce secteur étant prévu pour être totalement subventionné).

Si cette croissance se réalise effectivement, les **domaines stratégiques** liés à la **formation** vont non seulement voir s'accroître fortement leurs flux d'activité, mais encore renforcer leur poids relatif dans le fonctionnement de l'association (sur le plan financier, presque 55% du budget). Symétriquement, la part de la **diffusion de spectacles** diminuera (sur le plan financier et en tenant aussi compte du domaine de la production, ce double secteur ne représentera plus que quelque 36% du budget).

Sur les modes de financement de chaque domaine stratégique d'activité, on peut observer que l'**autofinancement** des activités qui existait en 1997, suite à l'excédent de gestion 1996, disparaît totalement. Cela conduit l'association à prévoir une double augmentation de la part des **recettes propres** et des **subventions** pour couvrir ses frais 1998.

Ici encore, le domaine des **formations professionnelles**, mais aussi celui des **nouvelles créations professionnelles** se distinguent des autres, puisque ces deux secteurs sont prévus pour être totalement subventionnés. En tout cas, cela met ces deux domaines stratégiques sous la **dépendance exclusive** de certains commanditaires-financeurs institutionnels.

Cette remarque peut être également valoir pour le secteur qui apparaît en 1998 de l'Evaluation – Recherche.

## 4 - Environnement général

### 41 - Nature et poids des commanditaires- financeurs centraux

Les principaux **partenaires institutionnels et financiers** de l'association constituent une constellation de prescripteurs qui s'intéressent à ParOles au titre de son projet culturel, de son projet social ou des deux à la fois.

Le budget de l'association 1996 (6a), comme différents documents postérieurs (5a, 9a, 10a) donnent une image indicative de la nature et de l'importance de ces prescripteurs institutionnels, avec lesquels l'association contracte constamment.

#### A - Services ou organismes centraux de l'Etat, aides Européennes:

##### Politique de la Ville (depuis 1994 ;

1er rang des subventionneurs publics en 1996 et 1997),

**CNASEA** (2e rang en 1997, en particulier pour les contrats Emploi-Ville),

**FAS** - Fonds d'Action Sociale (depuis 1994 ; 5e rang en 1996 et 4e en 1997),

**FSE** - Fonds Social Européen (8e rang en 1996 ; 5e en 1997),

mais aussi Direction Générale de la Santé (depuis 1996).

#### B - Services déconcentrés de l'Etat:

**DRASS et DDAS** - Directions Régionales et Départementales des Affaires Sanitaires et Sociales de Haute Vienne, de Corrèze et de Creuse  
(depuis 1996 ; 2e rang en 1996),

**DRAC** - Direction Régionale des Affaires Culturelles de Limousin  
(depuis 1993 ; 3e rang en 1996 et 1997),

**DRTEFP** - Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (à partir de 1998),

et aussi, à un niveau de bien moindre importance du point de vue des subventions

**DRJS et DDJS** - Directions Régionale et Départementale Haute-Vienne de la Jeunesse et des Sports (8e rang en 1997),

**Rectorat de Limoges**.

#### C - Collectivités Territoriales:

**Mairie de Limoges** (depuis 1994 ; 4e rang en 1996, 7e en 1997,  
mais de nouveau 4e en 1998),

**Conseil Général de Haute Vienne** (depuis 1995 ; 6e rang en 1996 et 1997),

**Conseil Régional de Limousin** (depuis 1994, pour la diffusion ;  
7e rang en 1996 et 1997).

**D** - Apparaissent également d'autres partenaires institutionnels, pour des niveaux d'aide financière qui n'en font pas de réels prescripteurs centraux :

CAF - Caisse d'Allocations Familiales de Haute-Vienne,  
Délégation Régionale du Crédit Mutuel,  
Comité Technique Santé de Corrèze (depuis 1996),  
Mutualité de la Corrèze (depuis 1996), Mutualités Françaises (depuis 1997).

Soit, globalement, une **gamme très étendue** de commanditaires-prescripteurs, qui implique une forte et constante dynamique de mobilisation, de négociation et de suivi de la part de l'association.

## 42 - Nature et extension géographique des partenaires privilégiés

Le **réseau privilégié des partenaires** de ParOles apparaît comme fortement centré sur la **Région Limousin**. Un descriptif de 1997 (5a) en donne une image indicative.

**A - Parmi les partenaires culturels et sociaux**, on trouve ainsi :

L'**Espace Mas Jambost** du Val de l'Aurence, espace éducatif individuel et lieu culturel alternatif (depuis 1994), le **Centre Culturel Jean Gagnant** (depuis 1994), la **Maison des Jeunes de Baubreuil** (depuis 1994) à Limoges, la **Maison des Jeunes et de la Culture de La Souterraine** (depuis 1994),

le **lycée agricole des Vaseix** / Limoges (depuis 1989) et toute une série d'écoles maternelles et primaires, certains lycées et collèges,

l'**Oeil Ecoute** de Solignac (depuis 1994), le **Festival International des Francophonies en Limousin** (depuis 1996), et quelques structures culturelles en Région (depuis 1994),

la **compagnie La Luzège** de Corrèze (depuis 1994), plus une petite dizaine de compagnies (en particulier depuis 1996).

**B - Parmi les partenaires à vocation sociale affirmée**, on trouve par ailleurs :

Les Centres Sociaux des **Portes Ferrées** et de la **Bastide**, la **Mission Locale** de Limoges, ainsi que quelques associations de quartier,

le **Foyer de Jeunes Travailleurs - APAJH de Guéret** (depuis 1994), le **Foyer de Jaunes Travailleurs de La Souterraine** (depuis 1994),

Val de l'Aurence Animation (depuis 1996), Bar sans Alcool "L'intervalle" du Val de l'Aurence (depuis 1997),

l'**ALSEA** - Association Limousine de Sauvegarde pour l'Enfance et l'Adolescence, équipes de prévention (depuis 1994), l'Association des Centres Educatifs du Limousin (depuis 1995), 9 établissements spécialisés (depuis 1987),

les **FOL** - Fédération des Oeuvres Laïques de Haute-Vienne et de Creuse,

la **PJJ** - Protection Judiciaire de la Jeunesse en Limousin.

**C - Des partenaires spécifiques liés au secteur santé** apparaissent également :

Le Centre Départemental de Protection contre l'Alcoolisme,

des antennes régionales d'AIDES,

des points Information Jeunesse.

**D - Parmi les partenaires de formation**, mais aussi de **recherche et d'évaluation**, on trouve encore :

L'**IESF** - Institut d'Economie Sociale et Familiale (depuis 1992), l'**IRFE** - Institut Régional de Formation d'Educateur (depuis 1993), centres de formation, l'**APFT 87** - Association des Personnes en Formation pour le Travail Social en Haute-Vienne,

le **FORS Recherche Sociale** (depuis 1997), le **CADIS - CNRS** (depuis 1997), l'**ADRI** - Agence pour le Développement des Relations Interculturelles (depuis 1998).

C'est à nouveau repérer une **gamme très étendue** de partenaires privilégiés, qui implique, là encore, une forte et constante dynamique de mobilisation, de négociation, et de suivi de la part de l'association.

## 5 - Caractéristiques et questions émergeant de la présentation descriptive

La présentation descriptive que nous venons de faire utilise déjà un **modèle d'analyse pré-orienté du point de vue épistémologique**.

En effet, l'**hypothèse générale**, sous-jacente au plan de lecture et de mise en forme adopté (organisation interne, offre et demande, budget, environnement général), consiste à poser que toute organisation est confrontée à **plusieurs logiques** qui entrent en interaction constante, mais qu'il n'y a pas intérêt à hiérarchiser par principe. En effet, chacune de ces logiques a une dynamique et des spécificités qui lui sont propres.

Un des problèmes cruciaux posé à toute organisation est alors celui de l'**articulation** de ces différentes logiques, toutes **incontournables** dans son fonctionnement et pour son développement. Dit autrement, c'est la question de la **gestion stratégique** de l'organisation qui fonde et sous-tend en permanence le mode d'approche et d'interprétation privilégié par cette recherche.

D'un autre côté, ce modèle initial et général est relativement "**neutre**" quant à la nature des faits, de l'organisation et du fonctionnement particuliers, des problèmes spécifiques qu'on va trouver au fil de l'observation du cas étudié. Chaque cas exige alors une lecture et une interprétation singulière, la mise à jour progressive d'un **modèle d'analyse appliquée** qui, lui, n'est pas donné a priori. Ceci est d'autant plus vrai que le terme de "logiques" que nous avons employé ne renvoie pas à une série de lois "mécaniques", mais surtout aux jeux présents et passés, toujours en mouvement, d'acteurs sociaux multiples, individuels et collectifs.

Cette nouvelle grande section cherche justement à dégager une série de **caractéristiques propres au cas étudié**. Elle correspond à une **interprétation personnelle** plus marquée, même si elle s'ancre systématiquement dans les données déjà décrites et synthétisées.

Par ailleurs, elle s'est d'abord établie sur la base des documents écrits fournis par l'organisation étudiée et a fait l'objet d'une reprise suite aux différentes **entrevues**, orales et semi-directives, que nous avons menées auprès de quelques personnes-clé de l'organisation, auxquelles la présentation descriptive initiale a été **préalablement soumise** (sur ce point, voir également les indications fournies dans l'Avertissement de la seconde partie de ce rapport).

Un dernier point terminologique, pour finir cette introduction. Le terme d'**entreprise** que nous utiliserons dans cette partie est à comprendre dans un **sens socioéconomique général** : une "prise en main", par un ensemble de personnes rassemblées dans une organisation, d'un projet et de la production d'activités spécifiques, au profit de tiers extérieurs à l'organisation et dans un contexte d'échange symbolique et financier donné.

### 51 - Un jeune projet artistique et social, unitaire et pourtant pluriel

**A –** Avec moins de cinq années d'activité, ParOles apparaît comme une entreprise se trouvant dans sa phase de **premier développement**.

Une des ses principales forces réside sans doute dans la **forte identité interne** de son projet général et initial, qui tient d'évidence pour une large part à la personnalité et aux expériences antérieures des différentes **personnes fondatrices** de cette organisation.

Cette force s'exprime singulièrement dans la volonté constamment affirmée de fonder le projet de l'entreprise **simultanément** sur une dimension **artistique et culturelle** d'une part, sur une dimension **sociale** d'autre part.

On retrouve également cette forte identité interne dans la volonté d'**établir des liens** entre les différentes activités mises en oeuvre, que ce soit par le biais des **personnes** directement impliquées dans le fonctionnement de l'association (par exemple, l'exigence d'une polyvalence réelle, notamment celle de comédien / formateur) ou par celui d'une articulation forte entre un **discours cohérent** sur le projet d'ensemble et la **diversité des actions** entreprises.

Ce discours et ces actions sont d'ailleurs très fortement centrés sur des **populations défavorisés** (individus et groupes), et tout particulièrement des populations **jeunes**. Reste que ces tiers extérieurs qui fondent l'objet même de l'organisation sont, dans les faits, **très diversifiés**.

**B - ParOles** insiste ainsi sur la nécessité de faire échanger et se rencontrer ces différents publics, de travailler conjointement sur le double registre artistique et social. Cela fait partie intégrante des finalités de "**décloisonnement**" culturel et social voulue par cette organisation.

Mais la diversité même des actions entreprises avec ces publics, celle de leur localisation institutionnelle et géographique marquent en même temps la **pluralité constitutive** du projet (les populations des quartiers dits difficiles sont, de fait, diverses, tout comme celles qui sont prises en charge par les établissements d'éducation spécialisée). Le projet comporte d'ailleurs une autre dimension de forte **différenciation interne**, dans la mesure où il s'agit de mettre en oeuvre des actions qui peuvent aller de la dynamisation par des démarches créatives de moments de vie "ordinaires" (temps de loisirs ou temps scolaires, par exemple) jusqu'à la mise en oeuvre, au moins pour certains, de véritables projets professionnels.

Cette pluralité constitutive se manifeste en tout cas dans la réelle diversité des **domaines stratégiques d'activité** de l'association, plusieurs de ces domaines comportant, de plus, des différenciations internes non négligeables (le domaine des formations dites initiales, tout particulièrement).

Cette question de l'**équilibre futur** et des **choix stratégiques qui seront pris**, entre unité du projet général d'une part, diversité de ses objectifs et réalisations pratiques d'autre part, nous semble en tout cas être au centre de ce qui va se jouer dans l'entreprise, d'autant plus qu'elle paraît désormais entrer dans une **seconde phase** de son développement.

## 52 - Un projet dont l'ancrage dans les champs social et éducatif reste déterminant

**A -** Une caractéristique essentielle du projet de ParOles repose tout à la fois sur une forte dynamique d'**initiative privée** et sur une forte dépendance à l'**utilité sociale** que lui accordent des **Collectivités Publiques** et un ensemble d'**organismes** (au premier rang desquels des organismes du **secteur social**).

On se trouve alors dans une situation socio-économique assez courante de **forte mixité** (une interaction qui va jusqu'à l'intrication serrée) entre, d'une part, une impulsion et une dynamique reposant sur des personnes et une organisation **privées** et, d'autre part, une impulsion, une reconnaissance et une régulation relevant d'**organismes publics** (ou

d'organismes privés, mais eux aussi fortement régulés par les Pouvoirs Publics, comme les Maisons des Jeunes ou les Etablissements d'éducation spécialisée, par exemple).

De ce point de vue, ParOles se trouve confronté aux aspects positifs comme aux tensions inhérentes à cette mixité socio-économique, particulièrement **intensive** dans les secteurs artistique et social de notre pays.

D'un autre côté, cette situation se singularise dans le cas étudié.

**B** - ParOles est en effet confronté à la **césure institutionnelle**, très marquée en France depuis la fin des années 1960 et encore plus depuis les années 1970, entre le champ de l'**action sociale** et celui des "**affaires culturelles**". Dans le cas du théâtre, cette césure est renforcée par la différenciation de la tutelle ministérielle vis-à-vis du théâtre **amateur** et du théâtre **professionnel**.

Par exemple et pour s'en tenir à la seule Région limousine, même si une relation suivie est établie avec la DRAC Limousin, n'apparaît nulle mention d'un contact avec les trois **grandes structures de production - diffusion théâtrales** de cette Région: le Théâtre de l'Union - CDN du Limousin (87), le théâtre Jean Lurçat - Scène Nationale d'Aubusson (23), Les Sept Collines - Théâtre Missionné de Tulle (19). Pas de mention particulière non plus de relations suivies ou de projets communs avec la dizaine de **compagnie dramatiques professionnelles** "reconnues" sur le plan régional.

L'articulation du travail de ParOles au réseau artistique régional semble plutôt se constituer à partir des **festivals**: La Luzège - Ouvrage de Création Théâtrale et de Développement Culturel de Lapleau (19), Festival International des francophonies en Limousin à Limoges (87), Urbaka à Nieul (87). Des contacts suivis sont également perceptibles avec certaines **structures de diffusion locale**, comme les Centres Culturels Municipaux Jean Gagnant et Jean Moulin de Limoges (87).

Mais de par la nature et l'intensité d'au moins quatre de ses grands domaines stratégiques d'activité, la nature et les montants des aides publiques reçues, son statut fiscal même, la dynamique de ParOles et son utilité sociale reconnue sont aujourd'hui très fortement relevables des **champs éducatif et social**.

On pourrait alors dire que cette entreprise a déjà su s'insérer et trouver **une place** au sein d'un ensemble très divers d'**organismes existants**, mais pour lesquels la **dimension artistique** n'est pas nécessairement première et déterminante. Si le projet et l'entreprise semblent disposer d'une réelle **reconnaissance au moins locale** (s'en parler de la "visibilité" qu'elle travaille à acquérir sur un plan plus vaste), l'un des enjeux majeurs de sa phase actuelle de développement renvoie à la question d'une extension de la **valorisation sociale, et tout particulièrement artistique**, du travail entrepris

De ce point de vue, le **type de professionnalisation et d'insertion professionnelle** auquel certains jeunes semblent progressivement accéder, grâce aux différentes activités de formation et de production-diffusion de l'entreprise, pourrait se révéler un **indicateur** intéressant: pré-qualification et pré-insertion dans les secteurs éducatif ou socio-éducatif, dans le secteur socio-culturel des pratiques culturelles en amateur, dans celui des compagnies théâtrales professionnelles "indépendantes"..., accession à des cursus nationalement "reconnus" de formation professionnelle, théâtrale, sociale, éducative...

Les champs professionnels des **adultes** qui suivent les activités de formation continue de l'entreprise pourrait tout autant permettre de repérer les secteurs actuels dans lesquels se renforce l'"**efficacité**" reconnue de l'entreprise.

Sur ces deux indicateurs, c'est bien la forte dominance des champs social et éducatif qui apparaît une nouvelle fois. Sur ces deux champs d'ailleurs, la stratégie d'"**essaimage**" et de développement progressif de personnes-relais, en particulier très explicite dans le sous-domaine du Théâtre des Autres, se présente comme une sorte de **modèle générique de développement**.

Symétriquement, ce genre de repérage permet d'estimer "en creux" quelles sont les "**limites**" actuelles du **domaine de pertinence** de ParOles (tout projet et toute entreprise

comportant nécessairement de telles limites, l'important du point de vue stratégique est de les identifier au mieux).

Cette question de la **nature**, de l'**extension** et des **limites** du champ d'efficacité et de pertinence de l'entreprise nous semble en tout cas une autre **préoccupation stratégique** décisive, au moment où elle aborde une seconde phase de son développement.

Sur ce plan et comme pour toute entreprise, le **positionnement** effectif de ParOles dépend nécessairement d'une **dialectique** entre les volontés et capacités **propres** de l'entreprise d'une part, les conditions particulières ou générales de son **environnement** d'autre part.

### 53 - Un projet artistique dont un des enjeux majeurs est de mettre en valeur ses singularités esthétiques

Sur ce plan, une caractéristique forte de ParOles nous semble être cette volonté de **fonder la démarche artistique** dans des pratiques renouvelées de **médiation sociale**.

En effet, si la production d'une oeuvre théâtrale est l'objet d'un **travail spécifique**, celui-ci est aussi constamment défini par référence à un **mode de relation** particulier entre les publics potentiels ou réels d'un côté, ce qui se propose sur la scène de l'autre (mais aussi en amont et en aval de celle-ci) : thèmes choisis selon la signifiance "directe" qu'ils peuvent avoir pour les publics, traitement artistique de ces thèmes selon des modes "facilement appréhendables" par ces publics, représentation proprement dite "environnée" par une série de rencontres, ateliers, débats...

Une prise de position centrale est ici l'importance accordée aux "**matériaux**" (en particulier linguistiques, mais pas seulement) issus de l'**expression même** des personnes défavorisées, qui sont au centre des préoccupations de ParOles. Il s'agit bien de travailler à une "mise à distance", à une **réécriture composée** où, par exemple, l'humour et l'agencement rythmique se conjuguent avec l'utilisation de différents modes d'expression artistiques. Mais cette mise en forme, cette **nécessaire transposition** devraient aussi être de part en part "**imprégnées**" de la singularité et de la vivacité mêmes des contenus et des modes d'expression "courants", des situations ou thèmes que vivent au quotidien les personnes défavorisées.

On est là sur une question essentielle et fortement dialectique, dans la mesure où il s'agit de tenir le **double enjeu** d'une expression ancrée dans le **vécu intime des populations** auxquelles ParOles s'intéresse centralement **et** d'une expression théâtrale où des mécanismes particuliers de transposition et de symbolisation font nécessairement advenir une **nouvelle matière sensitive et signifiante** (d'autant plus que l'histoire et les parti pris théâtraux des membres de l'équipe centrale de ParOles sont forcément "actifs", jamais "neutres" et "inopérants").

Un troisième élément nettement souligné réside dans la capacité propre au travail scénique à permettre à des personnes défavorisées de "**se sublimer**", à leur fournir un espace-temps privilégié d'expression et de communication (de médiation) au sein duquel une forme de "**dépassement**" s'opère, que ce soit pour les acteurs impliqués sur scène ou pour les publics qui éprouvent une mise en relation particulière, intensive et souvent jusque-là peu appréhendée. D'où l'importance accordée par ParOles aux productions créatives directement jouées par les personnes défavorisées, ou à l'intégration de certaines d'entre elles, lorsque "cela se justifie artistiquement", dans les productions dites professionnelles.

Reste qu'au seul titre des documents écrits fournis, il est difficile de se faire une idée approfondie des **particularités esthétiques** auxquelles ces parti pris conduisent ou à partir desquelles le travail concret de création se réalise (voir néanmoins à ce sujet les sections 114 et 216).

Par ce terme de particularités esthétiques, nous faisons référence aux **modes concrets de mise en œuvre du travail créatif et théâtral** (dont, l'importance de l'improvisation ou de

supports narratifs ou poétiques déjà établis ; l'intensité et la nature de l'expérimentation motrice et gestuelle, vocale et textuelle, musicale, plastique et scénographique... ; les modalités de l'élaboration dramaturgique, de la composition dramatique et scénique, de la conception des rôles et des personnages, de la mise en jeu de l'acteur...). Mais ce terme renvoie également et indissociablement, selon nous, aux **modes de mise en relation** de la scène et des publics (dont, type d'équilibre proposé par le spectacle entre dimension signifiante et dimension "sensible" ; entre implication émotionnelle, physique et mise à distance critique, discursive ; entre adresses directes au public et jeu comme isolé par un "quatrième mur"...).

On se trouve ici au coeur même de la question de la singularité (et de la diversité) de l'**expérience esthétique** (et, quand elle se trouve plus socialisée, **artistique**) que tel ou tel spectacle voudrait promouvoir ou, plus concrètement, induit de fait chez tel ou tel spectateur.

Posons d'abord, malgré tous les "relativismes" et les "subjectivismes" qui hantent de nos jours cette question, que celle-ci reste aujourd'hui un **point de référence irréductible** pour chaque pratique qui prétend justement se rattacher au "**monde de l'art**".

Soulignons, dans le même mouvement, que l'**élucidation et l'explicitation "linguistiques**" de cette question, pour un spectacle ou/et un public donné, sont toujours loin d'**épuiser la complexité** du phénomène esthétique - artistique tel qu'il est vécu, et qu'elles constituent généralement une des plus difficiles "**taches aveugles**" à approcher, pour et par les créateurs, tout autant que les publics.

Notons enfin que les documents fournis par Paroles ne font au moins pas l'impasse sur cet aspect fondamental quoique problématique.

Dans la mesure où la question d'une meilleure reconnaissance et valorisation sociales de la dimension artistique du travail de l'entreprise se pose (cf la section précédente), il y a là un nouvel aspect stratégique à explorer, une réelle matière à réflexion et approfondissement.

Matière à tout coup délicate, mais d'autant plus passionnante que le projet général de l'entreprise porte justement sur des populations qui ne sont pas a priori familières des différentes "traditions théâtrales" en ce domaine, ni de la façon dont la question esthétique s'est posée (de manière multiple d'ailleurs) hier et aujourd'hui.

En quoi le travail "croisé" de ParOles et de ces populations (elles-mêmes diverses, nous l'avons souligné) participe à l'**émergence de nouvelles particularités esthétiques** (du double point de vue des créateurs et des publics, de celui des œuvres produites et de leurs modes de réception), à l'émergence de nouvelles modalités du travail artistique et théâtral ?

De toute évidence, il s'agit d'un élément central, autant pour le futur de l'entreprise, pour sa stratégie, que pour l'essaimage simultanément artistique et social de son projet et de ses différentes activités.

## 54 - Une entreprise désormais confrontée à une nouvelle phase de son développement

Après quatre années d'existence, la mise en place d'une équipe centrale "étoffée", la multiplicité et l'accroissement des domaines d'intervention, des partenaires, des financements de ParOles, mais aussi les différentes limites que nous avons évoquées conduisent à souligner combien l'entreprise semble être entrée dans une **inévitable période de mutation**.

Toute organisation, marquée par une dynamique de **croissance interne et externe**, rencontre de tels moments où des "**sauts qualitatifs**" s'opèrent, qu'ils soient désirés ou non.

Notre propos n'est pas ici de "lire dans le futur", dans la mesure où ce sont fondamentalement les acteurs sociaux, impliqués dans l'entreprise ou qui forment son principal environnement, qui **détiennent la clé** de cet avenir encore à construire.

Nous nous bornerons à faire observer que la description affinée et la caractérisation auxquelles nous parvenons font apparaître tout un **faisceau d'indices convergents**, qui laisse à penser que ParOles est bien "au seuil" ou déjà entré dans un tel moment.

Cette situation représente une motivation supplémentaire (et non "prévue" au départ de cette recherche) pour faire précisément le point sur les **acquis** obtenus, sur la nature et l'intensité des **difficultés récurrentes**, sur le type et l'étendue des **nouvelles marges de manoeuvre** qui se présentent, sur les **formes d'organisation** qui paraissent désormais les plus pertinentes.

Tout au long de notre présentation descriptive et à propos du fonctionnement de l'entreprise, nous avons signalé un ensemble de facteurs, positifs ou plus préoccupants, pouvant donner matière à réflexion sur cette question. Ces facteurs, qu'on ne reprendra pas ici, montrent au moins que l'entreprise a bien à **concilier des dynamiques et des éléments pluriels**, qui se renforcent ou bien se contrarient. Là résident finalement un des intérêts, mais aussi une des difficultés majeures auxquels se trouve confrontée toute entreprise (et celle-ci en particulier) du point de vue de sa **gestion stratégique**, et notamment des  **compromis "productifs"** qu'elle a à inventer pour sa propre pérennité et son propre développement.

Bien entendu, cette lecture personnelle et les différentes analyses dont elle est issue sont à confronter avec les représentations des acteurs de l'entreprise. Tel est le but des **entrevues** avec quelques uns de ceux-ci, de manière à estimer le **niveau de concordance** (ou/et de "discordance") entre notre interprétation et celles qui se vivent au sein de l'entreprise.

## 6 - Liste des documents fournis et utilisés

N° d'ordre et de traitement	Intitulé du document et référence de date	Nb de pages
1a	Statuts modifiés en 1995 de l'association	4
2a	Bilan des actions réalisées - Saison 1995 – 1996	32
3a	Bilan des actions réalisées - Saison 1996 – 1997	37
4a	Dossier de présentation - Année 1996	37
5a	Fiche synthétique descriptive du projet AGORA – 1997	21
6a	Bilan financier au 31 Décembre 1996	18 + 2
7a	Dossier de présentation - Année 1997	32
8a	Dossier de présentation - Année 1998	32
9a	Budget prévisionnel 1997 - Corrigé au 22/10/97	19
10a	Budget prévisionnel 1998	21
11a	Plaquettes d'information sur les activités 1997 - 1998 et de présentation des créations "Aimer aimer!" et "Territoire"	5
12a	Macha SERY, "Les semaines de l'art en Limousin", <i>Le Monde de l'Education</i> , n° 243, Décembre 1996	p. 60-62
13a	Denis LEPAGE & Martine PANARDIE, "Théâtre de périphérique", <i>Théâtre / Public</i> , n° 124 - 125, Juillet - Octobre 1995	p. 44-46
1b	Ensemble de textes de réflexion et de cadrage 1995 – 1997	16
2b	Compte-rendus de l'Assemblée générale de Juillet 1996, de réunions de Conseil d'Administration et de Bureau de fin 1996	8
3b	Bilan 94 / 96 de la Formation de formateurs	6
4b	Arrêté concernant la Licence d'entrepreneur de spectacles 1995	1
5b	Lettre de missionnement de Denis Lepage	1
6b	Note sur la situation fiscale de l'association ParOles	2
7b	Tableau d'amortissement de ParOles au 31 Décembre 1996	1
8b	DADS1 1996 - Déclaration Annuelle des Données Sociales	3
1c	ParOles - Les objectifs	4
2c	Bureaux - Convention locative	4
3c	Règlement intérieur	1
4c	Liste des membres de l'Association	4
5c	Profils de postes et contrats de travail	16
6c	Contrat d'engagement moral pour le Moulin à Paroles	2
7c	Exemples de Contrats avec les partenaires extérieurs	26
8c	Dossiers de présentation des spectacles professionnels	35
9c	Revue de presse 1996 – 1997	77

# **NADA THÉÂTRE**

Association type loi de 1901

Centre Culturel Boris Vian - BP 43 - 91942 LES ULIS Cedex

## **Présentation descriptive et caractérisation**

**Année centrale de référence : 1996**

**Mars 1998**

# 1 - Organisation interne

## 11 - Projet général

### 111 - Selon les statuts, bilans d'activité et conventions avec les Collectivités Publiques

**A** - Les statuts originels de 1986 (1a) se bornent à annoncer que l'objet de l'organisation est "de créer des spectacles, d'en assurer la diffusion en France et à l'étranger et d'effectuer un travail de formation et d'animation théâtrale".

**B** - Le bilan des activités pour 1995 - 1996 (2a) mentionne que la compagnie, **itinérante et indépendante**, a éprouvé le besoin en 1992 de s'**implanter** dans une ville, **Les Ulis**.

Quatre ans plus tard, le bilan fait ressortir que "la compagnie s'est engagée pleinement dans un travail de création de qualité, prenant parfois des risques artistiques, elle s'est dotée d'une image forte au sein de la cité, s'est attachée à développer des rencontres par des actions de sensibilisation avec le public et a contribué à la formation de celui-ci".

Cette expérience "réussie et exemplaire" cherche désormais à se développer - prolonger selon plusieurs axes:

Un projet de "**ruches**", "lieu de confrontation et de croisement de pratiques artistiques accompagnant la création" des spectacles de la compagnie, projet "réalisé en liaison avec d'autres structures culturelles, et ouvert au public".

Mais aussi des projets de rencontres, stages de formation, actions de développement culturel sur le département de l'**Essonne** "pour affirmer une présence et un échange plus large encore".

Même si la compagnie cherche à intensifier sa **politique de diffusion**, en s'appuyant en particulier sur un réseau national et international, elle cherche tout autant à s'inscrire dans **le plan de développement culturel de la Ville** et reçoit sur ce plan l'appui complémentaire du **Conseil Général** "désireux de s'associer à cette implantation".

**C** - Finalement, c'est une **convention quadripartite** de principe qui lie Nada à la **Ville** des Ulis, au **Conseil Général** de l'Essonne et à la **DRAC Ile de France**, donc à trois des niveaux sur quatre de l'organisation publique en France (le **Conseil Régional** d'Ile de France n'intervenant que ponctuellement sur des projets spécifiques liés à la diffusion, via sa structure de promotion culturelle THECIF). Etablie pour la première fois pour les années **1995 - 1996**, cette convention a été reconduite pour 1997 - 1998.

Pratiquement, Nada négocie un contrat avec chacune des Collectivités Publiques concernées. Par exemple, l'action déjà menée et les projets futurs ont abouti en fin 1995 à la reconduction pour **trois ans** (jusqu'à fin 1998) de la **convention d'implantation** signée avec la Ville des Ulis.

Quoi qu'il en soit, les termes de ces différentes conventions portent sur des **objectifs de réalisation** identiques ou complémentaires. Nada s'engage ainsi à réaliser au moins **2 créations** sur une période triennale, à assurer au moins **150 heures d'animation** par an sur le territoire des Ulis ou des environs, à mener une réflexion sur la création de **petites formes** pouvant en particulier concerter le territoire départemental. En contrepartie, les **subventions annuelles** accordées à la compagnie se montent à 200.000 F pour la Ville des Ulis, 150.000 F pour le Conseil Général de l'Essonne, 300.000 F pour la DRAC Ile de France.

### 112 - Selon différents autres documents (3a, 4a)

Au fil de divers extraits de presse, des éléments complémentaires apparaissent. Jean-Louis Heckel et Babette Masson, fondateurs et Directeurs artistiques de Nada se sont rencontrés dans la troupe de Philippe Genty où ils étaient marionnettistes. Formés, entre autres, selon l'approche de Jacques Lecoq, c'est en 1985 que Jean-Louis Barrault leur donne l'occasion de créer et présenter au Théâtre du Rond-Point à Paris leur premier spectacle

commun, "Grandir". 1986 voit la création de l'association Nada Théâtre, le **théâtre d'objets** restant une perspective fondamentale de travail. La création d'"Ubu" en 1990, comédie pour fruits et légumes, constitue une figure emblématique des parti pris de ces créateurs. "Hostiles à l'hégémonie du texte, ils voient dans les objets l'essence du spectacle: ils contraignent imaginaire et mise en scène à des détournements ludiques, des contorsions inattendues au service de la fable, de la truculence du verbe et du geste" (1996, Corinne Denailles - 2a).

L'année 1997 marque le début d'une nouvelle ambition, à partir de l'expérience réussie d'implantation aux Ulis. Une des idées-force est de chercher à envisager chaque spectacle (de l'idée initiale à sa création et jusqu'à sa diffusion) comme un processus **associant dès le départ** des artistes, des producteurs, des lieux d'accueil et des institutions partenaires. Si les différentes **ruches** participent à ce parti pris, elles devraient également permettre "de renforcer notre activité artistique au plan local, national et européen demain, pour devenir probablement un pôle d'excellence dans la réflexion menée sur l'avenir du théâtre public et du développement culturel" (3a).

Une importance décisive est également donnée au renforcement d'une relation proximale, directe, plus libre et plus active avec les **différents publics** impliqués dans les actions de la compagnie. Cela est particulièrement sensible pour les actions culturelles qui, après le domaine scolaire, cherchent à s'ouvrir au domaine associatif. Un des parti pris est de développer l'inscription systématique de ces publics dans le processus même de la création. Au-delà d'une simple sensibilisation au théâtre, il s'agit que ces participants "deviennent eux-mêmes acteurs, se croisent et se diversifient" (3a). Le public, c'est alors une "réunion à un instant "t" d'individus divers et variés, (et non pas une masse informe) qui viennent, dans une démarche active et volontaire, chacun chercher quelque chose de différent : qui une émotion, qui une interrogation... et participer aux processus de création en cours" (5a).

Y compris par le biais des stages et des parrainages en direction d'amateurs passionnés et de jeunes professionnels, il s'agit "de relever le défi de définir une nouvelle éthique de la création, de renforcer la cohérence de notre démarche, de stimuler des initiatives originales et contribuer ainsi à accompagner le développement local de notre cité" (3a).

L'esprit des ruches prolonge aussi la volonté de la compagnie d'inscrire ses actions dans une réelle durée de rencontre avec les publics. "On ne peut se contenter de jouer juste un soir dans une ville et repartir : nous avons besoin d'échanges, de relations plus approfondies entre notre équipe artistique (comédiens, mais aussi éclairagiste, costumier, techniciens, etc...) avec le public, les enseignants, les professionnels, la presse" (4a). "Lors de nos tournées, plusieurs villes sollicitent ainsi la compagnie pour plusieurs représentations accompagnées d'actions ponctuelles de sensibilisation en amont, de stages de formation ou d'ateliers de pratique artistique..." (3a).

La compagnie édite depuis 1994 un **journal de liaison** "Presque tout savoir sur NADA THEATRE", selon un rythme bi-annuel (4a). Au fil des textes de présentation générale ou d'actions particulières, d'autres éléments complémentaires ou récurrents apparaissent.

1996 a marqué le dixième anniversaire de la compagnie, qui s'est tout particulièrement concrétisé par une présence exceptionnelle d'un mois et demi au Dix-Huit Théâtre à Paris (avec l'aide d'autres partenaires, comme le Théâtre de la Marionnette à Paris ou THECIF). L'occasion de rappeler quelques éléments majeurs du travail : "Face à l'envie nécessiteuse de poursuivre dans la voie de la truculence, du croisement des formes dans la forme, de détourner les objets, parfois aussi les sujets, de faire surgir le non-dit, de s'essayer et de se frotter à d'autres disciplines, d'explorer ce qui fait la spécificité de la compagnie : le rien ; d'autres créateurs vont venir confronter leur démarche en atelier discret ou face au public". "Nada, c'est traquer la distance qu'il y a entre "savoir" et "savoir faire". C'est désapprendre, oublier, faire l'éloge de la fuite, être extrêmement subjectif avant de prétendre à l'objectif, reculer jusqu'au danger la prise de décision pour tout voir, tout entendre, tout dire avec presque rien..." (Juillet 1996).

Ce terme de "**rien**" (nada) se présente comme emblème de la compagnie. Une déclinaison exemplaire à propos d'une proposition de stage en 1996 : "Du rien, naît la lumière et puis vient le verbe et enfin l'homme. Le rien sera une forme de mots, de sons, de

lumière, de matières, d'objets, d'hommes et de femmes, un espace théâtral. Un plaisir du jeu, une joie de vivre. Plus concrètement, l'atelier débutera avec différents "matériaux" commandés préalablement à un plasticien, à un auteur, à un musicien...". Ou bien encore, à propos d'un autre stage où interviendront un des Directeurs artistiques de la compagnie, un conteur et une chorégraphe : "La parole, le geste, la matière, le texte et le jeu seront les atouts de séduction et les armes secrètes pour résister ou séduire tous nos objets de tentation. L'objet n'est-il que tentation, illusion ou "l'autre" tout simplement ? Qu'est-il donc, que fait-il dans notre espace, comment l'approcher, le dompter, l'apprioyer ? Nous entraîne-t-il vers un autre théâtre ?".

A nouveau et à propos des différents travaux de 1996 sur les 5 sens : "Rien : en rien - pour rien - de rien. Nada plonge en ses racines, de la fable, du mythe, de la farce ou du drame, il puise dans ce qui l'a vu "grandir" (...). Il s'arrête aujourd'hui pour contempler ces corps morcelés de la théâtralité, il s'interroge non pas sur ce que l'homme a à dire, mais bien sur l'homme lui-même s'il fait encore sens. Alors pour rien, il relève le défi, celui de s'approprier ces "riens" par l'essence même de la vie : nos sens. De rien nous partirons pour retrouver une essence première. De rien, nous essayerons, pendant quelques mois, d'autres expériences de création, exploration de matières, de corps, de sens, de mots, de sons, de lumière, d'espace. De rien, nous écrirons une autre "histoire" faite de rien" (Octobre 1996).

Janvier 1997 : "Le corps, le geste, l'espace, le son ont chacun leur langage spécifique. Où est l'urgence du mot et la nécessité de la parole, du discours ? Quelle est la spécificité du langage théâtral contemporain ? C'est un luxe indispensable de se poser cette question avant de traiter n'importe quel texte classique ou contemporain". La volonté de mettre en jeu ces différentes matières - langages, de les conjuguer "en permanence, pour être au service d'une écriture qui, mine de rien, invente une mythologie contemporaine, "fabuleuse" et onirique".

Septembre 1997 : "Alternant les créations à "géométrie variable" et aimant toujours autant raconter des histoires où la fable se dispute la part belle aux mythes... Bousculant nos habitudes de fonctionnement et recherchant la confrontation et l'échange dans le compagnonnage à deux compagnies... Cherchant obstinément à créer, produire et diffuser "autrement".... "Rien à déclarer aux frontières, aux esprits carrés et obtus, aux étiquettes et aux labels mais tout à faire et à recommencer. Pour rien, pour le plaisir, pour le théâtre. C'est tout".

Au tournant de 1998 (5a) : Nada, c'est finalement une "équipe de créateurs (scénographes, plasticiens, comédiens, auteurs, manipulateurs...) à l'esprit plus "élisabéthain" que "janséniste", plus truculent qu'ascétique, plus farceur que dramatique". "C'est toujours d'un parti pris ludique sur la forme que naît l'essence même de ses spectacles". "Ici, on lorgne davantage sur la danse que sur la psychologie; on revendique un art forain loin de tout naturalisme; on cherche une relation immédiate avec le public, sur la base d'une écriture résolument contemporaine" (5a).

## 12 - Cadre juridique et responsables légaux

Une **association** de type loi de 1901 (1a), créée en 1986 et dont le siège social est toujours situé à Paris (adresse de l'ancien Président), même si la domiciliation administrative et réelle est située depuis plusieurs années aux Ulis .

**A** - Des statuts ne prévoient que des **membres actifs** et des **membres d'honneur**. Les membres actifs sont des personnes qui participent régulièrement aux activités, contribuant par là à la réalisation active des objectifs de l'association ; ils paient une cotisation annuelle. Les membres d'honneur, dispensés de cotisation, sont "ceux qui ont rendu des services signalés à l'association".

Les statuts précisent que ce sont les **membres fondateurs** qui décident de l'admission des membres, sans avoir "à faire connaître le motif de leur décision".

En 1996, si le nombre des **membres actifs** s'élève officiellement à 16, cela correspond de fait aux participants à une des activités régulières de Nada, l'Atelier permanent (voir

infra, section 212). Il s'agit donc plutôt de "membres usagers" n'ayant pas de réelle action sur le fonctionnement même de l'association. Par ailleurs, les documents fournis ne précisent pas qui ont été les **membres fondateurs** et quels sont ceux qui sont encore impliqués en 1996 dans l'association.

**B - Un Conseil d'Administration**, élu pour trois ans par l'Assemblée générale et dont les membres sont rééligibles. Pas d'autre précision dans les statuts sur la composition et le fonctionnement du CA.

A Janvier 1997, le CA était composé de 4 membres, Jean-Luc Masson, Joëlle Delphino, Rémi Julien, Anne-Marie Weigel.

Comme dans de nombreux cas d'**entreprise théâtrale associative**, le CA se confond de fait avec l'**Assemblée Générale**. Il semble d'ailleurs ne se réunir qu'une fois par an en début d'année (1b). De plus, aucun document ne fait état de procès verbaux particuliers d'Assemblée Générale.

**C - Un Bureau**, élu au scrutin secret par le CA, comporte deux membres, un Président et un Trésorier. Aucune autre précision dans les statuts sur la durée du mandat de ces responsables élus.

A Janvier 1997, le **Président** était J.-L. Masson, la **Trésorière** J. Delphino.

**D - Un règlement intérieur** peut être établi par le CA, mais aucun n'existe à ce jour.

C'est le **Président** qui est titulaire, depuis Juillet 1997, de la **licence d'entrepreneur de spectacles** de 3ème catégorie (tournées théâtrales et théâtres démontables exclusivement consacrés à des spectacles d'art dramatique, lyrique ou chorégraphique).

## 13 - Personnels permanents et occasionnels

### 131 - Structure générale du personnel salarié (4a, 7a, 8a)

Les différents documents fournis font apparaître **trois cercles** de personnel employé par l'association.

**A - Les journaux de liaison** mentionnent une **équipe centrale** de 5 personnes:

Babette Masson et Jean-Louis Heckel, **Directeurs Artistiques**, ayant chacun un statut d'intermittent. En 1996, ils ont respectivement été déclarés pour 1.060 et 972 heures travaillées (90 et 81 cachets, soit l'équivalent horaire de 52% et 48% d'un plein temps). Tous deux ont un rôle décisif de **concepteur de projet**. Même si ce n'est pas exclusif, J.-L. Heckel intervient également plutôt en tant que **metteur en scène** et **formateur**, B. Masson plutôt comme **comédienne**.

Bruno Mikol, **Administrateur**, est salarié par l'association selon un Contrat à Durée Indéterminée (CDI), pour une durée travaillée équivalente à 79% d'un plein temps. Il est chargé de la **gestion financière et juridique** de l'association.

Véronique Toux est chargée de **Diffusion et Relations Publiques**. Employée en CDI, elle a été provisoirement remplacée en fin 1996 et début 1997 (congés maternité) par Valérie Boisson selon un Contrat à Durée Déterminée (CDD). En 1996, ces deux emplois constituent l'équivalent de 65% d'un plein temps. Ce poste assure les tâches de secrétariat général liées à la **diffusion et à la communication**.

Ces deux postes partagent en commun la responsabilité de l'**implantation de la compagnie aux Ulis** (contacts avec les partenaires, mise en place et suivi des actions, suivi de la convention qui lie la compagnie à ses commanditaires publics centraux), les **relations avec les autres partenaires institutionnels**, la **représentation de la compagnie** lors des tournées

ou dans diverses réunions, la mise en place des actions de **formation**, le fonctionnement administratif courant.

Enfin, Philippe Métayer, **Régisseur Général**, est employé comme intermittent pour un nombre d'heures de travail déclarées équivalent à un peu plus d'un quart de plein temps (72 cachets).

**B** - A cette équipe, qui constitue le **noyau permanent** de la compagnie, s'adjoignent **3 comédiens principaux**, de statut intermittent mais auxquels Nada fait régulièrement appel quand la compagnie lance de nouveaux projets: Laurent Fraunié (assurant également certaines interventions de sensibilisation - formation, ce qui le rapproche de fait de l'équipe centrale), Pierre Alanic-Lewi, Pascale Blaison. En 1996, la fourchette des cachets déclarés (de 45 à 64) correspond à un équivalent horaire de 38% à 27% d'un plein temps.

**C** - Au cours de 1996, tout un ensemble d'autres **intermittents** est venu compléter de façon plus ponctuelle le personnel engagé par l'association : **3 techniciens** (pour un total de 30 cachets), **6 comédiens** et/ou intervenants dans des ateliers (pour un total de 23 cachets), **2 musiciens** (pour un total de 4 cachets), **3 scénographes-décorateurs** enfin (pour un total de 50 cachets).

2 autres intervenants artistiques ont été salariés en court CDD (pour un total de 184 heures).

### **132 - Rémunérations de l'équipe centrale et des autres personnels**

**A** - En ce qui concerne l'équipe centrale et les collaborateurs récurrents du second cercle, les **rémunérations brutes horaires** s'établissent pour 1996 dans une fourchette assez resserrée.

Pour les **administratifs**, le coefficient de dispersion est de 1,26, la plus haute rémunération étant un salaire brut mensuel d'un peu moins de 13.900 F (ce qui correspondrait à un équivalent à plein temps d'environ 17.500 F).

Pour les **comédiens intermittents**, le coefficient de dispersion est de même ordre, puisqu'il s'établit à 1,27. Les forts écarts de rémunération globale sur 1996 correspondent alors surtout au nombre d'heures rémunérées. Ainsi, les deux plus hautes rémunérations distribuées par l'association (les 2 Directeurs artistiques) correspondent à des salaires bruts moyens par mois (congés spectacles inclus) compris entre 14.400 et 15.400 F, la plus basse à un peu plus de 6.400 F.

La rémunération brute horaire du **régisseur général intermittent** correspond à plus de 1,4 fois celle des Directeurs artistiques. Mais si on prend l'hypothèse qu'1 heure rémunérée de ce type de poste correspond bien de fait à au moins 2 heures d'occupation effective, cette rémunération horaire est finalement inférieure de 10% à la plus basse des comédiens principaux. Ce poste de régisseur est rétribué en 1996 pour une moyenne d'un peu plus de 11.800 F brut par mois.

**B** - Les rémunérations brutes horaires des employés **plus ponctuels** de l'association sont celles qui font apparaître le plus grand écart, puisque le coefficient de dispersion atteint ici 4,4 (et encore 3,2 si on ne tient pas compte des deux montants les plus extrêmes de rémunération). Cet écart s'explique principalement par le fait que les plus forts taux horaires correspondent à des temps assez limités et très spécialisés (intervention pour la création 1996 de Marie Stuart).

**C** - En 1996 et selon les comptes officiels (10a), la **masse des salaires bruts** s'élève à un peu plus de 1.050.000 F. La part affectée à l'équipe centrale est de l'ordre de 747.000 F, soit environ 71%. Si on rajoute aux 5 personnes de l'équipe centrale les 3 principaux comédiens, les montants respectifs s'établissent autour de 993.000 F et 94%. Globalement, la **masse salariale totale** (tous les salaires, charges sociales incluses) 1996 représente environ 65% du budget.

En 1995 et toujours selon les comptes officiels (11a), la **masse des salaires bruts** s'élève à environ 833.000 F. La part affectée à l'équipe centrale est de l'ordre de 515.000 F, soit environ **62%**. Si on rajoute aux personnes de l'équipe centrale les principaux comédiens, les montants respectifs s'établissent autour de 556.000 F et **77%**. Globalement, la **masse salariale totale** (tous les salaires, charges sociales incluses) 1995 représente environ **67%** du budget.

On retrouve sur le cas particulier étudié une structure récurrente des petites entreprises théâtrales : un noyau resserré de personnes assurant la **permanence** de l'entreprise, auquel s'adjoint un second cercle lui aussi restreint (mais dont le niveau d'activité varie plus, selon les saisons) pour assurer la **part majeure de l'activité** de la compagnie.

On notera également que la part de la **masse salariale annuelle** affectée à ces deux premiers cercles de personnels s'est nettement accrue de 1995 à 1996, passant de **44%** à **61%** du budget, ce dernier ratio n'étant pas un cas isolé. En tout cas, c'est bien à ces deux cercles qu'est consacrée la plus grande part de la masse salariale annuelle distribuée (une moyenne de **80%** sur les deux années étudiées).

## 14 - Locaux et lieux de travail propres

**A** - La compagnie bénéficie depuis son implantation en 1992 (2a) d'une **mise à disposition** par la Ville des Ulis d'un petit **espace de bureau** de 30 m<sup>2</sup>, d'une **salle de répétition** de 70 m<sup>2</sup> et d'un **lieu de stockage pour décors** de 35 m<sup>2</sup> (1b).

Ces espaces ont l'avantage de fournir à l'association un ensemble de **lieux fixes** qui lui donne une certaine autonomie de fonctionnement. Du point de vue de l'équipement de ces locaux (voir aussi infra, section 312), Nada est propriétaire d'un matériel informatique affecté aux diverses tâches de gestion et de quelques projecteurs.

Pour ses tournées et déplacements, la compagnie ne possède par contre pas de véhicule de transport.

**B** - Au-delà de ces espaces dont la compagnie dispose en propre, l'existence du Centre Culturel Boris Vian constitue pour Nada un **lieu culturel relais** permettant à la compagnie de "réaliser ses projets artistiques en toute indépendance et liberté" (2a).

\* Ce Centre dispose en particulier d'une salle de spectacles de **800** places, que Nada peut utiliser, entre autres pour les premières représentations de ses créations. A noter que cette salle est modulable. Par exemple, la création de "Marie Stuart" en 1996 a été réalisée dans une configuration d'environ 300 places, celle de "Clytemnestre ou le Crime" en 1998 dans une configuration de 120 places.

## 2 - Offre et demande 1995 - 1996 et 1996 - 1997

### 21 - Nature des prestations offertes, par domaine stratégique d'activité

Les différents documents fournis font apparaître au moins **trois grands domaines stratégiques d'activité**.

Les **activités de création et de diffusion de spectacles**, qui sont elles-mêmes composées de deux sous-domaines nettement différenciables, les **nouvelles créations** et les **tournées du répertoire**.

Les **actions de sensibilisation - formation**, dont une part importante est liée à l'implantation de Nada aux Ulis. Ces actions se différencient en **activités en milieu scolaire, atelier permanent** pour amateurs motivés et semi-professionnels, **stages ou journées de formation** pour des professionnels artistiques ou éducatifs.

Quelques actions liées à des **initiatives locales** apparaissent également.

On distinguera enfin un dernier ensemble d'activités, plus divers, mais qui renvoie à ce qu'on appellera des moments d'**expérimentation et confrontation artistiques**, par lesquels la compagnie cherche à "stimuler des voisinages artistiques", voire de véritables "compagnonnages".

Actions qui apparaissent d'abord, de façon inédite, dans ce que la compagnie appelle les "**ruches**" : moments particuliers de travail, d'échange et de rencontre plus proximaux entre une diversité de participants (artistes, publics, responsables d'organisations culturelles). Ce sous-domaine se situe à la charnière des deux domaines précédents, tant les ruches se présentent comme un espace privilégié de "fertilisation croisée" entre différentes démarches artistiques, espace aussi où peuvent se "tester" divers projets futurs de création ou de collaboration.

Mais ce travail d'expérimentation et de confrontation se retrouve également dans des **stages thématiques**, ou encore dans la **participation à des manifestations** professionnelles collectives.

On rattachera à ce troisième grand domaine les actions de **parrainage** menées par la compagnie, en particulier pour des projets d'anciens stagiaires et jeunes artistes ayant participé plusieurs années aux ateliers de la compagnie.

Finalement, l'activité de Nada peut se comprendre à partir d'une **dizaine** de sous-domaines stratégiques d'activité (d'importance quantitative très variable), regroupables en **trois grands domaines**, auxquels s'adjoint une **fonction transversale essentielle de coordination - gestion générale**.

La pertinence de cette différenciation repose sur le fait que chacun des sous-domaines identifiés relève, de fait, d'une **unité fonctionnelle** spécifique, que ce soit en termes de moyens humains, temporels, financiers ou en terme de médiation sociale.

Cette différenciation ne doit pas masquer le fait qu'il y a des **synergies évidentes** entre les domaines, l'exemple le plus évident étant le sous-domaine des ruches. Les stages dits thématiques relèvent aussi des actions touchant à la formation professionnelle.

## **211 - Les activités de création et de diffusion de spectacles** (2a, 3a)

Dans tous les descriptifs proposés, le terme de saison renvoie à l'usage habituel d'une période comprise entre début Septembre d'une année à fin Août de l'année suivante.

**A** - En 1995 - 1996, la compagnie a créé "**Marie Stuart**", tragi-comédie de Wolfgang Hildesheimer, auteur allemand de l'après-guerre : "4 acteurs à jouer de tout, à faire feu de tout bois pour jongler d'un personnage à l'autre (14 en tout), pour passer du rire aux larmes, pour accepter de manipuler et d'être manipulés par la reine, unique marionnette du spectacle". Une structure de synopsis de film et un climat "en pleine décomposition", qui "raconte les dernières heures de Marie Stuart, prisonnière depuis vingt ans, déchue, vieille, à demi-folle, face au bourreau et à sa mort".

Les répétitions de ce spectacle se sont déroulées en Septembre et Novembre 1995 dans la salle dont dispose Nada aux Ulis, puis en résidence de création durant un mois à Angoulême (Scène Nationale Les Plateaux). Cette création explique la moindre charge du calendrier de tournée pour cette saison.

En Juillet 1996, une adaptation en anglais du "Roméo et Juliette" a été mise en scène au Chicago Actors Ensemble, pour 18 représentations et par Richard Helweg, directeur - producteur du Festival d'Edimbourg.

Pour 1997 - 1998 (3a), trois créations sont prévues :

"**Clytemnestre ou le Crime**", création prévue pour Janvier 1998, est le premier solo produit par Nada, à partir de la rencontre de l'oeuvre de Marguerite Yourcenar, du mythe de Clytemnestre et de la comédienne B. Masson.

"**Peer Gynt**", première conséquence spectaculaire tangible de la logique de compagnonnage vers laquelle s'oriente Nada (voir infra, section 213), puisque ce spectacle est conçu en étroite collaboration avec la compagnie du Cercle, autre équipe implantée en Essonne.

"**Partir**" se présente comme un processus permanent de création, où plusieurs artistes (comédiens, plasticien, auteur) cherchent individuellement et collectivement leur propre "Don Quichotte".

Plus largement, le thème exploré des "visionnaires", pour une "création originale à épisodes que nous inventerons jusqu'en 2000" (4a) et dont "**Partir**" sera la première concrétisation.

Un atelier de création donc, le travail de sensibilisation menée aux Ulis et en Essonne s'inspirant de cette dynamique qui expérimente "autour d'un dispositif particulier, une écriture à confronter, un rapport au public à imaginer, une recherche de la théâtralité à poursuivre".

**B** - En 1995 - 1996, la compagnie a tourné deux de ses spectacles de répertoire, "**Libre adaptation de Roméo et Juliette, pour la lune, le soleil et quelques détails**" (création en 1994) et "**Ubu**" (création en 1990). La création de "**Marie Stuart**" a aussi donné lieu à un ensemble de premières représentations à partir de Mars 1996.

En 1996 - 1997, les 3 spectacles "**Marie Stuart**", "**Roméo et Juliette**" et "**Ubu**" ont fait l'objet d'une diffusion.

Après 11 premières représentations aux Ulis et à Angoulême de "**Marie Stuart**", la compagnie a choisi de participer au Festival off 1996 d'Avignon, donnant 24 représentations de ce spectacle au **Théâtre du Chien qui Fume**. Depuis "**Grandir**" en 1986 et dans le cadre du Festival d'Avignon, une sorte de filiation établie avec ce théâtre. 1996 a donc permis à la compagnie d'à nouveau retrouver ce partenaire, "repère dans le fil d'Ariane de notre histoire" (4a).

Premier anniversaire décennal de la compagnie, 1996 a fait l'objet d'une autre forme de **résidence de diffusion** à Paris au Dix-Huit Théâtre, sur 40 jours en Novembre et Décembre. En plus d'1 ruche et d'1 stage thématique (cf infra, section 213), 47 représentations ont été réalisées dans ce lieu.

Sur l'année 1996, ces trois formes de résidences de diffusion auront donc permis de réaliser l'essentiel des représentations de la compagnie (82 sur 101).

La saison 1996 - 1997 marquant aussi le centenaire d'"**Ubu**" de Jarry, la compagnie a pu participé à plusieurs manifestations en France et à l'étranger.

Avec la résidence un peu plus itinérante de 3 semaines en Octobre à l'île de la Réunion, les **résidences temporaires** illustrent en 1996 l'objectif de la compagnie de pouvoir développer un contact plus approfondi avec des équipes d'accueil ou des publics locaux.

Pour l'année 1997 et le premier semestre 1998 (4a), la diffusion des spectacles du répertoire indique une **dispersion** bien plus grande: 31 représentations du répertoire prévues, dans 25 communes différentes, dont 5 seulement accueilleront 2 spectacles consécutifs, et 1 seule 3 spectacles consécutifs.

## **212 - Les actions de sensibilisation – formation** (2a, 3a)

**A** - Une option théâtre dans la série L a été ouverte en 1995 - 1996 au **lycée** de l'Essouriau. En collaboration avec un professeur de français, cette option a réuni une vingtaine d'élèves de 2ème et de 1ère, pour un volume horaire d'intervention de Nada de 57 heures. Un travail abordant le thème du théâtre de l'absurde, en résonance avec l'écriture de Wolfgang Hildesheimer, auteur de "**Marie Stuart**".

En 1996 - 1997, cette option (51 heures) a mobilisé une vingtaine d'élèves à partir de la pièce de Shakespeare "**Le Songe d'une nuit d'été**" et en collaboration avec la même

enseignante, Catherine Desgrottes. L'objectif d'une ouverture au public s'est concrétisée par une présentation du travail en cours à chaque fin de trimestre, en présence d'autres élèves, d'enseignants et de parents.

Deux Ateliers de Pratique Artistique (APA) ont également été organisés dans le **collège** de Montdétour aux Ulis et celui de Bures sur Yvette. Le premier atelier a régulièrement réuni, une fois par semaine et pour un volume horaire total d'intervention de 59 heures, 15 jeunes de 4ème et de 3ème, le travail se faisant autour de "La parenthèse de sang" de Sony Lab'Ou Tansi. Le second atelier, également hebdomadaire et pour un volume horaire total de 34 heures, a réuni 15 jeunes de 4ème et 3ème sur un travail de découverte de la diversité des moyens d'expression que propose le théâtre, dont le travail plus spécifique à Nada de masque, manipulation d'objets et d'accessoires.

En 1996 - 1997, l'APA au collège de Mondétour s'est à nouveau déroulé (41,5 heures) pour une dizaine de jeunes de 4ème et 3ème, à partir d'un travail sur les 5 sens et d'une recherche textuelle en rapport avec ce thème. Ce processus comprenait plusieurs sorties au théâtre et a abouti à une représentation publique en fin d'année scolaire. C'est toujours la même enseignante de français, Noémie Bochet, qui a encadré cet atelier avec les intervenants de Nada.

A partir de la création de "Marie Stuart", sept courts **modules d'intervention** ont été conçus pour sensibiliser en 1995 - 1996 des classes du primaire et du secondaire à ce spectacle. Une douzaine de classes ont accueilli ces interventions, qui ont été suivies par l'assistance à une représentation au Centre Culturel Boris Vian.

En 1996 - 1997, d'autres interventions ponctuelles ont été réalisées dans 2 écoles primaires, l'une pour un travail autour de "Don Quichotte" de Cervantes (19 heures), l'autre pour un atelier d'écriture à partir du thème des 5 sens (15 heures).

**B - Un atelier permanent** pour adultes a réuni 14 personnes en 1995 - 1996, dont 10 Ulissiens. Un travail déjà engagé les saisons précédentes et poursuivi ici autour du clown, tout en abordant des textes du répertoire dont "Electre" de Sophocle. Une irrégularité de présence pour cet atelier de 2,5 heures par semaine (pour un total de 55 heures), qui incite à une nouvelle formule la saison suivante de 2 cycles de 8 séances chacun.

En 1996 - 1997, les 2 cycles de travail de l'atelier permanent ont réuni respectivement 10 et 15 participants pour un travail sur "La Conquête du pôle Sud" de Manfred Karge (volume horaire total de 81 heures). Différentes opportunités de présentation des travaux en présence de public ont été saisies.

**C - Un stage de formation** à été organisé en Septembre 1995 à Trielle (15) pour comédiens professionnels.

Sur la même saison 1995 - 1996, 2 **journées de formation** ont été réalisées auprès des clowns de la compagnie du Rire Médecin, qui crée des spectacles sur mesure pour les services pédiatriques.

Un autre stage de 2 jours pour enseignants a également été mené dans le cadre de la convention de jumelage liant le Centre Culturel Boris Vian et un ensemble d'établissements scolaires locaux. Stage organisé conjointement avec l'Académie, il a porté sur une sensibilisation à la manipulation de la marionnette de Marie Stuart, à l'exploration de ses jeux et enjeux possibles, à l'initiation aux processus de création potentiels induits. Ce stage a réuni 10 enseignants d'établissements scolaires des Ulis ou des environs.

En 1996 - 1997, une **résidence** de trois semaines à l'île de la Réunion. Au-delà de la diffusion de spectacles du répertoire (7 lieux différents, pour près de 2.000 spectateurs), un stage de 10 jours pour artistes professionnels et 1 week-end avec environ 15 enseignants, à partir de l'univers des Sorcières de Shakespeare.

Une action complétée par un travail de sensibilisation auprès du public scolaire, autour des mythologies de l'amour entre Roméo et Juliette.

**D** - En Juin 1997, J.-L. Heckel a mis en scène un spectacle pour 70 comédiens amateurs (avec l'aide d'une cinquantaine d'autres habitants pour l'"intendance") dans le petit village de Janvry, proche des Ulis. 3 représentations pour 800 spectateurs, l'occasion de réunir des professionnels et des amateurs, une aventure à l'initiative des villageois "pour raconter de drôles d'histoires autour du spectre d'Alphonse, fantôme de Janvry" (3a).

Une autre participation plus ponctuelle à des **initiatives locales** a consisté dans une aide apportée à l'Association des retraités des Ulis pour structurer sa participation à la soirée anniversaire des 20 ans de la Ville. Une collaboration qui pourrait se poursuivre dans le cadre du projet de création "Partir".

### **213 - Les moments d'expérimentation et confrontation artistiques** (2a, 3a)

**A** - Pour la première fois en 1995 - 1996, un échange "**ruche et troc**" a été réalisé entre Nada et la compagnie du Cercle de Brétigny sur Orge, à partir du processus de création des spectacles respectifs des deux compagnies. Un regard croisé sur les travaux en cours, où chacun apporte sa spécificité, son propre savoir-faire.

En Novembre et Décembre 1996 aux Ulis, un **Espace artistes invités**, où régulièrement et pour un soir une "Carte Blanche est donnée à des compagnies ou des créateurs "amis" qui présenteront un travail en cours, un processus d'écriture (...) pour confronter leur démarche à la nôtre, pour s'écouter, pour apprendre, pour se comprendre, pour pratiquer la création" (4a). L'invitation successive de Philippe Vaillant, conteur ; Dominique Paquet, actrice et dramaturge ; Laura Scozzi, chorégraphe ; Anne-Marie Vennel et Cyril Bosc, comédiens ; Roland Shön, metteur en scène - compagnie Théâtre en Ciel ; Claire Heggen, Yves Marc et Claude Bokhobza - Théâtre du Mouvement ; Richard Dubelski et Aïcha Sif - Corps à Sons Théâtre ; Christine Buri-Herscher, plasticienne ; Michel Laubu - Turak Théâtre.

Processus complété en Décembre 1996 et lors de la résidence au Dix-Huit Théâtre, où une **ruche** a rassemblé 14 artistes (auteur, plasticien, conteur, jongleur, théâtre gestuel, théâtre musical...), qui ont présenté un processus de travail personnel en cours.

En Janvier 1997, 3 jours de rencontre avec des metteurs en scène et marionnettistes britanniques à l'occasion du London International Mime Festival, ont permis de réaliser une autre ruche.

En Mars et Mai 1997, deux rencontres ont été réalisées au Centre Culturel **Boris Vian**, présentant à un public les travaux en cours de la compagnie (parrainages de jeunes artistes, travaux de l'atelier permanent, lecture du projet de création pour 1998 de B. Masson "Clytemnestre ou le Crime").

Mais aussi 3 jours de ruche en Avril 1997 au Centre d'Art et de Plaisanterie de Montbéliard, sur le thème des visionnaires.

Sous ce terme de **ruche**, la compagnie cherche à "avancer sur un chemin de création inédit pour susciter des formes nouvelles de collaboration très ouvertes avec les équipes artistiques, les structures, les collectivités territoriales qui souhaitent s'associer à cette initiative". Ces ruches participent également à l'objectif général de la compagnie visant "à un rapprochement et une confrontation libre et directe avec ses publics" (2a).

Les ruches apparaissent avant tout comme un lieu permanent de création, de recherche et d'expérimentation pour l'ensemble de l'équipe artistique de Nada ; comme un lieu d'échange et de confrontation entre créateurs de différentes disciplines en vue de croiser des pratiques et s'enrichir des différences de chacun ; comme un lieu ouvert au public, dans le cadre de processus de création en cours et visant à diversifier ces publics ; comme une autre manière de concevoir la production d'un spectacle, en associant et impliquant tout au long du processus de création des publics, des producteurs, des responsables de théâtres ou de festivals (3a).

Les confrontations réalisées dans les ruches pourraient déboucher sur la réalisation de "petits formes" théâtrales (2a).

Plus largement, Nada a l'ambition de développer une réflexion sur de nouvelles modalités de production et de diffusion, par exemple en élaborant une sorte de **groupement d'intérêt artistique** entre différentes compagnies et partenaires institutionnels. Pour les prochaines années, Nada envisage même de "s'organiser sur le principe d'une ruche permanente et s'appuyer sur une logique de compagnonnage", cherchant ainsi à participer à la création d'un "théâtre autrement" (3a).

Par exemple, le spectacle "Peer Gynt", dont la création est prévue pour 1998 a donné lieu à un regroupement qui associe aussi bien les équipes artistiques qu'administratives de Nada et de la compagnie du Cercle. Une première étape du processus a été présentée en Mai 1997 en présence de directeurs de théâtre ou de festival, de représentants des tutelles des compagnies pour mieux réfléchir et se mobiliser ensemble sur ce projet de création. Cela vise la construction progressive d'un véritable **compagnonnage** entre Nada et la compagnie du Cercle, qui se présente comme ""Alambic" où se distillent les recherches artistiques sur les techniques du conte, le rythme, le chant, le "parlé" et le geste. Autour d'Abbi Patrix, conteur issu du théâtre et de l'improvisation, gravitent ainsi Bernard Chèze, Phyllis Roome et Jean-François Vrod. La constellation du Cercle s'étend également à d'autres pratiques : écrivains, chorégraphes, plasticiens... qui tous "contaminent" la narration de leur sensibilité propre" (5a).

La création "Partir" illustre une autre déclinaison du principe d'association de plusieurs artistes différents sur un même projet. Celui-ci mobilise quatre comédiens, une plasticienne et un ou plusieurs auteurs.

Le néologisme de GIA (**Groupement d'Intérêt artistique**) peut recevoir la définition circonstancielle suivante : "Elan né de la rencontre entre deux compagnies aux univers très différents mais partageant un même parcours (formation professionnelle Jacques Lecoq, implantation dans une ville du même département, l'Essonne, esthétique à la frontière de la théâtralité, création et diffusion d'un répertoire qui voyage en France et à l'étranger...) et une même envie : faire du théâtre "autrement"" (5a).

De même, le terme de **compagnonnage** "se concrétise d'abord par un croisement des démarches d'un conteur, de comédiens, de musiciens, d'un plasticien, d'un scénographe, d'un vidéaste... Au centre de ces rencontres, une réflexion sur la relation au public (de la proximité du conteur à la distance théâtrale du personnage) et par là-même sur le "jeu" (...), sur le ou les lieu(x), sur la scénographie. Ensuite, il implique une collaboration au quotidien des équipes administratives des deux compagnies, gageure dont les chances de réussite sont inversement proportionnelles à la force de l'habitude. Les contours de cette collaboration sont à géométrie variable : partage de réseaux de diffusion, mises au diapason de politique salariale, réflexions communes sur des problématiques administratives, juridiques, financières, intermittentes et intenses... Enfin, il induit une relation différente aux producteurs et diffuseurs : implication des coproducteurs en tant qu'"yeux extérieurs" à différentes étapes de la création, soutien d'un processus dans son ensemble, "investissement" d'un lieu sur une durée et non pas au coup par coup, rencontre avec le public (...). Démarche qui pourrait aller jusqu'à l'occupation véritable du lieu par les compagnies pendant leur temps de présence, avec carte blanche de programmation..." (5a).

**B - En 1996 - 1997, Nada s'est engagé dans un travail "de recherche, d'expérimentation et d'écriture autour des thèmes qui fondent sa spécificité".**

Un premier **stage thématique** s'est déroulé aux Ulis sur le thème des "5 sens", et a réuni environ 15 comédiens professionnels.

Sur le même thème, un deuxième stage a été mis en place pendant 6 semaines et lors de la résidence au Dix-Huit Théâtre. A partir de créateurs de disciplines parfois éloignées, différents ateliers de création et d'exploration, chacun abordant la question d'un des cinq sens : "Exploration, décodage, tentation d'élaboration d'un vocabulaire, récits, contes, improvisations nous ont guidé vers le thème de la métamorphose" (3a).

Un stage plus court a également été réalisé en Janvier 1997 dans le cadre du London International Mime Festival.

En Septembre 1996, un stage à Trielle de 15 jours pour comédiens professionnels, dans le cadre du réseau européen des Transversales, sur le thème des "tentations de l'objet" et avec la participation d'Abbi Patrix de la compagnie du Cercle.

Par ailleurs, un atelier d'écriture de 8 jours en juin 1997 dans le cadre d'un festival sur "La Marionnette émancipée" à **Guéret** (23). Travail sous le signe de Jouhandeu, en vue d'établir une "chronique de ville" et en préfiguration d'une "carte blanche" à la compagnie pour Juin 1998.

Toujours dans le même esprit d'**expérimentation - confrontation artistiques**, en Octobre 1997 et sur le thème des visionnaires, un stage de 15 jours à Trielle où J.-L. Heckel sera cette fois-ci accompagné d'un auteur, Philippe Braz, et d'une plasticienne, Gilli Hope : "Qui du mot, de la matière, de l'espace préexistent à l'écriture, président à la fabrication d'une création, déterminent le champ des possibles et engagent le sens de la théâtralité contemporaine ?" (4a).

**C** - En 1995 - 1996, les **parrainages** ont surtout porté sur des projets de fin d'études des élèves de 3ème année à l'Ecole Supérieure Nationale des Arts de la Marionnette de Charleville-Mézières, avec représentations publiques en juin 1996.

En 1996 - 1997 et à la suite des stages sur les "5 sens", Nada a souhaité prolonger ces temps de formation en suivant "quelques stagiaires sur le chemin de la réalisation d'un projet professionnel". 4 projets ont ainsi été présentés lors des ruches de cette saison aux Ulis. "Une façon de motiver la démarche de jeunes artistes, d'encourager leur insertion et de faciliter leur intégration", Nada engageant ses propres moyens humains et financiers dans cette affaire et sans autre aide extérieure, "initiative quasi unique venant de la part d'une compagnie" (3a).

Egalement, une aide administrative et de mise à disposition de la salle de répétition à un jeune comédien professionnel des Ulis, ayant participé durant plusieurs années à l'atelier permanent et qui a permis à ce jeune de réaliser et de commencer à diffuser un spectacle pour enfant de 3 à 10 ans.

**D** - Comme compagnie invitée, Nada a activement participé en Juin 1996 à la 3ème édition des **Matières à conversations**, sous-projet français des Transversales - Académie des Arts du Geste, réseau européen qui centre sa réflexion et ses expérimentations sur la transversalité du geste dans les différents arts de la scène. Nada y a en particulier rencontré la compagnie GR 12 de Jérôme Thomas.

En Mai 1997, une nouvelle présence de Nada prévue à une autre édition des Matières à conversations.

## **214 - La coordination - gestion générale**

Même s'il ne s'agit pas d'un domaine stratégique d'activité à proprement parler, nous soulignerons ici le rôle crucial de cette fonction. Comme souvent, elle recouvre une très grande **pluralité de tâches**, situation particulièrement sensible dans le cas étudié : élaboration, mise en oeuvre et suivi non seulement de la **gestion stratégique** d'ensemble de la compagnie, mais encore de la gestion de **chacun de ses domaines ou sous-domaines d'activité** (voir à ce sujet supra, section 131, la définition des missions des personnels prioritairement affectés à cette fonction).

La place décisive de cette fonction se retrouve dans la part des **moyens financiers** que l'association lui consacre, soit un peu plus de 30% de son budget en 1996 (voir infra, sections 333 et 334).

## 22 - Estimation des activités réalisées et des publics touchés

### 221 - Activités de programmation de spectacles 1995 - 1996 et 1996 - 1997

Sous -domaines stratégiques d'activité	Nombre de représentations	Nombre de spectateurs
1995 - 1996 (2a, 9a)		
<b>Nouvelles créations distribuées</b>		
Marie Stuart	39	5.000
<b>Tournées du répertoire</b>		
Ubu	10	?
Roméo et Juliette	13	?
<b>Totaux généraux des activités de programmation:</b>	<b>62</b>	<b>5.000 + ?</b>

1996 - 1997 (3a, 9a)		
<b>Nouvelles créations distribuées</b>		
	0	0
<b>Tournées du répertoire</b>		
Ubu (dont Dix-Huit Théâtre)	23 (6)	? (?)
Roméo et Juliette (dt Dix-Huit Théâtre)	18 (12)	? (?)
Marie Stuart (dt Dix-Huit Théâtre)	33 (29)	? (1.700)
<b>Totaux généraux des activités de programmation:</b>	<b>74</b>	<b>20.000 (1.700 + ?)</b>

Pour l'année civile 1996 (9a, 1b), le bilan des représentations s'établit comme suit. Les données fournies ne permettent pas d'**estimer de façon fiable** le nombre de spectateurs touchés sur cette année de référence.

Sous -domaines stratégiques d'activité	Nombre de représentations	Nombre de spectateurs
<b>Nouvelles créations distribuées</b>		
Marie Stuart	67	?
<b>Tournées du répertoire</b>		
Ubu	17	?
Roméo et Juliette	17	?
<b>Totaux généraux des activités de programmation:</b>	<b>101</b>	<b>?</b>

Plus globalement et sur 10 ans d'activité (3a), Nada aura produit 11 créations. 1.209 représentations auront permis de toucher un peu plus de 175.000 spectateurs. La compagnie a circulé dans 55 pays différents.

## 222 - Actions de sensibilisation - formation 1995 - 1996 et 1996 - 1997

Sous-domaines stratégiques d'activité	Nombre d'actions	Nombre de participants
1995 - 1996 (2a)		
<b>Activités en milieu scolaire</b>		
Option théâtre en lycée	1	20
APA en collège	2	30
Interventions ponctuelles	12	?
<b>Ateliers ou stages</b>		
Atelier permanent	1	14
Stage de formation comédiens	1	?
Journées de formation	2	10 + ?
Participation initiatives locales		
<b>Totaux généraux des actions de sensibilisation - formation:</b>	<b>19</b>	<b>74 + ?</b>

1996 - 1997 (3a)		
<b>Activités en milieu scolaire</b>		
Option théâtre en lycée	1	20
APA en collège	1	10
Interventions ponctuelles (dt Réunion)	2 + ?	?
<b>Ateliers ou stages</b>		
Atelier permanent	2	25
Stage de form. comédiens (Réunion)	1	?
Journées de formation (Réunion)	1	15
Particip. initiatives locales	2	?
<b>Totaux généraux des actions de sensibilisation - formation:</b>	<b>10 + ?</b>	<b>70 + ?</b>

## 223 - Moments d'expérimentation et confrontation artistiques 1995 - 1996 et 1996 - 1997

Sous-domaines stratégiques d'activité	Nombre d'actions
1995 - 1996 (2a)	
Ruches	1
Stages thématiques	
Participation à manifestation collective	1
Parrainages	1
<b>Total général des moments d'expérimentation artistique:</b>	<b>3</b>

1996 - 1997 (3a)	
Ruches	6
Stages thématiques	5
Participation à manifestation collective	1
Parrainage	5
<b>Total général des moments d'expérimentation artistique:</b>	<b>17</b>

### 3 - Budget 1996

#### 31 - Montant et part des dépenses et des produits

##### 311 - Compte de résultat 1996

(10a, 13a)

Quelques regroupements effectués dans ce tableau récapitulatif diffèrent légèrement de la classification comptable officielle. Ils ont été effectués pour tenter de mieux correspondre au fonctionnement socio-économique réel de l'association.

Charges	Montant	%	Produits	Montant	%
<b>Salaires du personnel</b>			<b>Recettes de spectacles</b>		
Salaires et trait.	1.050.406	46,5	Ventes France	625.700	27,9
Charges sociales	405.715	17,9	Billetterie France	169.392	7,5
Formation prof.	14.516	0,6	Ventes Exportation	181.928	8,1
<b>Total partiel</b>	<b>1.470.637</b>	<b>65,08</b>	<b>Total partiel</b>	<b>977.020</b>	<b>43,5</b>
Publicité	148.364	6,6	<b>Coproductions</b>	<b>247.737</b>	<b>11</b>
Frais déplacement	143.141	6,3	<b>Recettes form. et activ.</b>	<b>122.078</b>	<b>5,4</b>
Défraiements	91.703	4	<b>Autres recettes propres</b>		
<b>Total partiel</b>	<b>383.208</b>	<b>16,96</b>	Affiches	24.152	1,1
Locations	91.483	4	Transp.-Défraiem.	113.818	5
Assurance, réparation	11.914	0,5	<b>Total partiel</b>	<b>137.970</b>	<b>6,1</b>
Frais postaux, téléph.	46.622	2,1	<b>Total partiel</b>	<b>1.484.805</b>	<b>66,13</b>
Missions réceptions	46.652	2,1	<b>Subventions</b>		
Autres charges extern.	75.441	3,3	DRAC Ile de France	293.830	13,1
Redevance concession	104.972	4,6	Ville des Ulis	195.886	8,7
Intérêts et assimilés	838		CG Essonne	150.000	6,7
Charges except. et div.	12.102	0,5	<b>Total partiel</b>	<b>639.716</b>	<b>28,49</b>
<b>Total partiel</b>	<b>390.024</b>	<b>17,26</b>	<b>Autres produits</b>		
Dotat. amortissements	13.857	0,6	Refactur. et divers	98.543	4,4
Dotat. actif circulant	2.000	0,1	Produits financiers	4.727	0,2
<b>Total partiel</b>	<b>15.857</b>	<b>0,70</b>	Pdts except. capital	17.295	0,8
			<b>Total partiel</b>	<b>120.565</b>	<b>5,37</b>
			<b>Total général</b>	<b>2.245.086</b>	<b>100</b>
			Déficit	14.640	
<b>Total général</b>	<b>2.259.726</b>	<b>100</b>	<b>Total général</b>	<b>2.259.726</b>	

Ce compte de résultat est établi sans **valorisation des contributions volontaires**. C'est donc au moins l'estimation valorisée du **bénévolat** qui n'apparaît pas (dont, essentiellement ici, la valorisation du travail des membres du Bureau et du CA).

Mais c'est aussi l'estimation de la **mise à disposition de locaux** par la ville des Ulis qui est absente. Une évaluation de celle-ci se chiffre à quelques 55.000 F par an (1b).

Par ailleurs, la donnée fournie concernant la **prise en charge directe** par le Centre Culturel Boris Vian d'un ensemble d'heures de sensibilisation, évaluée à 67.314 F pour 1996 (3a), semble être exclue du compte de résultat.

Ce budget 1996 est en très forte **augmentation** par rapport à celui de 1995 (hausse de l'ordre de 28%). Cette croissance est surtout due à un ensemble d'**événements non récurrents** : en début d'année, création de "Marie Stuart" et, en fin d'année, participation au Festival d'Avignon ; résidences à l'île de la Réunion en début de saison et au Dix-Huit Théâtre, cette dernière ayant été initialement prévue pour le premier trimestre 1997 (3a).

## **312 - Eléments concernant les investissements et la gestion financière**

**A** - Le compte de bilan (10a) mentionne des **investissements** en 1996 d'environ **24.000 F**. Cette somme correspond à des achats complémentaires en matériel informatique (le total des investissements consentis depuis plusieurs années sur ce type de matériel s'élève à plus de 92.000 F).

Aucun autre investissement en matériel n'apparaît d'ailleurs sur la période 1994 - 1996 (11a).

Pour ces investissements, l'association n'a pas fait appel à un **emprunt bancaire**, ni n'a reçu de **subvention d'équipement**. Ils ont donc tous été réalisés sur les **fonds propres** de l'association.

La compagnie ne dispose d'aucun **véhicule** en propre et ne possède que très peu de matériel technique de scène (quelques projecteurs seulement).

**B** - Situation très exceptionnelle pour une association de ce type, les **fonds propres** s'établissent à fin 1996 à presque **250.000 F**. Résultat d'une activité bénéficiaire au cours des saisons antérieures à 1993, ce capital permet à l'association de disposer d'un **fonds de roulement** significatif, qui fait trop souvent défaut aux entreprises théâtrales de même nature.

**C** - L'association dispose également d'une **comptabilité analytique** qui correspond assez bien à la structure de ses domaines stratégiques d'activité et lui permet de suivre de près le fonctionnement financier du domaine dominant des actions de **création - diffusion de spectacles** (un analytique particulier permet aussi d'avoir une idée précise du fonctionnement financier des activités de sensibilisation auprès du **milieu scolaire**). Des tableaux financiers récapitulatifs sur **plusieurs années** permettent enfin d'avoir une lecture diachronique du fonctionnement budgétaire et complètent la batterie d'indicateurs dont Nada dispose pour la gestion stratégique de ses activités et de son développement général.

**D** - Par contre, les documents fournis ne permettent pas de préciser la nature exacte de deux lignes budgétaires des comptes officiels, concernant la nature exacte des "Locations" autres que de transport et de la "Redevance pour concession".

Pour les produits, la ligne "Refacturation" correspond au paiement d'une mise à disposition temporaire de l'Administrateur pour une opération externe à l'association: une recette conjoncturelle, donc, et qui ne participe pas à l'activité propre de Nada.

## **313 - Situation fiscale de l'association**

L'ensemble des activités de l'association est soumis à la **TVA**, ce qui confirme son statut d'**entreprise associative**. Par voie de conséquence, l'association n'est pas soumise au paiement de la **Taxe sur les salaires**.

Pour les activités de **diffusion de spectacles**, le taux appliqué est de **2,1%** pour les opérations de **co-réalisation** (impliquant un réel partage des recettes entre Nada et l'organisateur des représentations), et de **5,5%** pour les **cessions** de spectacles (prix de vente forfaitaire établi à l'avance avec l'organisateur des représentations).

Les différentes actions de **formation** sont, quant à elles et sans exception, relevables du taux habituel de TVA de **20,6%**, quand l'association réalise une prestation de ce type au profit d'un organisme tiers.

## **32 - Capitaux permanents et problèmes de financement**

D'après le compte de bilan, l'ensemble des **créances non recouvertes** au 31 Décembre 1996 s'élève à un peu plus de 370.000 F, soit quelques 16% du budget. Ces créances relèvent exclusivement des clients, ce qui laisse à penser que toutes les subventions dues sont, quant à elles, rentrées.

Même si ce montant de créance n'est pas négligeable, il ne semble pas être l'indice d'un problème structurel particulier, tant les charges d'**agios bancaires** annuelles sont pratiquement **inexistantes** (838 F en 1996 et 198 F en 1995). Ainsi, les créances clients non recouvertes en 1995, qui se montaient à plus de 510.000 F en fin d'année (soit près de 30% du budget) n'ont pas généré de problème particulier, indice qu'il s'agit là encore de créances rapidement rentrées en début d'année suivante.

Pour l'instant, le niveau des **fonds propres** de l'association (voir supra, section 312) semble suffisant pour répondre au **besoin de financement** de l'entreprise. Situation suffisamment peu courante pour mériter d'être signalée.

### 33 - Coûts généraux et modes de financement par domaine stratégique

Les différents éléments analytiques fournis (13a) permettent de donner une représentation, dans leurs grandes lignes, de la structure financière générale des différents domaines stratégiques d'activité.

Les tableaux suivants complètent ainsi la présentation déjà faite du "contenu" de ces domaines par une approche de leur fonctionnement financier en 1996.

#### 331 - Les activités de création et de diffusion de spectacle

##### A - Les activités de création

Pour 1996, ce sous-domaine porte sur "Marie Stuart". Comme c'est généralement le cas dans le cas des compagnies, le processus de création comporte la phase de production-fabrication proprement dite du spectacle et la phase des premières représentations au contact d'un public.

Charges	Montant	%	Produits	Montant	%
Rémunérations			Recettes propres		
Coméd. et adminis.	265.936	58,8	Cession France	301.246	55,6
Techniciens	33.952	7,5	Cession Exportation	30.000	5,5
Déplac.-Défraitements	53.293	11,8	Déplac.-Défraiem.	47.353	8,7
Charges directes			Affiches	12.780	2,4
Scéno. et technique	5.570	1,2	Coproductions		
Promotion	49.738	11	THECIF	150.000	27,7
Gestion	43.503	9,6			
<b>Total</b>	<b>451.992</b>	<b>100</b>			
<b>Marge dégagée</b>	<b>89.387</b>				
<b>Total</b>	<b>541.379</b>		<b>Total</b>	<b>541.379</b>	<b>100</b>

Rappelons ici que la **marge** réalisée sur un type d'activité correspond, d'abord à la possibilité de couvrir un **déficit d'exploitation** portant sur une autre catégorie d'activité, puis à la participation du domaine considéré aux **charges fixes de structure** de l'organisation (charges permanentes, incompressibles sauf modification structurelle de l'organisation, quel que soit le niveau réalisé des différentes activités).

Mais quand il s'agit d'une création, c'est l'**ensemble du budget** de celle-ci qu'il faut prendre en compte. Dans le cas d'espèce, où le spectacle "Marie Stuart" a été produit sur 1995 et 1996, on arrive à l'analytique complet suivant (13a, 14a).

**Coût et financement globaux de "Marie Stuart"**  
 (création proprement dite et 13 premières représentations en Mars et début Avril 1996)

Charges	Montant	%	Produits	Montant	%
Rémunérations			Recettes propres		
Coméd. et adminis.	589.350	50,6	Cession France	301.246	34,7
Techniciens	115.858	9,9	Cession Exportation	30.000	3,4
Déplac.-Défraitements	56.424	4,8	Déplac.-Défraiem.	47.353	5,4
Charges directes			Affiches	12.780	1,5
Scéno. et technique	304.378	26,1	Coproductions		
Promotion	50.133	4,3	THECIF	150.000	17,3
Gestion	48.604	4,2	Autres	100.000	11,5
			Subventions		
			CG Essonne	146.914	16,9
			ADAMI	80.000	9,2
			<b>Total</b>	<b>868.293</b>	<b>100</b>
			<b>Marge négative</b>	<b>296.454</b>	
<b>Total</b>	<b>1.164.747</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>1.164.747</b>	

### B - Les activités de tournées

Pour 1996, ce sous-domaine porte sur la diffusion de "Marie Stuart" hors premières représentations liées à la création et sur celles de "Ubu" et "Roméo et Juliette". Le tableau suivant intègre la tournée à l'île de la Réunion et les deux opérations de diffusion-promotion d'Avignon et du Dix-Huit Théâtre (ces deux dernières opérations ont généré une **marge négative** de plus de 315.000 F, les autres activités de tournée dégageant chacune une **marge bénéficiaire**).

Charges	Montant	%	Produits	Montant	%
Rémunérations			Recettes propres		
Coméd. et adminis.	261.622	26,5	Cession France	326.700	36,1
Techniciens	271.961	27,5	Cession Exportation	154.252	17
Déplac.-Défraitements	166.122	16,8	Déplac.-Défraiem.	68.870	7,6
Charges directes			Affiches	7.901	0,9
Scéno. et technique	111.645	11,3	Recettes coréalisation	247.892	27,4
Promotion	80.892	8,2	Coproductions		
Gestion	96.149	9,7	THECIF	50.000	5,5
			Autres	50.000	5,5
			<b>Total</b>	<b>905.615</b>	<b>100</b>
			<b>Marge négative</b>	<b>82.776</b>	
<b>Total</b>	<b>988.391</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>988.391</b>	

A noter que les chiffres précédents intègrent les produits et les charges des **actions de formation** directement associées aux tournées des spectacles. Même si ces actions relèvent d'un autre domaine stratégique, leur incidence financière reste néanmoins très limitée.

Ces différents tableaux soulignent déjà à quel point le domaine stratégique d'activité des **creations et diffusion de spectacles** est très largement **dominant** dans le fonctionnement de l'association.

On notera aussi que, globalement et pour 1996, ce domaine dégage une **marge bénéficiaire** d'un peu plus de 6.000 F, l'ensemble de ses charges variables et charges fixes directes étant **autofinancé** par les recettes propres et les aides spécifiques aux activités correspondantes.

Les **subventions générales** accordées à l'association sont donc entièrement consacrées en 1996 aux deux autres domaines stratégiques et à la fonction de coordination - gestion générale.

**C** - En cas de contrat de cession, les **prix de vente unitaires** des spectacles s'établissent à 25.000 HT pour "Ubu", 22.000 F HT pour "Roméo et Juliette", 30.000 F HT pour "Marie Stuart".

Les **cachets unitaires** des intermittents s'établissent comme suit.

Pour "Ubu", 14% du prix de vente HT ou 2.000 F pour la rémunération brute des Comédiens (2), 11% du prix de vente HT pour la rémunération brute du Régisseur.

Pour "Roméo et Juliette", cachet brut de 2.000 F pour les Comédiens (2) et 1.600 F brut pour le Régisseur.

Pour "Marie Stuart", cachet brut de 1.800 F brut pour les Comédiens (4), de 1.600 F brut pour le Régisseur général, de 1.200 F brut pour le Régisseur son et de 1.000 F brut pour le Metteur en scène.

Sur 1996 et pour les tournées hors co-réalisation, les **charges directes** (hors rémunérations des intermittents) représentent une moyenne d'un peu plus de **14%** des recettes de cession. On peut alors établir le niveau moyen des **marges unitaires** pour chacun des spectacles du répertoire.

Pour "Ubu" : **marge brute unitaire** (prix de vente - masse salariale des intermittents) de **46,2%** du prix de vente ; **marge nette unitaire** (marge brute unitaire - charges directes) de **32,5%** du prix de vente, soit environ 8.140 F.

Pour "Roméo et Juliette" : marge brute unitaire de **64,9%** ; marge nette unitaire de **50,9%**, soit environ 11.200 F.

Pour "Marie Stuart" : marge brute unitaire de **49,5%** ; marge nette unitaire de **35,5%**, soit environ 10.600 F. Sur ce dernier cas, on voit que l'**amortissement** des coûts de création qui sont restés à la charge de la compagnie (de l'ordre de 296.500 F) serait réalisé après cession au prix de vente établi d'une petite **trentaine** de spectacles (soit une quarantaine de représentations, première série de représentations liée à la création incluse).

### 332 - Les actions liées à l'implantation et aux ruches

La comptabilité analytique actuelle de l'association ne permet pas de faire un décompte absolument exact de chacun des deux autres domaines stratégiques que nous avons distingué (les activités de sensibilisation - formations et les moments d'expérimentation - confrontation artistique).

Ceci dit, l'analytique "**implantation et ruches**" correspond à peu près au **cumul** de ces deux domaines (à l'exception déjà signalée de quelques **stages de formation** réalisés lors des tournées en-dehors du lieu d'implantation, mais qui ne représentent de toute façon pas un volume d'activité et de financement très développé).

Un analytique concernant les activités de sensibilisation - formation aux Ulis (3a) permet aussi de se faire une image approchée de ce domaine stratégique particulier.

#### A - Implantation et ruches

Charges	Montant	%	Produits	Montant	%
Rémunérations	103.723	86,5	Recettes propres		
Déplac.-Missions	3.508	2,9	Stage et atelier	20.978	26,7
Charges directes			Quote-part subventions générales		
Fournitures - Doc.	2.299	1,9		57.600	89,4
Matériel lieu répét.	7.307	6,1	<b>Total</b>	<b>78.578</b>	<b>100</b>
Ménage	2.280	1,9			
Droit d'auteur	795	0,6	<b>Marge négative</b>	41.334	
<b>Total</b>	<b>119.912</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>119.912</b>	

La **quote-part des subventions générales** a été calculée sur la base du coût horaire total établi par Nada pour ses interventions aux Ulis, soit 384 F (3a) et sur le nombre total prescrit de ces heures dans la convention qui lie Nada à ses commanditaires publics, soit 150 heures.

Même s'il faudrait rajouter à ce tableau des charges et produits en provenance de quelques **stages de formation** (et, comme nous le verrons dans le tableau suivant, les activités de sensibilisation prises directement en charge par le Centre Culturel Boris Vian), il apparaît que ce double domaine, dont le poids financier se situe aux alentours de 10% de celui des créations et diffusions de spectacles, est très largement financé par les **subventions générales** reçues par l'association.

### B - Les actions de sensibilisation - formation aux Ulis

L'analytique concernant les activités en milieu scolaire n'est pas totalement enchaînable dans les données précédentes. Il comporte en effet la mention explicite de la **prise en charge directe** par le Centre Culturel Boris Vian d'une part de cette charge. Mais il indique une estimation des **charges fixes directes** touchant à la coordination (administrative, artistique et technique) de ce domaine, élément qui n'est pas intégré dans l'analytique plus global précédent. Par contre, il ne fait pas mention d'éventuels **frais de déplacement**, ou d'achats de **fourniture**.

Charges	Montant	%	Produits	Montant	%
Rémun. intervenants	121.423	83,8	Recettes propres		
Déplac.-Missions			Stage et atelier	12.750	8,8
Charges directes			Prise en charge B. V.	67.314	46,4
Rému. encadrement	23.272	16,2	Quote-part subventions générales	57.600	44,7
			<b>Total</b>	<b>137.664</b>	<b>100</b>
			<b>Marge négative</b>	<b>7.031</b>	
<b>Total</b>	<b>144.695</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>144.695</b>	

La prise en charge directe par le Centre Culturel peut être analysée comme une **subvention spécifique** complémentaire de la part de la Ville des Ulis, dont l'aide financière se monterait alors pour 1996 à plus de 263.000 F. Soit une subvention augmentée de plus de 1/3 par rapport aux chiffres du compte de résultat officiel de l'association, et même de plus de 60% si on tient également compte des mises à disposition municipales (voir supra, section 311).

Pour en rester aux actions culturelles, notons que, pour 1996, cette part prise en charge par le Centre Culturel correspond à **142 heures d'intervention pédagogique**, tandis que Nada prend directement en charge **174 heures** de ce type, auxquelles il faudrait rajouter **94 heures d'encadrement-coordination**.

Sur les Ulis, c'est donc un total de **410 heures** qui est consacré par les personnels de l'association à la réalisation concrète de ce sous-domaine d'activité.

Les deux bilans d'activité sur 1995 - 1996 et 1996 - 1997 (2a, 3a) attirent l'attention des **commanditaires publics** de l'association sur le fait que les heures d'intervention locales représentent plus du **double** des 150 heures prévues dans la convention passée avec eux.

**C - En intégrant les deux séries de données précédentes, on arrive alors à une image qui se rapproche sans doute plus de la réalité socio-économique du double domaine ici étudié (avec toujours la même remarque que les recettes propres de stages et certaines charges correspondantes nous semblent encore un peu sous-évaluées).**

Charges	Montant	%	Produits	Montant	%
Rémun. intervenants	147.765	78,9	Recettes propres		
Déplac.-Missions	3.508	1,8	Stage et atelier	20.978	14,4
Charges directes			Prise en charge B. V.	67.314	46,1
Rému. encadrement	23.272	12,4	Quote-part subventions générales	57.600	39,5
Autres	12.681	6,8			
			<b>Total</b>	<b>145.892</b>	<b>100</b>
			<b>Marge négative</b>	<b>41.334</b>	
<b>Total</b>	<b>187.226</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>187.226</b>	

**D - Le prix de vente unitaire** d'1 heure d'intervention s'établit habituellement sur la base de 265 F brut, augmenté de 10% pour charges directes de gestion. Soit un prix de vente unitaire de **400** F HT et d'un peu plus de **482** F TTC.

### 333 - Le fonctionnement général de l'association

Cet analytique correspond globalement à la fonction de **coordination - gestion générale** que nous avons distinguée précédemment.

Charges	Montant	%	Produits	Montant	%
Rémunerations	508.986	72,8	Recettes propres		
Déplac.-Défraitements	8.874	1,2			
Charges directes:			Autres produits, dont de gestion		
Frais bureau	19.687	2,8		137.396	19,1
Pet T - Télécom	35.500	5,1	Quote-part subventions générales	582.116	80,9
Publicité générale	25.734	3,7			
Missions-réceptions	39.027	5,6			
Autres charges	32.806	4,7			
Dotations diverses	28.818	4,1			
<b>Total</b>	<b>699.431</b>	<b>100</b>			
<b>Marge dégagée</b>	<b>20.083</b>				
<b>Total</b>	<b>719.514</b>		<b>Total</b>	<b>719.514</b>	<b>100</b>

La quote-part des subventions générales correspond au **solde disponible** hors montants affectés aux domaines stratégiques d'activité.

La sommation des différentes **marges** (dégagée ou négative) des différents domaines et de la fonction de gestion générale aboutit bien au **déficit d'exploitation** de 1996, soit **14.640** F (+ 6.611 pour les activités de création et de diffusion des spectacles, - 41.334 pour les actions liées à l'implantation et aux ruches, + 20.083 pour la fonction de coordination - gestion générale).

### 334 - Poids relatif des différents domaines dans les budgets de 1995 à 1998

Un tableau général (12a) permet de présenter sur plusieurs années le **poids relatif réalisé ou prévu** des trois grandes divisions financières analytiques retenues par l'association, tout en gardant en mémoire les quelques remarques restrictives que nous avons fait au long des sections précédentes.

Nous avons choisi d'intégrer dans ce calcul le montant complémentaire représenté par les heures de sensibilisation prises en charge par la Ville des Ulis, de façon à se rapprocher de la réalité du fonctionnement socio-économique **consolidé** de l'association (pour les années autres que 1996 et en l'absence de cette donnée particulière, nous sommes partis de l'hypothèse d'une somme équivalente à celle de cette année de référence).

Domaines stratégiques	% Charges 1995	% Charges 1996	% prév. Charges 1997	% prév. Charges 1998
<b>Création - diffusion de spectacles:</b>	<b>68,72</b>	<b>61,89</b>	<b>52,38</b>	<b>63,57</b>
Création	39	19,42	18,65	31,07
Diffusion	29,71	42,47	33,73	32,49
<b>Implantation et ruches</b>	<b>6,18</b>	<b>8,04</b>	<b>10,59</b>	<b>6,75</b>
<b>Fonctionnement général</b>	<b>25,09</b>	<b>30,05</b>	<b>37,02</b>	<b>29,68</b>
Dont Déficit d'exploitation		0,63	0,68	
Plus Excédent d'exploitation	0,27			6
<b>Total charges réelles ou prévues</b>	<b>1.827.261</b>	<b>2.327.040</b>	<b>1.617.781</b>	<b>1.886.564</b>
<b>Variation / année précédente</b>	<b>- 8,77%</b>	<b>+ 27,35%</b>	<b>- 30,48%</b>	<b>16,66%</b>

L'analyse financière précise les analyses qualitatives précédentes.

Le **premier** domaine apparaît bien comme **très dominant**. On peut même dire que son poids financier confirme la thèse défendue par la compagnie que c'est là son seul et véritable **métier central**. On remarquera aussi la stabilité relative des moyens financiers engagés, quelle que soit la part respective des activités de création et de celles de diffusion.

La part financière modeste du **second** et du **troisième** domaines (cumulés dans le tableau précédent, rappelons-le) ne doit pas faire oublier son importance qualitative **stratégique** du point de vue de l'objectif affiché par la compagnie de chercher à développer des modes de relation plus actifs et proximaux avec ses publics. Malgré tout et du point de vue de cet objectif, on peut estimer que ces deux domaines restent encore à développer.

On constatera aussi que la part des charges consacrée à la fonction transversale de **coordination - gestion générale** est assez importante et varie autour de 30% des charges annuelles. Rappelons que cette fonction est intimement liée aux **charges fixes de structure** de l'association, et que les charges financières correspondantes sont bien moins flexibles que pour les domaines stratégiques d'activité proprement dits. Notons d'ailleurs qu'entre les deux années extrêmes, comparables du point de vue de leur montant respectif de charges totales, cette fonction gagne pratiquement 5 points. On peut penser que la diversité accrue des activités de la compagnie a une incidence sur la **croissance relative** des moyens financiers de cette fonction décisive.

## 4 - Environnement général

### 41 - Nature et extension géographique des partenaires privilégiés

**A - L'implantation cruciale de la compagnie aux Ulis** lui permet de mener quelques actions sur d'autres communes du département de l'Essonne. Notons pourtant qu'**en-dehors des Ulis** et de Septembre 1996 à Juin 1998, la compagnie n'a distribué aucun de ses spectacles dans une autre commune de ce département.

Outre la venue de spectateurs de l'Essonne aux représentations données aux Ulis, c'est donc plutôt le domaine stratégique des actions de sensibilisation - formation qui porte les **potentialités d'essaimage** de la compagnie sur ce territoire privilégié.

Notons également les quelques participations de Nada à des **initiatives locales**, qui sont de fait un autre moyen de meilleure inscription de la compagnie dans l'environnement proche de son implantation.

**B - Nada s'appuie sur des partenariats privilégiés** avec un ensemble d'organisations artistiques et culturelles. L'essaimage et le développement de l'action de la compagnie se mesurent alors à la nature et l'importance du **réseau** que la compagnie se constitue ou des **réseaux** auxquels elle participe.

Rien que sur les saisons étudiées, on peut ainsi mentionner les liens de Nada avec des organisations centrées sur le **théâtre d'objet** (ESNAM de Charleville-Mézières, Théâtre de la

Marionnette à Paris, festival de la Marionnette émancipée à Guéret...). On peut aussi noter les rapports de la compagnie avec des organisations préoccupées par le **théâtre gestuel** (London International Mime festival, Centre d'Animation Culturelle de Trielle et plus largement Les Transversales - Académie Européenne des Arts du Geste). D'autres partenariats apparaissent avec des **organisations de programmation spectaculaire** ouvertes à une diversité de formes artistiques (Scène Nationale d'Angoulême, Dix-huit Théâtre à Paris, Théâtre du Chien qui Fume en Avignon, Festival d'Edimbourg en 1995 et 1997, mais aussi soutien de THECIF pour des opérations de diffusion en Ile-de-France).

**C** - La compagnie réalise une partie importante de son activité selon le principe habituel de l'**itinérance**.

Sur ce plan, la résidence durant 3 semaines à l'**île de la Réunion** en fin 1996 apparaît comme une opportunité un peu particulière. En effet, ce projet, réalisé dans le cadre du contrat de plan Etat / ministère de la Culture - Conseil Régional - Conseil Général, articule de façon exemplaire un double souci de la compagnie, qu'il n'est pas si aisés de concrétiser en-dehors de son territoire d'implantation : dynamique d'**essaimage par nomadisme** et désir d'une **relation établie dans une réelle durée** avec les partenaires et les publics.

Le programme de diffusion des spectacles du répertoire durant la saison 1997 - 1998 (4a) illustre, quant à lui, une situation d'**itinérance** que connaissent bien les compagnies théâtrales indépendantes. C'est en effet la **dispersion dans l'espace et le temps** qui caractérise ce programme : Bruxelles, Nevers (58), Saint Barthélémy d'Anjou (49), Décines (69), Courbevoie (92), Sarreguemines (57), Sallanches (74), Montreuil (93), Saintes (17), Elancourt (78), Conflans Sainte Honorine (78), Charleville-Mézières (08), Obernai (68), Collégien (77), Arles (13), Meyreuil (13), Meaux (77), Saint Brice sous forêt (95), Freyming Merlebach (57), Saarlouis (RFA), Liévin (62), Villejuif (94), Annemasse (74), Nogent sur Marne (94). 25 lieux distincts sont ainsi prévus entre Septembre 1997 et Juin 1998.

**D** - Resterait à évoquer cette autre volonté de partenariat intensif, que la compagnie désigne du terme de **compagnonnages** (voir sur ce point supra, section 213), avec Abbi Patrix et sa compagnie du Cercle.

On remarquera simplement qu'une des questions structurelles qui se pose ici relève des potentialités d'**articulation** et de **renforcement réciproque** des cultures et des réseaux d'**essaimage - implantation** de chacune des deux compagnies. Si les documents fournis montrent une potentialité de **fertilisation croisée** du point de vue des **esthétiques** en jeu, ils ne permettent pas d'avancer de remarque particulière sur les effets de compatibilité - renforcement des **dynamiques de diffusion** et des **réseaux historiques de partenaires** de ces deux organisations.

## 42 - Nature et poids des commanditaires-financeurs centraux

Nous ne reviendrons pas sur la double question déjà évoquée de l'implantation de la compagnie et de la nature des conventions qui la lient aux différentes Collectivités Publiques.

On remarquera pourtant que Nada dépend budgétairement de trois **commanditaires - financeurs centraux** - la Ville, le Conseil Général et la DRAC - pour une part décisive de son budget consolidé (mises à disposition et prise en charges diverses incluses), même si l'on n'est pas là dans une situation en soi exceptionnelle. En 1996, cette part s'élève à **32,2%**, les prévisionnels pour 1997 et 1998 faisant apparaître des ratios respectifs de **48,3%** et **39%**. Ces chiffres seraient à légèrement rehausser si l'on tenait compte des subventions pour projets spécifiques (comme l'aide de THECIF en 1996).

Si l'on regarde maintenant la part respective de chacun de ces commanditaires publics dans le **total des subventions annuelles accordées**, on obtient les ratios suivants. Pour 1996, **41,7%** pour les Ulis, **38,5%** pour la DRAC Ile de France, **19,7%** pour le Conseil Général de

l'Essonne (dans les prévisionnels 1997 et 1998, les ratios respectifs s'établissent à 40,2%, 37,4% et 22,4%).

Si cette situation recouvre l'objectif annoncé il y a quelques années par le ministère de la Culture d'un rapport 1/3 - 2/3 entre subventions d'Etat et subventions des Collectivités Territoriales, elle ne fait que souligner la nécessité incontournable pour la compagnie d'une forte **stratégie de développement local**. Cet aspect semble bien faire partie intégrante du projet de Nada, qui y gagne de toute évidence un ancrage dans une **réalité locale singulière** (la nomination en 1998 de B. Mikol comme Directeur du Centre Culturel Boris Vian renforce encore ce phénomène).

La question stratégique complémentaire concerne alors l'incidence de cette situation sur les possibilités et modalités de développement de la compagnie **au-delà** de son territoire privilégié d'implantation, et pour le moins la nature du rapport dialectique à établir entre **activités locales et réseaux élargis de partenaires** en France et à l'étranger (ces deux visées territoriales étant signalées dès les statuts d'origine de l'association).

Cas de figure habituel, pourrait-on dire, en ce qui concerne les compagnies théâtrales indépendantes disposant d'un ancrage territorial affirmé. Dialectique pas forcément contradictoire non plus, mais qui exige de chaque compagnie de préciser et mettre en oeuvre une **stratégie singulière**, pouvant par exemple aller d'une alternance dans le temps de type **sédentarisation / nomadisme** jusqu'à la mise en interconnexion de diverses organisations ou la participation à de véritables réseaux vis-à-vis desquels l'espace d'ancrage pourrait simultanément avoir une fonction de "**serveur**" et de "**destinataire**".

Ce genre de problème et la façon dont chaque compagnie s'y positionne et y répond (ou peut y répondre) nous semblent des données essentielles, non seulement quant aux stratégies à mettre en oeuvre actuellement par les organisations théâtrales, mais aussi parce que ces questions renvoient à des mutations lourdes de nos contextes contemporains.

## 5 - Caractéristiques et questions émergeant de la présentation descriptive

La présentation descriptive que nous venons de faire utilise déjà un **modèle d'analyse** pré-orienté du point de vue **épistémologique**.

En effet, l'**hypothèse générale**, sous-jacente au plan de lecture et de mise en forme adopté (organisation interne, offre et demande, budget, environnement général), consiste à poser que toute organisation est confrontée à **plusieurs logiques** qui entrent en interaction constante, mais qu'il n'y a pas intérêt à hiérarchiser par principe. En effet, chacune de ces logiques a une dynamique et des spécificités qui lui sont propres.

Un des problèmes cruciaux posé à toute organisation est alors celui de l'**articulation** de ces différentes logiques, toutes **incontournables** dans son fonctionnement et pour son développement. Dit autrement, c'est la question de la **gestion stratégique** de l'organisation qui fonde et sous-tend en permanence le mode d'approche et d'interprétation privilégié par cette recherche.

D'un autre côté, ce modèle initial et général est relativement "**neutre**" quant à la nature des faits, de l'organisation et du fonctionnement particuliers, des problèmes spécifiques qu'on va trouver au fil de l'observation du cas étudié. Chaque cas exige alors une lecture et une interprétation singulière, la mise à jour progressive d'un **modèle d'analyse appliquée** qui, lui, n'est pas donné a priori. Ceci est d'autant plus vrai que le terme de "logiques" que nous avons employé ne renvoie pas à une série de lois "mécaniques", mais surtout aux jeux présents et passés, toujours en mouvement, d'acteurs sociaux multiples, individuels et collectifs.

Cette nouvelle grande section cherche justement à dégager une série de **caractéristiques propres au cas étudié**. Elle correspond à une **interprétation personnelle**

plus marquée, même si elle s'ancre systématiquement dans les données déjà décrites et synthétisées.

Par ailleurs, elle s'est d'abord établie sur la base des documents écrits fournis par l'organisation étudiée et a fait l'objet d'une reprise suite aux différentes **entrevues**, orales et semi-directives, que nous avons menées auprès de quelques personnes-clé de l'organisation, auxquelles la présentation descriptive initiale a été **préalablement** soumise (sur ce point, voir également les indications fournies dans l'Avertissement de la seconde partie de ce rapport).

Un dernier point terminologique, pour finir cette introduction. Le terme d'**entreprise** que nous utiliserons dans cette partie est à comprendre dans un **sens socioéconomique général**: une "prise en main", par un ensemble de personnes rassemblées dans une organisation, d'un projet et de la production d'activités spécifiques, au profit de tiers extérieurs à l'organisation et dans un contexte d'échange symbolique et financier donné.

## 51 - Un projet artistique structuré autour de plusieurs choix forts

A - Une des fortes singularités du projet artistique de la compagnie est d'exemplifier la **nature composite** du phénomène théâtral et de son esthétique. En effet, que ce soit dans les variations autour du terme de "nada", dans l'énoncé des objectifs, dans le contenu des actions proposées, apparaît constamment l'idée d'une ouverture à plusieurs disciplines artistiques, d'une évolution de l'esthétique particulière à Nada par croisement d'apports artistiques différenciés, ou encore de partenaires artistiques issus de différents modes ou genres artistiques.

Certes, un ancrage historique fort est signalé du côté du **théâtre d'objets**, ou plus précisément de la place dynamique de l'objet dans l'événement scénique et des relations induites aux publics. De même, la **dimension gestuelle** est souvent mentionnée comme centrale.

Mais l'enjeu prioritaire porte finalement sur la "spécificité du langage théâtral contemporain", avec la mise en oeuvre d'une recherche qui voudrait tenir compte des singularités de tous les différents "**matériaux-langages**" que sont les mots, les sons, la lumière, les matières et les objets, la corporalité et le jeu de l'acteur.

Croisement, détournement, frottement, franchissement des frontières, fuite, géométrie variable... : les termes métaphoriques abondent, qui renvoient à cette visée de **combinaison-métissage** qu'on voudrait n'être jamais "fixée", toujours reprise et ouverte, et dont on s'interdit même, semble-t-il, de hiérarchiser les différentes composantes.

Il n'est pas surprenant que référence soit alors faite à une théâtralité qui se sent plus à l'aise avec des formes et des ambiances "**élisabéthaines**" plutôt que "jansénistes". Il y a là comme la recherche d'une sorte d'**option baroque** qui serait adaptée à notre temps, mais tout autant actualisée à chaque fois de manière différente selon les opportunités de rencontre et les œuvres mises en chantier.

Une des lectures négatives possibles de ce choix général pourrait être de dire que la confrontation - agrégation de matériaux divers risque de se diluer dans une sorte de **syncrétisme ludique** ne dépassant guère l'assemblage opportuniste de formes et de matières diverses.

Les réalisations spectaculaires de Nada montrent, à notre avis, que ce glissement toujours possible est largement conjuré quand plusieurs de ces matériaux-langages **accèdent chacun à une réelle force et singularité**, tant dramaturgique que simplement dramatique : des acteurs qui jouent des personnages clairement dessinés ou qui jonglent avec des niveaux d'énonciation à chaque fois pertinents, des objets qui accèdent à une évidence de personnages - énonciateurs réellement actifs du point de vue de la fable ou de la structure narrative, un texte et des mots qui ont leur propre charge sémantique, rythmique, poétique...

**B -** Une autre perspective, qu'on pourrait dire **culturelle**, marque aussi fondamentalement le projet artistique de la compagnie. Elle porte sur la volonté d'inventer des **relations plus directes et intensives**, tant avec les publics touchés qu'avec les partenaires avec lesquels s'inventent et se réalisent les projets.

Du côté d'un rapport plus immédiat aux **publics**, c'est la référence à "un art forain loin de tout naturalisme" qui serait plutôt convoqué. Truculence, joie de vivre, invention d'une nouvelle mythologie contemporaine "fabuleuse et onirique" apparaissent comme des vecteurs de principe sur ce point. Mais aussi volonté, à chaque fois que possible, de diversifier les relations avec ces publics en restant au moins quelques jours à son contact.

De toute évidence, le choix esthétique général d'une approche du théâtre selon plusieurs de ses composantes, selon des combinatoires-compositions variables de ses éléments fournit à la compagnie une capacité d'adaptation, de modulation des modes d'approche et de travail avec différents publics. Aboutit-on par là à un échange plus direct et immédiat ? Sans doute autant par la capacité d'invention d'un mode de relation pertinent pour tel ou tel groupe, que par la plus grande évidence ou immédiateté des "matières" artistiques mobilisées. Un **art de la relation culturelle et sociale**, en quelque sorte, peut-être plus qu'une meilleure **transparence** des outils artistiques et techniques utilisés. Ce qui n'est déjà pas "rien", de notre point de vue!

Les mêmes présupposés et dynamiques fondent les essais d'expérimentation, de confrontation artistiques **entre artistes ou entre compagnies**. L'aventure engagée du **compagnonnage** avec une autre compagnie apparaît comme une des déclinaisons les plus intensives et radicales de cette volonté de **brassage - proximité**, qui constitue une polarité centrale de la compagnie.

Le travail prolongé d'**implantation** dans un territoire en serait une autre application. Tout comme l'objectif d'impliquer le plus possible et tout au long du processus de production - diffusion différents **partenaires professionnels et institutionnels**.

Ces derniers exemples permettent également de toucher à quelques **limites pratiques ou génériques** du parti pris culturel qu'on vient d'évoquer. Intensifier et rendre qualitativement plus pertinente toute une série de relations avec des personnes et partenaires divers font partie des nécessités, tant éthiques ou politiques que pragmatiques ou civiques, de notre société contemporaine dissociée et hiérarchisée. Néanmoins, il s'agit toujours de **relations sociales**, c'est-à-dire nécessairement **médiées** par un ensemble de rites, codes, procédures, symboliques, dont on ne peut oublier qu'ils ont aussi pour but de préserver comme de réguler les individualités et les subjectivités de chacun.

Une prise en compte des seuls discours de principe de Nada, à propos de cette visée de rapport plus intensif et direct, pourrait conduire à une lecture purement "**relationniste**", à une conception où les relations inter-personnelles directes suffiraient et seraient à elles seules pertinentes pour rénover nos manières de faire du théâtre (pour faire du théâtre "autrement"). Une chose est de remarquer qu'on trouve souvent ce type d'a priori dans les discours d'aujourd'hui, et pas seulement dans les milieux artistiques (sur le plan théorique, cette véritable position de valeur trouve des formalisations en particulier dans ce qu'on appelle l'individualisme méthodologique). Notre propre position de valeur a plutôt tendance à tenir grand compte de tous les processus d'organisation collective, de médiation sociale, d'institutionnalisation dans l'élaboration et la mise en oeuvre des relations interhumaines.

Ainsi, dans le cas étudié, les éléments sous-jacents concernant l'**organisation collective concrète** de la compagnie nous semblent aussi largement déterminants pour mieux comprendre les possibilités comme les limites de sa visée relationnelle. Sur le plan plus strictement administratif, la section suivante reviendra sur cette question. Bornons nous ici à souligner combien ce souci relationnel du projet de Nada implique, cas par cas, des mises en forme contractuelles, tout comme l'élaboration et la mise en oeuvre de dispositifs organisationnels particuliers (depuis les repères et réglages collectifs par lesquels se construit la mise en compagnonnage de Nada et de la compagnie du Cercle, jusqu'à ceux qui permettent les actions de sensibilisation auprès des publics locaux ou bien les résidences

provisoires de la compagnie). Plus qu'un simple relationnisme, il faudrait donc parler d'une réelle dialectique **relation interpersonnelle / formes contractuelles de régulation sociale**.

A rebours de certaines idéologies contemporaines, on pourrait aussi dire qu'une meilleure intensité ou proximité relationnelle n'exige pas moins, mais au contraire **bien plus** de socialisation, d'institution, d'organisation collective.

**C - Une dernière polarité du projet artistique** de l'association très forte centration de Nada sur ses **activités de création et de diffusion de spectacles**. Non seulement celles-ci apparaissent comme le domaine stratégique fondateur de l'association, mais le domaine des expérimentations et confrontations artistiques se présente également comme un secteur de Recherche et Développement (R&D), dont la fonction est d'alimenter ce domaine fondateur et dominant. On pourrait même interpréter certaines remarques faites par l'association, sur le fait qu'elle est amenée à réaliser sur le territoire des Ulis un nombre d'heures de sensibilisation plus de deux fois supérieur à ce qui est convenu dans son contrat avec les Collectivités Territoriales, comme l'indice qu'elle ne voudrait pas développer beaucoup plus ce troisième domaine stratégique d'activité. Sur le plan des contenus proposés, celui-ci est d'ailleurs lui aussi assez nettement référé au domaine de la création spectaculaire.

Si cette polarité est en soi habituelle chez les compagnies théâtrales dites indépendantes, elle est pour le moins nettement affirmée par Nada, là encore tant dans ses discours que dans son mode concret d'organisation et de gestion. Dans le langage contemporain des entreprises, Nada revendique ainsi un véritable **métier central**, auquel cherche constamment à se référer la moindre de ces activités.

Ce qui est alors fondamentalement en jeu dans le développement de la compagnie, c'est comment ce métier central **se décline, évolue et s'adapte** compte tenu des autres valences internes ou contextuelles de son projet.

De ce point de vue, Nada fournit une illustration particulière des **problématiques contemporaines** qui se posent à toute compagnie professionnelle indépendante : singularité des choix esthétiques concernant le processus créatif (formes des œuvres et des modes de rapport de celles-ci aux publics), "fertilisation croisée" du processus créatif par d'autres disciplines artistiques, mais également par certaines des attentes contemporaines des publics, prise en compte de la diversité de ceux-ci tout autant que de la structuration et des réseaux actuels du champ théâtral, dialectique entre ancrage local et essaimage par itinérance...

Sur cette question, la tension que nous avons décrite entre les **trois processus** d'ancrage - implantation local, d'itinérance - essaimage par nomadisme, de variation - stabilisation d'un réseau de partenaires privilégiés représente un triangle contemporain stratégique, vis-à-vis duquel chaque compagnie professionnelle est amenée à se situer de manière singulière.

Au bout du compte, les différentes polarités qu'on vient de souligner montrent la complexité particulière du  **compromis stratégique** que Nada tente d'élaborer et de réaliser. Les questions abordées montrent d'ailleurs l'**intrication constante** entre facteurs internes à Nada et facteurs contextuels à l'entreprise, mais aussi entre facteurs plutôt idéologiques et facteurs relevant de l'organisation même de la compagnie. Si ce constat renforce notre propre a priori générique de la nécessaire prise en compte d'une pluralité de logiques, irréductibles les unes aux autres, il pointe également combien la **fonction transversale de coordination - gestion générale** ne peut en aucun cas être considérée comme une simple fonction d'"intendance", mais se trouve bien au cœur même du projet artistique et de ses possibilités de réalisation.

## 52 - Une organisation d'entreprise usuelle pour une gestion nettement bipolarisée

**A** - A première vue, l'organisation interne de Nada relève d'une dynamique usuelle pour une compagnie théâtrale professionnelle.

Association type loi de 1901 au fonctionnement institutionnel "minimal", qui assimile la compagnie à une véritable **entreprise associative**, d'autant qu'elle dispose ici d'un "capital collectif" de par le montant non négligeable de ses fonds propres.

La décision stratégique est alors largement reportée sur un **noyau très restreint d'employés** de l'association, sur lequel repose le fonctionnement permanent concret de l'entreprise, et dans lequel les Directeurs artistiques jouent un rôle déterminant même s'il n'est pas exclusif (notons pourtant que c'est le Président qui détient la Licence d'entrepreneur de spectacles, ce qui lui donne une **responsabilité légale** renforcée).

Un **second cercle** d'employés, lui aussi restreint, vient épauler de manière plus épisodique le premier noyau stratégique. Ce cercle de professionnels "fidèles" participe de manière décisive à la nature et la qualité du projet général de l'entreprise comme des activités qu'elles peuvent proposer aux tiers extérieurs.

De façon plus intermittente et périphérique, un **troisième ensemble** de personnels met ponctuellement ses compétences spécifiques au service de telle ou telle action de l'association.

Nada fournit un nouvel exemple des caractéristiques de l'**entreprise flexible** qui a largement cours aujourd'hui dans ce secteur artistique : très forte centralité de la décision entrepreneuriale, niveaux hiérarchiques peu nombreux, gestion en équipe, structure fixe assez réduite, appel constant à différentes formes de sous-traitance, etc.

La question générale, largement débattue dans nos sociétés, de l'entreprise flexible dans le contexte de nos sociétés informationnelles et capitalistes trouve ainsi, **de fait**, une déclinaison exemplaire dans le champ du théâtre professionnel de notre pays. Notons que ce mode d'organisation apparaît **adapté** au fonctionnement réel des compagnies théâtrales, alors même qu'il est souvent **explicitement et idéologiquement critiqué** par certains quand il est resitué dans le fonctionnement socio-économique général de nos sociétés "post-industrielles".

Pour le moins, le cas étudié illustre des questions qui se posent à toute entreprise flexible, comme celle de la **diversité des statuts** des employés (dont la plus ou moins grande assurance quant au volume et la pérennité des emplois), ou encore celle du réel **differentiel des rémunérations** versées. Dit autrement, la question de la **gestion sociale** des personnels est une des **logiques majeures** que toute association de ce type a intérêt à ne pas négliger ou traiter de manière par trop approximative.

Nous insistons sur ce point, tant il est fréquent que les dirigeants des compagnies théâtrales n'aient qu'une approche "empirique" de cet aspect, qui est pourtant décisif dans la qualité de ce qui peut être proposé par l'entreprise, comme pour ses chances de pérennité - adaptation quant à son futur proche ou plus lointain.

Des données complémentaires seraient nécessaires pour établir quelles sont la politique et les pratiques de Nada en ce domaine.

**B** - Au titre des fonctionnements également fréquents, l'organisation de Nada renvoie structurellement à une **une bipolarité dynamique** entre les deux **Directeurs artistiques et intermittents** d'une part, les **Administrateurs permanents salariés** d'autre part. Dans les faits, ce dipôle l'emporte probablement sur celui - institutionnellement formé dans les compagnies théâtrales professionnelles sous statut d'association - entre les **administrateurs légaux** (le Conseil d'Administration) et les **responsables salariés de fait** (dont, généralement, la Direction artistique).

Via ses Administrateurs salariés, Nada dispose en effet non seulement d'**outils relativement pertinents et à jour** pour élaborer, suivre et évaluer son fonctionnement contractuel et financier, mais encore d'un **pôle de réflexion politique et d'action concrète**,

déterminant pour la conception et la mise en oeuvre de modalités générales et de procédures concrètes d'organisation.

Bien plus que la simple **transposition technique** des visées de principe du projet artistique, les Administrateurs salariés semblent prendre toute leur place dans la **conception simultanée et dialectique** des objectifs politiques de l'association et des modalités de réalisation ou de gestion associées.

Sur le seul plan particulier de la **gestion financière et budgétaire**, on remarque ainsi que les outils disponibles (comptabilité analytique affinée, projections et bilans financiers sur plusieurs années, estimations des charges fixes directes pour chaque domaine stratégique d'activité, mode de financement différentiel selon chacun de ces domaines, etc.) relèvent simultanément de **choix politiques sous-jacents** et d'une réelle **maîtrise technique de procédures de gestion** conçues pour s'adapter au plus près à la réalité de fonctionnement de l'association.

La question à laquelle les données fournies ne permettent pas de répondre est de savoir comment se prennent les décisions quand l'avis des Directeurs artistiques et des Administrateurs salariés **divergent** et ne trouvent pas la voie d'un compromis équilibré et réglé par la discussion collective. Cette fonction de **régulation politique** à propos d'éventuelles divergences cruciales devrait, en toute logique, faire partie des responsabilités fondamentales du groupe des **administrateurs légaux**. Encore faudrait-il que ceux-ci soient suffisamment compétents, disponibles et très au fait du fonctionnement de l'entreprise et de son environnement particulier, tant la gestion politique et technique des entreprises flexibles contemporaines (même de type "petite entreprise" comme ici) relève de dynamiques particulièrement fines et largement systémiques.

Ce n'est pas faire injure aux Administrateurs légaux et **bénévoles** de ce genre d'association que de constater qu'ils sont souvent déjà très occupés par leurs propres tâches professionnelles. La question générale qui se pose alors est celle de leur disponibilité objective pour la **tâche de pilotage stratégique** qui sous-tend la fonction officielle d'administration d'une entreprise associative telle que Nada.

Pour le cas étudié, on ne saurait pour l'instant avancer d'hypothèses particulières sur ce plan. Sans prétendre à être exhaustifs, signalons néanmoins quelques aspects de la vie des compagnies théâtrales professionnelles où cette question d'une **régulation politique d'ensemble** se pose de façon récurrente : cahier des charges des différents emplois des personnels du "noyau permanent", établissement de la grille des rémunérations élémentaires selon les différents statuts d'emploi, politique de formation interne des personnels, politique d'investissement dont modes de financement des investissements lourds que sont les créations spectaculaires, niveau des recettes propres et des marges financières potentielles selon les différents domaines d'activité ou pour chaque opération complexe, affectations prioritaires des moyens humains et financiers pour la promotion ou la constitution du réseau de partenaires privilégiés... L'énoncé même de ces aspects renvoie à une **compétence réelle et plurielle** des responsables des entreprises contemporaines, et pour le moins à des capacités individuelles et collectives à pouvoir constamment se situer sur des **registres doubles**, politique et technique, relationnel et institutionnel, interne et contextuel, idéologique et gestionnaire, etc.

Quoi qu'il en soit, la réalité du fonctionnement des compagnies théâtrales professionnelles, telle que celle étudiée ici, indique une singularité et une complexité **d'entreprise flexible en environnement fortement incertain**, qui appellerait une **culture contemporaine de pilotage** de ce type d'organisation. Situation qui implique non seulement de réelles compétences générales et techniques, mais tout autant une capacité de **créativité gestionnaire** jamais en repos.

D'une certaine façon et hors de toute position de valeur sur la pertinence ou le bien-fondé des options artistiques et gestionnaires prises par Nada, le fonctionnement actuel et les projets futurs de cette compagnie permettent de mettre largement en exergue les problématiques qu'on vient de soulever.

## 53 - Un moment décisif pour l'avenir stratégique de l'entreprise

Après un peu plus de dix ans d'activité, les éléments précédents, confrontés aux nouveaux projets et orientations de principe de Nada, laissent à penser que l'association entre dans une période de son histoire où des **sauts qualitatifs** vont s'opérer.

En particulier, le partage des moyens disponibles et les rapports entre **sédentarisation / nomadisme / appartenance à des réseaux** nous semblent relever non pas d'un simple dosage relatif de variables isolée -, qui ne changerait finalement rien à la structure et la dynamique de l'entreprise -, mais bien plutôt de situations structurelles **qualitativement distinctes**. Selon la nature de la triangulation qui va s'établir dans les prochaines saisons, c'est à notre sens l'**ensemble du projet** de la compagnie (artistique et d'entreprise) qui se transformera.

Pour en rester à la dynamique interne de l'entreprise, il paraît assez probable qu'au moins deux des dimensions mentionnées vont prendre (si ce n'est déjà le cas) une importance de plus en plus cruciale et nécessiter toujours plus de choix politiques et techniques fondamentaux.

La première dimension relève du **mode de régulation politique d'ensemble** qui sera choisi - établi entre les trois **sources de légitimité stratégique**: les Administrateurs légaux, les Directeurs artistiques, les Administrateurs salariés. Sachant que cette régulation ne peut se révéler pertinente que si elle prend en compte les éléments stables et fluctuants du contexte local ou plus général dans lequel l'entreprise mène son développement.

Par là, la seconde dimension renvoie à la nature et l'intensivité de la **flexibilité** que l'entreprise saura - pourra garder aujourd'hui et dans son futur proche. Sur ce point, il nous semble par exemple que le projet de compagnonnage voulu entre Nada et la compagnie du Cercle a intérêt à s'envisager sous la forme d'un "**cartel souple**" plutôt qu'en terme d'intégration trop intensive de ces deux entités entrepreneuriales.

Quoi qu'il en soit du devenir de la compagnie, les quelques remarques de cette grande section qui apparaissent colorées par nos **propres positions de valeur** ne sauraient être considérées comme des "propositions de solution", prétendant savoir mieux que quiconque ce qui serait le plus adapté à la situation de Nada.

S'il n'y a jamais d'interprétation des faits humains sans choix d'un point de vue de l'analyste et s'il faut donc mieux le faire apparaître comme tel, reste que la recherche qualitative se concentre d'abord sur une compréhension relative de "ce qui est" et non de "ce qui devrait être". Les irréductibles positions de valeur de l'analyste sont ainsi à surtout prendre en compte à l'aune de leur "**efficacité**" pour mieux faire apparaître, éclairer, rationaliser aussi, une série de facteurs et de phénomènes souvent peu repérés et analysés en tant que tels.

Les différentes caractéristiques que nous venons d'esquisser ont ainsi surtout pour pertinence de souligner l'**interrelation irréductible** de différentes logiques qui construisent la vie de toute entreprise et s'y croisent constamment. Le cas étudié renforce tout particulièrement la validité de cette position de principe qui, en retour, éclaire d'une façon singulière le fonctionnement de l'entreprise observée.

## 6 - Liste des documents fournis et utilisés

N° d'ordre et de traitement	Intitulé du document et référence de date	Nb de pages
1a	Statuts 1986 de l'association + Membres 1997 du CA	4 1
2a	Activités saison 1995 – 1996	11
3a	Activités saison 1996 – 1997 + Annexes: Heures de sensibilisation et Extraits de presse + Synthèse du bilan 1996 – 1997	13 13 1
4a	"Presque tout savoir sur Nada Théâtre", n° 4 - Juin 1996, Hors Série - Octobre 1996, n° 6 - Janvier 1997, n° 7 - Septembre 1997	28
5a	"Autour de Peer Gynt" - Nada Théâtre / Compagnie du Cercle - Présentation création fin 1998	15
6a	"Clytemnestre" - Présentation création début 1998	10
7a	Qui fait quoi à Nada – Organigramme	2
8a	Bilan des salaires 1995, 1996 et 1997	3
9a	Spectacles joués - SPEDIDAM de 1990 à 1996	2
10a	Bilan financier 1996	14
11a	Bilan financier 1995	14
12a	Bilan financier provisoire 1997	1
13a	Bilan analytique 1996	7
14a	Bilan analytique 1995	7
1b	Etude de Nathalie Rafal sur Nada Théâtre, dans le cadre du cours de gestion théâtrale 1997 de la Licence Arts du spectacle - Université Paris 8	11

## **STUDIO – THEATRE DE STAINS**

Association type loi de 1901

19, rue Carnot - 93240 STAINS

### **Présentation descriptive et caractérisation**

**Année centrale de référence : 1996**

**Avril 1998**

# 1 - Organisation interne

## 11 - Projet général

### 111 - Selon les statuts et les différentes conventions avec les commanditaires publics

**A** - Les statuts de 1984 (1a) se bornent à annoncer comme objet la production de spectacles de création, le montage de spectacles d'animation pédagogique autour de travaux d'acteurs, la création d'oeuvres originales et de recherche.

**B** - Depuis l'origine (4a), la ville de Stains "accueille et soutient financièrement" le Studio-Théâtre de Stains (STS) "avec pour objectif d'implanter dans la ville une activité de création permanente confiée à une compagnie professionnelle".

\* A partir de 1987, le Conseil Général de la Seine Saint-Denis a également soutenu l'action de la compagnie. Est ainsi mentionné, dans la **convention triennale et tripartite** de 1995 (Conseil Général, Municipalité de Stains, STS), que le Conseil Général, "soulignant l'importance départementale de la compagnie (...) entend lui confier une mission départementale".

Cette aide du Conseil Général a été sollicitée par la compagnie, au vu des ressources financières modestes de la ville de Stains et de façon à que soient mieux pris en compte le travail accompli et son originalité vis-à-vis d'autres établissements théâtraux du département (5a), tels que les 2 CDN (Aubervilliers et Saint-Denis), le CDNEJ (Montreuil) ou la MC de Bobigny. Le STS a ainsi plaidé pour que le département joue un rôle d'"arbitre de ces disparités et difficultés financières", d'autant que l'action de la compagnie rencontre les propres préoccupations du Conseil Général : "aider les gens à changer la vie : ensemble" (5a).

Par cette convention, le STS s'engage, "sur la base de ses créations originales jouées par des comédiens professionnels" à organiser un **travail de sensibilisation et d'animation** en **milieu scolaire** (collèges et lycées) ou universitaire (Paris 8), en direction aussi des **jeunes non scolarisés** et de diverses **associations socioculturelles ou sociales** s'occupant en particulier de **migrants** ou d'**immigrés**. Est précisé que chaque action devra être prise en charge par le STS du début du projet à son terme, "afin de développer le sens de la participation et des responsabilités qu'elle implique". Pour les actions en direction des jeunes, la convention détaille **différentes étapes** qui devraient être abordées : accueil à des répétitions et représentations, rencontres avec des professionnels du spectacle ou des enseignants de l'Université, travail collectif d'atelier, participation à des créations par les jeunes et/ou les membres des associations concernées.

Le STS s'engage également à organiser chaque année en fin de saison un **festival du jeune public** durant un mois (1ère édition en 1994), "pour donner à voir" les différents travaux réalisés par les populations impliquées dans les actions.

\* Dans le principe et sur proposition de la compagnie elle-même, celle-ci s'engage enfin à accueillir dans son théâtre et dans la mesure de ses possibilités "des **jeunes compagnies** notamment celles qui rencontrent des difficultés à trouver un lieu de représentation".

**C** - Dans sa mouture de 1997 (4a), la convention triennale reprend tous les points précédents en précisant simplement que la mission départementale de rencontre des publics du département avec la création théâtrale se développera "sur la base d'une programmation diversifiée" et bien sûr de qualité.

La première convention de 1995 et de deux ans, entre la DRAC Ile-de-France, la ville de Stains et le STS, se base également sur la reconnaissance de cette mission départementale de la compagnie (7a). Au plan du contenu, aucun nouvel élément particulier n'est signalé quant aux objectifs et à l'activité attendus.

Des formulations identiques apparaissent dans la version 1997 de la convention signée entre la Municipalité de Stains et le STS (3a), même si elle insiste sur l'action à mener auprès

des Stanois, mais aussi sur la nécessité de favoriser "les échanges et les coopérations avec des **créateurs extérieurs** à la ville". Pour les actions en milieu scolaire, cette convention particulière ajoute les **écoles** aux collèges et lycée de la ville comme établissements à concerner.

Elle indique également que le STS devra réaliser au moins 1 création annuelle **indépendamment des services de la ville**, et si possible 1 autre création éventuellement plus légère (lectures, mise en espace...) **en liaison avec les activités d'un service de la ville**.

## 112 - Selon différents autres documents

Après une préfiguration de quelques années, le STS a été créé en 1984 de façon à "promouvoir la création théâtrale en associant le plus de gens possible au processus de cette création dramatique afin de débattre avec eux des problèmes actuels" (2b).

\* Pour la compagnie, il s'agit là d'un **parti pris essentiel et permanent**.

Dans une lettre adressée à la DRAC Ile-de-France en 1997 (5a), la compagnie précise que son objectif premier "est de permettre aux gens de Stains d'accéder aux spectacles vivants, en affirmant (son) implantation et en développant de nouveaux publics. Et la meilleure manière d'y parvenir est d'en faire des partenaires à part entière, les faire participer au processus de création dramatique".

A propos de la saison 1994 - 1995 (2b), la visée politique du STS était synthétisée par les thèmes clé "regarder, résister, faire, se parler", mais aussi "Paroles / Ethique / Citoyenneté".

"Dans la classification des genres révélée par le discours critique, ce théâtre est qualifié de "social", comme pour dire qu'il n'en est pas - du théâtre - mais qu'on lui reconnaît le mérite d'exister en zone de "fracture" (sociale), dans les quartiers sales de la banlieue pauvre des grandes villes" (Jean-Marie Pradier, dans *Théâtre / Public*- 17a). Par la voix de Marjorie Nakache (17a), le STS se définit lui-même comme théâtre "de proximité", qui n'a "jamais produit de création sans faire avec la parole vivante des gens". Ce qui n'exclut pas l'utilisation du répertoire. "Le théâtre est un outil social parce qu'il est un espace d'échange et de parole dans la ville. Mais tous les mots sont bons à entendre".

La démarche spécifique de création de la compagnie consiste à être à l'écoute de la diversité des témoignages, de la richesse des différentes cultures qui cohabitent dans les cités de banlieue. Pour les jeunes, par exemple, le caractère pluri-ethnique de leurs réseaux de relation et la réalité "plurilingue" induite sont manifestes, tout autant que le caractère variable et spécifique de leur langue selon le réseau de relation, la ville, le quartier, le sexe concernés. Mais les spectacles produits par le STS le sont toujours avec des professionnels. "Cet aspect est primordial. Théâtre social et esthétique s'opposent a priori. C'est une erreur, le théâtre ne peut être détaché de sa société. Ce qui n'implique pas de ne faire du théâtre qu'avec des amateurs. Le texte peut venir de la rue mais il doit être monté par des professionnels, l'esthétique théâtrale valorise alors les mots du quotidien et c'est cette mise en scène à distance qui fait le théâtre" (M. Nakache - 17a).

Apparaît ainsi une esthétique propre au STS : "réalisme où vient se loger un imaginaire poétique qui transfigure le banal ; liberté de ton pour appeler "chat" un chat mais qui replace l'humanité dans les étoiles ; invention d'un espace scénique où des matériaux sobres jouent dans la couleur ; jeu d'acteur mixte qui associe savoir-faire de professionnels et ingénuité d'amateurs. Les protagonistes retrouvent une langue qui est leur littérature et dont ils prennent possession. Des "gens de peu" exclus du langage dramatique par la littérature contemporaine sont invités à se voir en pieds et en mots" (J.-M. Pradier - 17a).

Après "France parle" (crée en 1994) et "Féminin Plurielles" (crée en 1995), la nouvelle pièce "Les Vilains", créée en fin 1996, est exemplaire de ce parti pris. "Le rapprochement avec les jeunes des quartiers dits "difficiles" et les joutes verbales qui s'y pratiquent sont le point de départ de ce projet. Très vite, la pièce s'est, pour ainsi dire, structurée au quotidien. Des jeunes nous ont proposé des textes, puis un atelier d'écriture nous a réuni régulièrement pour confronter le théâtre et la vie, "*les parleries*" de Ruzzante et les "*paroles de banlieue*". La langue rugueuse de l'auteur Padouan du 16ème siècle se confronta alors à la rudesse de celle des "banlieusards". Phénomène de société qui dépasse largement le cadre de la linguistique,

ce langage est lié à un contexte culturel spécifique dans lequel il puise des signes de reconnaissance et d'identité sociale. "Fabriquer sa langue, c'est aussi résister"" (17a).

Ce même processus de "croisement" de la parole des gens et d'un texte de répertoire se retrouve dans le projet de nouvelle création pour 1998, qui confrontera la parole poétique d'Eschyle avec les témoignages de femmes ayant subi des violences physiques ou psychologiques (5a). Un travail préparé sur près d'une année, en incluant des femmes ayant trouvé soutien et accueil dans des refuges ou des associations pour femmes (à Stains, dans le département ou en Province). Des rencontres - ateliers poursuivis depuis la mi-1997, qui impliquent ces femmes dans le processus de la création de ce prochain spectacle.

## 12 - Cadre juridique et responsables légaux

Une **association** de type loi de 1901 (1a), créée en 1984 et dont le siège social ainsi que les bureaux administratifs sont situés depuis cette date dans l'espace municipal du Théâtre Paul Eluard de Stains.

\* Le transfert des bureaux administratifs au théâtre de la rue Carnot (lieu de création et de diffusion de la compagnie) est prévu pour courant 1998, la domiciliation du siège social restant pour l'instant inchangée.

**A** - Les statuts ne prévoient que des membres **fondateurs** et des membres **bienfaiteurs**, chacun d'entre eux devant être agréé par le Bureau de l'association.

**B** - Un **Conseil d'Administration** élu pour trois ans, qui doit se réunir 1 fois tous les 6 mois et qui nomme le **Directeur** (ce dernier devant présenter chaque année au CA un rapport moral et financier de l'association). Pas d'autre précision sur l'élection et le fonctionnement du CA.

**C** - Un **Bureau** originel, sans aucune précision particulière dans les statuts, composé de 4 membres : Louis Pierna, **Président** ; Joël Jouanneau, **Vice-Président** ; Michel Beaumale, **Trésorier** ; Georges Hachette, **Secrétaire**.

\* A noter que 2 de ces membres sont des décideurs centraux de la Municipalité de Stains, puisque L. Pierna est Député-Maire de Stains et M. Beaumale Maire-Adjoint.

Une seule modification du Bureau en Mars 1997 (2a), dont les **mandataires municipaux** sont désormais absents (L. Pierna, Député-Maire de Stains, est désormais "membre honoraire", catégorie pourtant non prévue par les statuts). Donc, la fin de la double tutelle institutionnelle et financière, cette dernière restant associée à une **négociation contractuelle permanente** entre le STS et la Municipalité. Plus globalement, un choix **d'adaptation du rapport** entre la Municipalité et le STS, avec par exemple la décision dès fin 1996 (2a) de doter l'association d'une **comptabilité autonome**, dégagée de la gestion municipale antérieure qui s'opérait via la "comptabilité des associations". Un engagement contractuel néanmoins renforcé avec la Municipalité, puisque celle-ci propose à la même date de prendre dorénavant en charge le loyer du théâtre de la rue Carnot, ainsi que l'assurance et le chauffage afférents. A partir de 1997, la Municipalité redevient aussi directement le contractant du **bail commercial** de cet espace, alors que depuis 1994 celui-ci était établi entre le propriétaire et le STS (voir infra, section 14).

Un nouveau Bureau totalement remanié en début 1997 : Elsa Pondruel (journaliste), **Présidente** ; Andrée Mazouz (sans profession), **Vice-Présidente** ; Danielle Nakache (comptable), **Trésorière** ; Farid Ouarti (cadre), **Secrétaire**.

\* On se trouve dans un cas de figure où Conseil d'Administration et Bureau sont **confondus**. Cette structuration renforce le caractère d'**entreprise associative** de la compagnie : production de biens ou de services pour des tiers extérieurs, c'est-à-dire de personnes ou d'organisations non membres du STS ; administrateurs bénévoles directement

responsables en droit de cette entreprise, dont la particularité est de ne pas disposer d'un capital initial.

**D - Un règlement intérieur** peut être établi par le CA, mais aucun n'existe à ce jour. Des ressources financières qui font explicitement mention de **subventions** et de **recettes** d'activité.

A compter de Mars 1997, c'est Danielle Nakache, nouvelle Trésorière, qui dispose de la signature légale du compte bancaire de l'association. Xavier Marcheschi, confirmé dans sa fonction de **Directeur**, est habilité pour tout ce qui concerne la gestion de trésorerie, la signature des chèques courants, mais aussi des contrats et des diverses conventions passées avec les organismes publics.

C'est X. Marcheschi qui dispose depuis 1994 de la **licence d'entrepreneur de spectacles**, renouvelée en 1996 pour 2 ans (6b).

## 13 - Personnels permanents et occasionnels

### 131 - Structure générale du personnel salarié (1c)

**A - Depuis fin 1995**, quatre postes relèvent d'un statut de **salarié mensualisé à plein temps**. Suite au réaménagement institutionnel de Mars 1997, la Présidente propose en Juin de cette même année de mieux répartir et préciser les **responsabilités** de ces 4 personnes **permanentes**.

Selon un organigramme de fin 1996 (1b), X. Marcheschi apparaît comme le **Directeur** de la compagnie, avec des missions de metteur en scène, de comédien, de professeur d'art dramatique et de dramaturge. M. Nakache est **Co-directrice** de la compagnie, avec des missions de metteur en scène, de comédienne, de professeur d'art dramatique et de dramaturge.

\* Tout en gardant leur appartenance à la catégorie des **intermittents du spectacle**, la situation de salariés permanents de ces deux personnes a pour conséquence qu'elles ont été radiées de la liste des demandeurs d'emploi (comme tout intermittent employé pour une période de 28 jours consécutifs ou plus). Elles gardent, par contre, leurs droits aux Congés Spectacles et ne sont donc déclarées et payées par l'association, chaque année, que sur 11 mois (soit sur la base de 1.859 heures annuelles). En cas de fin de contrat, elles seraient amenées à se réinscrire à l'ANPE et à présenter une nouvelle demande d'allocation chômage spécifique aux intermittents.

\* Rien n'interdit à l'association, si cela lui paraissait utile à son fonctionnement, de préciser ou réactualiser les **contrats de travail** de ces deux personnes pour tout ce qui concerne leurs missions et tâches **artistiques**, les seules finalement "autorisées" par leur statut maintenu d'intermittent) et donc essentiellement celles de comédien ou de metteur en scène.

\* On peut estimer que les onze mois directement rétribués par l'association pour chacune de ces deux personnes correspondent approximativement à quatre mois pour les mises en place d'ateliers-rencontres avec des populations particulières liés à la conception des nouvelles créations, trois mois pour les emplois de metteur en scène ou comédien proprement dits, trois mois pour les activités d'enseignement - sensibilisation au travail théâtral, et au moins un mois pour des tâches relevant de la coordination - gestion générale de la compagnie (voir aussi à ce sujet, infra grande section 2).

Kamel Ouarti occupe le poste d'**Administrateur** (\* 1.716 heures déclarées en 1996, selon un statut de salarié du Régime Général, donc ici congés payés inclus), et se voit également confier des missions de relation publique et de dramaturge. \* On peut approximativement estimer à trois mois le temps consacré par cette personne à des activités de sensibilisation au travail théâtral ou aux ateliers-rencontres liés aux nouvelles créations.

Un dernier emploi permanent et à plein temps de **Régisseur général** est confié à Vincent Beaujois (\* 1.805 heures déclarées en 1996, salarié du Régime général), avec mission d'assurer l'**ensemble des tâches techniques du théâtre** de la rue Carnot, dont la maîtrise du budget technique, comme la responsabilité du son et de la lumière (16a).

Ces deux derniers emplois relèvent de la **Convention Collective** de l'Animation Socio-Culturelle n° 3246.

Hors charges de l'association, un autre poste complète cette équipe permanente. Dans la convention de 1997 (3a), la ville de Stains confirme en effet qu'elle "maintiendra la **mise à disposition d'un mi-temps administratif** pour les tâches de secrétariat" du STS. Ce poste est occupé par Annie Sanchez, pour un poste de **Comptable-adjointe** assurant également des tâches d'administration (1b).

C'est donc finalement une équipe permanente de 5 personnes pour un équivalent de 4,5 emplois à plein temps dont dispose le STS.

\* **B** - En 1996, environ 20 **comédiens** ont été employés de manière **intermittente** par l'association, dont 6 pour une durée moyenne d'environ 450 heures chacun, 6 autres pour environ 155 heures annuelles chacun, 7 pour une durée comprise entre 12 et 64 heures sur l'année.

2 autres personnes ont été employées exclusivement en tant qu'**animatrices** pour les actions culturelles auprès de jeunes enfants, correspondant respectivement à 300 et 240 heures.

Une dizaine d'autres personnes ont été employées pour la création ou la promotion du nouveau spectacle de 1996 ("Les Vilains", voir infra section 211) : constructeur du décor, peintre-décorateur, habilleuse, attachée de presse, pour des durées allant de 80 à 256 heures.

\* Cette **structuration de l'emploi** illustre le caractère singulier d'**entreprise flexible** qui caractérise le fonctionnement de la plupart des entreprises théâtrales contemporaines. Un **noyau central permanent** réduit, complété par un second cercle de personnes à **temps fortement partiel** (450 heures correspondent à peu près à un quart-temps), que vient renforcer de façon encore plus ponctuelle un troisième cercle d'employés où se rencontrent des compétences diversifiées.

### **132 - Rémunerations de l'équipe centrale et des autres personnels**

A - Pour 1996 (8a), les **masses salariales** prévisionnelles consacrées aux personnels de l'**équipe centrale** étaient, par mois, de 20.300 F pour le poste de Relations publiques, de 19.800 F pour la fonction de Metteur en scène - comédien - formateur, de 14.800 F pour le poste de Régisseur. \* Soit un montant global d'environ 857.000 F, ce qui représente quelque 40,6 % du budget.

\* En termes de **rémunerations nettes mensuelles** (congés payés inclus, y compris de type congés spectacles), cela aboutit à une somme d'un peu plus de 10.500 F pour les postes d'Administrateur et de Directeur de la compagnie, de 9.100 F pour le poste de Co-directrice, de 7.050 F pour celui de Régisseur général. Soit un **différentiel maximal** entre ces emplois de 1,5.

Pour 1997, le prévisionnel (9a) de masse salariale annuelle pour les quatre membres de l'équipe permanente montre une fourchette de même ordre de grandeur : entre environ 177.000 à 232.000 F (salaire brut + charges sociales patronales) selon les emplois. Si on ajoute la cotisation pour formation versée à l'AFDAS, la masse financière globale de ces quatre postes représente un peu plus du tiers du budget prévu, soit 34,6% (11a). Cela représente également un **salaire brut mensuel moyen**, distribué par l'association, de l'ordre de 13.600 F.

Hors la contribution à l'AFDAS (Assurance Formation des Activités du Spectacle) de 15.000 F, c'est un montant total d'un peu plus de 850.000 F qui est prévu pour la rémunération par l'association de son équipe permanente (1b), soit le même montant qu'en 1996.

Le poste, à mi-temps et mis à disposition du STS par la Ville de Stains, peut être évalué à 88.000 F annuel.

**B** - Pour les **comédiens intermittents**, le cachet brut s'établit à 1.050 F en 1996 (8a). Pour l'habilleuse, une masse salariale de 80 F de l'heure est prévue.

La reprise du spectacle "Féminin Plurielles" en début 1996 a donné lieu à des "conventions de collaboration" (15a), pour un forfait de 600 F brut par représentation.

Pour "Les Vilains", spectacle créé en fin 1996, le cachet brut par représentation a été de 600 F, chaque répétition de 6 heures étant rémunérée par ailleurs sur la base de 450 F brut.

Les différents autres **collaborateurs ponctuels** ont été rémunérés sur des bases brutes horaires particulières à chacun : 43 F pour l'assistante décoratrice ; 60 F pour l'habilleuse ; 125,5 F pour le constructeur de décor ; 185,8 F pour l'éclairagiste. La diversité des compétences requises,\* le niveau des qualifications (de stagiaire à professionnel confirmé), mais également le mode de contrat plus forfaitaire pour certains emplois qualifiés expliquent pour l'essentiel cette fourchette élargie de base de rémunération (4,3).

\* Si on regarde les **rémunérations nettes horaires** pour 1996, on observe une série de différenciations. Par rapport à la rémunération moyenne, nette et horaire, des deux **Directeurs** (presque 64 F, congés spectacles inclus), celle des **comédiens** engagés pour quelques 450 heures ou pour des interventions ponctuelles de 12 à 64 heures leur est inférieure d'environ 16%. Pour les comédiens employés pour une moyenne de 115 heures, la rémunération est inférieure d'environ 34%, ce qui s'explique par le fait que ces personnes ne sont pas des comédiens professionnels, mais des amateurs engagés localement. Pour les personnels techniques ou de promotion employés temporairement pour la nouvelle création 1996, le différentiel est plus ouvert : de moins 50% à plus 62% de celle des deux Directeurs (là encore, ces écarts s'expliquent d'abord par les différences de compétences professionnelles et le caractère plus ou moins forfaitaire de la tâche négociée).

Pour les **actions culturelles** de sensibilisation ou de formation, la rémunération des **intervenants professionnels** n'appartenant pas à l'équipe permanente de l'association s'établit sur la base d'un montant de 250 F Brut de l'heure.

Pour 1997, la rémunération est fixée, pour les actions culturelles à 500 F Brut pour 2 heures, pour les spectacles à 715 F Brut le cachet.

Ces différents éléments indiquent de façon exemplaire la **diversité de statuts et de rémunérations** que les entreprises théâtrales contemporaines ont la plupart du temps à gérer et coordonner. On retrouve sur ce point la question stratégique de la **gestion sociale** souhaitée et/ou possible des personnels employés dans ce type d'entreprise flexible.

## 14 - Locaux et lieux de travail en propre

**A** - C'est en 1988 que la Ville de Stains et le STS arrivent à convaincre le **propriétaire privé** de l'ancien cinéma "Le Central", fermé depuis 20 ans et transformé depuis lors en entrepôt, de louer cet espace afin de le reconvertis en espace théâtral (2b).

\* Le **bail commercial** correspondant, pour ce lieu situé rue Carnot, a été établi sur une **durée de 15 ans** (soit jusqu'à Mars 2003) entre le **propriétaire privé** (puis la société privée le représentant) et la **Municipalité** via successivement deux de ses structures (l'AFJL de 1988 à 1991, le Centre de Loisirs et de Culture Paul Eluard de 1991 à 1994). A partir de 1994 (5b), le bail a été directement passé entre le propriétaire et le STS qui règle alors le loyer, la Ville de Stains maintenant sa caution sur ce contrat. En 1997, la **Municipalité** redevient le contractant du bail et le payeur du loyer, cette fois-ci directement, suite sans doute aux importants travaux sur fonds publics réalisés dans le lieu. Ceci dit, dans la convention de 1997 (3a) entre la Ville et le STS, celle-là confirme que la compagnie "aura le total usufruit et l'entièvre responsabilité de programmation et de création dans ce lieu".

Lors d'un avenant au bail de Février 1995 (5b), le montant du loyer (rétroactif à partir d'Avril 1994) est fixé à un peu plus de 89.000 F annuel, plus un dépôt de garantie porté à un peu plus de 22.000 F.

**B** - En 1996, de très importants travaux d'aménagement ont été réalisés, grâce au triple soutien financier de la Ville, de la DRAC d'Ile-de-France et du Conseil Général de Seine Saint-Denis, pour un montant évalué en 1995 à 400.000 F et qui se montera finalement à presque 700.000 F (voir infra, section 312). Cet aménagement a permis le classement officiel du théâtre de la rue Carnot en **Etablissement Recevant du Public** (ERP) de 4ème catégorie, \* pour une capacité d'accueil n'excédant pas 100 places.

Cet espace réaménagé en théâtre aboutit à une **jauge** d'environ 90 places. Si l'agréable aménagement de l'espace du public confère d'évidentes qualités de convivialité au lieu, a contrario cette jauge ne permet pas de recevoir simultanément des groupes importants de spectateurs.

Cet espace comprend une **scène** de 103 m<sup>2</sup> (pour une ouverture de 8,60 m et une hauteur d'un peu plus de 6 m). La **salle** proprement dite est d'environ 90 m<sup>2</sup>. Au rez-de-chaussée, on trouve également un **hall d'accueil** de 23 m<sup>2</sup> prolongé par une entrée, ainsi que le groupe sanitaire. A l'étage, sont situés un **foyer** de 24 m<sup>2</sup> et une **loge** d'un peu plus de 18 m<sup>2</sup>. Dans le balcon de l'ancien cinéma prennent place la **régie** son et lumière, ainsi qu'un espace de bureau d'un peu plus de 20 m<sup>2</sup>.

Au fil des années, et tout particulièrement depuis 1993, cet espace a fait l'objet d'un fort investissement en **matériel technique**, qui, entre autres, permet à l'association de disposer d'un équipement sonore et lumineux déjà important pour ses activités de représentation (pour les masses financières engagées, voir aussi infra section 312).

**C** - Suite aux travaux de réaménagement du théâtre de la rue Carnot réalisés en 1996 et de façon à centraliser l'association sur un lieu unique, la réunion des **bureaux administratifs** et du lieu de création - diffusion est prévue pour début 1998. En attendant, l'association dispose depuis sa création d'un local administratif d'environ 30 m<sup>2</sup> dans l'**espace municipal Paul Eluard**. Ce local comporte deux grands postes de travail, plus une table de travail plus petite. Il est équipé d'un matériel informatique et permet l'archivage des documents de l'association. Une photocopieuse pour petits tirages est mis à disposition dans un bureau municipal tout proche.

\* Au Central, outre le premier espace administratif de 20 m<sup>2</sup> et en prolongement de la rénovation, l'association espère pouvoir récupérer et aménager en 1998 un espace complémentaire de 17 m<sup>2</sup>, pour élargir ses surfaces de **bureaux**.

A noter également, au chapitre des **charges de fonctionnement**, que le téléphone du bureau à l'Espace Eluard est pris en charge par la Ville (une dépense nouvelle pour le STS à partir de 1998). Inversement, la Ville se charge dès 1997 du loyer, chauffage et assurance du Central, jusque là pris en charge par le STS.

Si les espaces dont disposent l'association restent limités (par exemple, lieux de stockage très restreints et pas de dégagements de scène), ils lui permettent néanmoins de **disposer en propre** d'un outil de travail déjà **bien aménagé**.

## 2 - Offre et demande 1996 (et éléments pour 1997)

### 21 - Nature des prestations offertes, par domaine stratégique d'activité

\* **A** - Les documents fournis font d'emblée apparaître **deux grands domaines stratégiques d'activité**.

**Les activités de création et de diffusion de spectacles** sont elles-mêmes composées de trois sous-domaines différenciés : les **ateliers-rencontres** autour des nouveaux projets ; les **créations proprement dites** ; les **reprises de création et tournées**.

Les **actions culturelles** sont déclinables en **animations scolaires ou associatives**, qui se prolongent dans le **festival annuel du jeune théâtre**, et en **enseignements ou stages divers**.

\* **B – Le Central**, théâtre dont dispose en permanence l'association, nécessite également la mobilisation de moyens humains, techniques et financiers particuliers. **Support logistique** pour le domaine des activités de création et de diffusion de spectacles, il peut aussi accueillir certaines activités du second domaine.

Avec le regroupement des activités de gestion générale dans les espaces réaménagés de ce lieu, prévu pour 1998, le Central sera donc le siège d'une double gestion : la **gestion technique de l'espace théâtral** proprement dit, mais aussi la **gestion - coordination générale** de l'ensemble des activités de l'association.

Au titre de l'accueil de jeunes compagnies mentionné dans le projet (voir supra, section 111) et plus largement d'autres formes d'accueil (concerts du conservatoire, lectures-spectacle des bibliothèques, concerts jeunes...), les documents fournis ne permettent pas d'estimer l'importance exacte, qualitative et quantitative, de ce type d'action. Sans constituer un sous-domaine de programmation de spectacles extérieurs, cet accueil semble en tout cas ne pas simplement correspondre à la **mise à disposition** de l'espace théâtral à des groupes professionnels dans les quelques moments où le Central ne serait pas utilisé.

Le Central apparaît donc d'abord comme un **outil** fondamental du travail théâtral et bientôt de l'administration de la compagnie, plus que comme un véritable domaine stratégique d'activité. Il sera pourtant de plus en plus le support d'une double **fonction transversale essentielle**, de **gestion technique** d'un outil théâtral d'une part, de **coordination - gestion générale** d'autre part.

\* **C - L'activité du STS** peut ainsi se comprendre à partir de quelque **six** sous-domaines stratégiques d'activité, regroupables en **deux** grands domaines. Chacun des sous-domaines identifiés relève bien, en effet, d'une **unité fonctionnelle** spécifique, que ce soit en termes de moyens humains, temporels, financiers ou en terme de mode de médiation sociale.

A ces deux grands domaines s'ajoute **deux** fonctions transversales décisives.

Cette différenciation ne doit pas masquer le fait qu'il y a des **synergies évidentes** entre les différents éléments. Entre autres, on évoquera les liens consubstantiels qui existent entre les actions culturelles et les créations professionnelles de spectacles, les thèmes de celles-ci alimentant constamment le contenu des actions culturelles. De même, ces actions comportent un travail de **sensibilisation** "avant, pendant, après" les **spectacles professionnels** lors des premières, reprises ou tournées. Les ateliers-rencontres autour des nouveaux projets de création développent tout autant une sensibilisation initiale au travail théâtral et des éléments de formation qui s'intègrent aux moments de production proprement dits. Autre exemple, le théâtre de la rue Carnot sert de lieu commun essentiel pour la présentation publique des créations professionnelles, comme pour des réalisations issues des animations scolaires.

Chacun des domaines stratégiques et des fonctions transversales exige la conception et la mise en oeuvre de projets spécifiques, d'une logistique, de moyens humains et financiers particulier. Reste que la recherche d'**interrelation entre différents niveaux de l'activité** constitue bien aussi un des coeurs du projet général de l'association.

**D - L'année 1996 a été plutôt difficile (2b)**, les travaux de mise en conformité de l'équipement théâtral de la rue Carnot ayant rendu indisponible ce lieu de Février à Mai. C'est donc dans des conditions plus délicates que se sont réalisées les différentes actions du STS.

## 211 - Les activités de création et de diffusion de spectacles

Par saison, le rythme habituel du STS est de produire 1 **création** et de réaliser 1 **reprise** du spectacle de la saison écoulée en vue de le tourner (2b). 1996 ne dément pas ce rythme, même si l'ensemble des représentations a été donné au théâtre de la rue Carnot.

**A** - Le spectacle "**Féminin Plurielles**" a été repris en Janvier 1996 pour 10 représentations. Ce projet a été réalisé en 1995 (14a), en partenariat avec l'association stanoise "Femmes dans la Cité" et à partir d'un livre de témoignages que cette association avait réalisé sur les difficultés d'intégration rencontrées par ces femmes, mais aussi sur la richesse de leurs différentes cultures qui cohabitent (48 nationalités différentes sont présentes dans cette organisation locale). A partir d'enquêtes, débats, animations théâtrales, l'objectif a été d'écrire un spectacle, à forte composante musicale, joué par des comédiens professionnels mais où les femmes impliquées dans le processus ont également une présence physique sur le plateau (chant, danse...). Il s'agissait de donner la parole à ces femmes et aux autres qui se sentent exclues, "une parole à voix haute déjà présente dans le livre, mais qui se fera encore entendre au théâtre". Au-delà des femmes impliquées, le projet s'est développé en établissant des contacts avec des jeunes scolarisés de 12 à 16 ans, des étudiants de 20 ans ou plus, des associations de la ville et du département.

Ce projet s'inscrit dans le dessein constant de la compagnie. Parmi les résultats recherchés : "promouvoir la richesse et l'image positive de la banlieue. Contribuer à l'épanouissement du groupe et de l'individu par la voie théâtrale et la possibilité de débat autour des thèmes essentiels qui concernent toutes les populations et qui sont au centre des préoccupations de chacun. Favoriser le dialogue et l'échange".

Un projet qui a fait partie du Contrat de ville que la Délégation Interministérielle à la Ville (DIV) a passé avec la Municipalité de Stains.

Un spectacle joué par 7 comédiens et 4 autres interprètes.

On notera (9a) que, pour cette reprise, la part des **invitations** représente exactement le tiers des spectateurs (33,3%).

**B** - Le spectacle "**Les Vilains**" a été créé et joué de Novembre à Décembre 1996 pour 28 représentations. Ce projet, réellement engagé en début 1996, a de nouveau fait partie de ceux retenus dans le cadre du Contrat de ville (12a). L'objectif était de mener une action théâtrale "à l'écoute et avec les jeunes de la cité", mais aussi à partir du texte "Les Vilains" de Ruzzante. Le projet comportait deux temps, l'un de mise en place sur la ville de divers ateliers d'écriture, de traduction ou d'expression, l'autre de mise en scène proprement dite. Le résultat recherché était de "tisser davantage encore la toile du lien social et de la parole vivante en les confrontant au théâtre", de "donner la parole, par le biais de textes dramatiques, aux jeunes sur leurs réalités sociales et économiques". Finalement, "65% du texte mis en scène" provient des ateliers réalisés avec les jeunes de 15 à 25 ans.

Un spectacle joué par 7 comédiens.

On notera (9a) que, lors de la création, la part des **invitations** représente presque 60% des spectateurs (56,7%).

Une des difficultés rencontrées a été la masse des textes proposés par les jeunes impliqués dans le projet. Une partie des textes non utilisés dans la création finale (en particulier, ceux provenant des élèves du collège G. Courbet) sera présenté et mis en scène dans le cadre du **festival du jeune théâtre**.

Des jeunes investis dans ce travail ont également préparé un autre projet qui devait donner lieu à huit représentations.\* Ce projet s'est finalement concrétisé par 3 représentations au festival du jeune théâtre de 1996 et par 6 reprises "améliorées" en Mars 1998. A noter que cette reprise s'est jouée "**à guichets fermés**", preuve s'il en était de l'intérêt de cette démarche sans parler de sa concordance avec le projet général de la compagnie. Cet exemple montre les potentialités que le principe des ateliers-rencontres porte en lui-même et qui excèdent la seule production de créations professionnelles de spectacles.

Ceci dit, un véritable travail approfondi avec le Service Municipal de la Jeunesse, pourtant partenaire du projet général dès Mai 1996, s'est révélé hors de portée.

**C** - Pour 1997 et après un long travail préparatoire, une nouvelle création est prévue sous le titre actuel de "**Chronique d'une violence ordinaire**" (5a). Travail conçu d'après "Les Suppliantes" d'Eschyle ainsi que des textes de femmes contemporaines ayant eu à voir avec la violence. Pour le texte d'Eschyle, il se révèle tout à la fois "réconfortant et dramatique de constater à quel point cette pièce demeure actuelle. Et lors de nos séances de travail avec des groupes de femmes victimes de violences et les animatrices, directrices, psychologues de ces différents refuges où ces femmes sont accueillies, nous avons pu constater leur étonnement, leur jubilation devant la fraîcheur de cette parole. Et l'idée nous est venue de mêler à l'œuvre du grand poète les témoignages de ces femmes, instaurant une relation dialoguée qui ne s'est peut-être jamais interrompue" (5a).

Sept structures sociales partenaires sont impliquées dans le processus (1 à Stains, 1 à Saint-Denis, 1 à Bondy, 2 à Lyon, 1 à Orléans et 1 à Sens). A partir de rencontres et d'ateliers de plusieurs types, il s'agit toujours de "concrétiser la rencontre improbable de ces voix de femmes, de ces espaces sociaux et de ces temporalités différentes autour de la démarche artistique et du processus de création (...). Grâce à la démarche théâtrale et aux maillages étroits tissés avec les partenaires cités, l'affirmation d'une action artistique et civique qui fait sens. L'enjeu du projet est d'utiliser l'espace de création et de liberté qu'est le théâtre pour faire émerger une parole souvent tue, enfermée dans le silence et l'exclusion afin de la représenter dans un espace théâtral qui redécoupe la réalité et la projette" (5a).

En 1996, la période de Septembre à Octobre a été consacrée à un travail théâtral sur cette prochaine création (2b), qui sera finalement créée en Avril 1998, sous le titre "**Stigmates**" et pour 30 premières représentations..

\* **D** - Les trois descriptifs précédents montrent l'importance des **ateliers - rencontres** préalables aux créations spectaculaires proprement dites.

Concernant "Les Vilains" et dans la **phase finale** de ce processus en amont de la création, un **atelier d'écriture** a rassemblé en 1996 et pendant six mois 6 jeunes Stanois représentatifs des différents quartiers de la ville. Autour de la musique originale de ce spectacle, l'**enregistrement d'un morceau chanté** a été réalisé avec 5 jeunes. Un autre travail centré sur les **arts plastiques** et le **décor** de cette création a mobilisé 12 jeunes autour d'Abel Robino, plasticien, en partenariat avec le Service Municipal de la Jeunesse et le Centre Social Municipal du clos Saint Lazare.

L'exemple de la future création de "Stigmates" souligne l'**étendue de ce travail en amont de la production spectaculaire** (2c), puisqu'il s'est déroulé sur plus d'un an, a touché en 1997 environ 2.000 femmes, mobilisé fortement les permanents du STS.

Un autre point à signaler est le **nombre croissant de sollicitations** qu'a reçu la compagnie au fur et à mesure que le processus de conception créative se développait. Comme pour la création précédente, il sera difficile d'intégrer à la production spectaculaire de 1998 toutes les paroles issues des ateliers - rencontres.

A noter qu'un **budget spécifique** est établi pour ce processus (2c), budget distinct de celui de la production spectaculaire proprement dite. Fin 1997, le budget correspondant à cette phase de conception - préparation s'est élevé à 312.000 F (dont 158.000 F de frais de personnel, 102.000 F d'achats et prestations de service extérieures, 32.000 F de missions et transports). Ces différentes charges n'ont pu être couvertes que par l'agencement d'une **pluralité de subventions**, ce qui illustre la nécessité et la difficulté de mobiliser une diversité de commanditaires. Si deux Collectivités Locales sont intervenues à hauteur globale de 180.000 F, c'est par trois autres canaux différents que le STS a mobilisé l'Etat sur ce projet : Politique de la Ville pour 50.000 F, Fonds d'Action Sociale pour 50.000 F, DRAC pour 32.000 F (dans le projet initial, la DDASS et les Droits des Femmes avaient aussi été sollicités pour respectivement 40.000 et 20.000 F).

Ces éléments soulignent combien le sous-domaine que nous avons distingué des ateliers - rencontres autour des nouveaux projets de création, et plus largement la **phase de conception de ceux-ci en liaison avec des populations spécifiques**, apparaît comme une dimension essentielle du fonctionnement de la compagnie. Et ce, tant sur le plan des principes et du projet directeur du STS, que sur celui des moyens effectivement affectés.

## 212 - Les actions culturelles

A - En 1996 (2b), les interventions en **milieu scolaire** ont touché le primaire (école Romain Rolland) et le secondaire (collèges Joliot Curie et Maurice Thorez, en 1996 - 1997 lycée Utrillo). D'autres interventions se sont déroulées en **milieu associatif** (Femmes dans la Cité, Solidarité France Migrants), \* ainsi que dans certaines **bibliothèques** pour une sensibilisation à propos des deux spectacles "Féminin Pluriel" et "Les Vilains". Les documents fournis ne permettent pas d'estimer le **nombre global d'heures d'intervention directes** auprès des publics concernés, ni la part respective dans ces heures des permanents de l'association d'une part, des **intervenants non permanents** d'autre part.

Sur le plan des contenus, la création "Les Vilains" a particulièrement nourri des actions de sensibilisation à la langue, spécialement au sein de différents collèges, dont Joliot Curie à Stains et Gustave Courbet à Pierrefitte.

Les données disponibles ne permettent de préciser que les actions de type **Atelier de Pratique Artistique (APA)** en milieu scolaire (15a).

En 1995 - 1996, s'est poursuivi un APA, ouvert en 1993, au collège Joliot Curie. Cet atelier est conduit par 2 enseignants (mathématiques et français) et 2 intervenants extérieurs (120 heures d'intervention sur un total de 240 heures pour l'ensemble de l'atelier), Marie de Bailliencourt assistée d'Olivier Hamel. Il a regroupé un nombre variable d'élèves de 4ème et de 3ème technologiques (8 inscrits en Octobre, 21 à partir de Janvier après les "portes ouvertes" de Décembre où 50 élèves furent présents, 18 en fin d'année scolaire). Un nouveau projet pour 20 élèves est prévu pour 1996 - 1997.

En 1996 - 1997, un autre APA a recommencé au collège Maurice Thorez. Ouvert en 1993, mais fermé pendant 2 ans, cet APA est conduit par 2 enseignantes en lettres modernes et 1 intervenant extérieur (85 heures d'intervention sur un total de 155 heures pour l'ensemble de l'atelier), Gilles Dyrek. Pour cette saison, le travail se centre sur le conte et touche 17 élèves de 5ème. Pour 1997 - 1998, le travail porterait sur une transposition du texte "Le Cid" dans le contexte des cités de banlieue.

A noter que depuis 1994, la gestion de l'ensemble des dossiers APA sur le département est assurée par le Théâtre Gérard Philipe de Saint-Denis (après l'avoir été par l'Espace des Arts des Pavillons-sous-Bois).

Au terme de la saison 1996 - 1997, le travail mené auprès du milieu scolaire, avec son aboutissement dans la participation au festival du jeune théâtre, a conduit à une demande officielle de **jumelage** entre le STS et l'école Romain Rolland ainsi que le collège Joliot Curie (15a).

Dans le budget prévisionnel 1996 (8b), on trouve trace d'**autres projets** d'interventions auprès de **jeunes enfants**, dont deux actions spécifiques "Autour du conte" et "Alice ou de l'autre côté du miroir" menées en partenariat avec le Centre Social Municipal Eclaté (distinct du Centre Social du clos Saint Lazare). Ces deux actions ont été menées par Marie de Bailliencourt (comédienne) et Katia Oudot (décoratrice - metteur en scène). Pour 1996 - 1997, un projet de "théâtre - arts plastiques" est prévu sur la Zone d'Education Prioritaire (ZEP) de Stains (15a).

Les données ne fournissent aucun détail particulier sur les actions culturelles, menées ou à venir, en **milieu associatif** même si celles-ci semblent assez fréquentes. \* On peut penser qu'une bonne part de celles-ci relève des ateliers - rencontres que nous avons évoqués dans la section précédente.

**B - Sur la saison 1995 - 1996, 6 productions ou coproductions** ont été réalisées suite aux actions menées en partenariat avec le milieu scolaire, des associations, ou des organismes culturels ou sociaux de la Ville (Bibliothèque pour l'enfance, Centre Sociaux Municipaux, Service Enfance).

Pour sa troisième édition et tout au long du mois de Juin, le **festival du jeune théâtre** s'est alors composé en 1996 d'1 répétition - lecture publique en soirée et de 16 représentations, chaque spectacle étant présenté 2 fois, l'une en début d'après-midi et l'autre en soirée (9a). Ces différents spectacles sont le résultat des animations réalisées en milieu scolaire, sous forme d'Ateliers de Pratique Artistique (APA) ou d'actions particulières dans la ZEP. Depuis sa première édition en 1994, le festival a multiplié le nombre de projets avec les écoles (15a), 4 écoles, 2 collèges et 1 lycée participant au festival de cette année.

**C - Toujours en 1996 (2b)**, un cours hebdomadaire sur un semestre (37,5 heures) a été donné en **milieu universitaire**, dans le département d'Etudes Théâtrales de Paris 8 - Saint-Denis. Ce cours a été reconduit en 1997 - 1998.

Un **stage pour enseignants** s'est déroulé sur 5 jours à la fin Mai 1996. Il a rassemblé 11 participants, dont 2 d'écoles maternelles, 5 d'écoles élémentaires et 4 de collège (15a). Un autre stage est prévu pour 1996 - 1997 en liaison avec le travail d'APA de G. Dyrek, et encore un autre en 1997 - 1998 dans le cadre du plan de formation de la MAFPEN (et avec des auditeurs libres du cours donné à l'Université de Paris 8).

A noter qu'un projet de cours régulier d'Art Dramatique au sein du **Conservatoire Municipal** de Stains à compter de Septembre 1996 n'a pu aboutir. Alors même que le STS avait monté l'ensemble de ce projet (sur le double plan pédagogique et financier) et qu'il semblait correspondre à une **demande sociale** apparue au fil des actions de la compagnie sur Stains, cet ajournement provenant officiellement de la Direction des Affaires Culturelles de la ville signale une contradiction dont il faut souhaiter qu'elle soit conjoncturelle et passagère.

Ces différents actions d'enseignement sont animées par X. Marcheschi.

### **213 - La gestion technique et la coordination - gestion générale**

Le descriptif des **locaux** et lieux de travail propres de l'association (voir supra, section 14) a déjà donné une première image des supports matériels dont dispose ce double domaine stratégique à fonction transversale.

Du point de vue des **moyens humains** mobilisés sur 1996 et 1997, on peut en première approximation considérer que le fonctionnement annuel minimal de la coordination - gestion générale exige au moins l'équivalent du poste d'Administrateur (\* même si une part de son temps est consacré aux actions culturelles, en retour une part du temps des deux Directeurs est de fait consacrée à cette fonction) et du poste à mi-temps de Comptable-adjointe, soit l'équivalent d'une charge financière d'environ 330.000 F. De même, la gestion technique du Central exige au moins l'équivalent du poste de Régisseur général, soit environ 180.000 F.

Sur le plan des **moyens financiers** (autres que salariaux) nécessaires, les budgets prévisionnels pour 1996 (8b) et 1997 (11a) donnent également des ordres de grandeur relativement bien évaluables dans la mesure où il s'agit de charges fixes. Les charges prévisionnelles de **fonctionnement général** de l'association s'établissent ainsi à plus de 78.000 F pour 1996 et à environ 113.000 F pour 1997 (plus un investissement prévu de 20.000 F pour matériel informatique). Les charges prévisionnelles de **gestion du Central** s'établissent quant à elles à un peu plus de 185.000 F pour 1996 (dont 98.000 F de loyer) et à 94.000 F pour 1997 (loyer non compris).

On arrive donc à une charge moyenne et annuelle de fonctionnement de l'ordre de 100.000 F pour la coordination - gestion générale et de 200.000 F pour la gestion technique (loyer compris).

\* Globalement, les fonctions de **coordination - gestion générale** et de **gestion technique** nécessitent ainsi **chacune** un budget de l'ordre de 380.000 à 430.000 F.

Si on ajoute à ces éléments les charges liées aux différents équipements et travaux d'aménagement à amortir par l'association (voir infra, section 312), on voit que cette double fonction essentielle pour l'activité de l'association mobilise une part très significative de ses moyens (de l'ordre de **40%** de son budget pour les deux fonctions cumulées). Nous serons à même d'affiner ces diverses estimations pour 1996, quand nous étudierons la structure financière par domaine stratégique d'activité (voir infra, sections 331 et 332).

## 22 - Estimation des activités réalisées et des publics touchés

En l'absence de **document synthétique et détaillé** présentant le bilan complet des activités, les tableaux suivants ont été réalisés par rassemblement d'informations puisées dans une série de sources.

Les données fournies permettent néanmoins d'établir le tableau quantitatif de la programmation de spectacles pour l'exercice budgétaire 1996 (9a). Les éléments concernants les animations sont, quant à eux, plus partiels et dispersés.

Rappelons que la période de Février à Mai 1996 a vu la réalisation des travaux de mise en conformité du théâtre de la rue Carnot en vue de son classement en Etablissement Recevant du Public. Aucun accueil de public ou activité dans ce lieu n'a donc pu être réalisée durant ces quatre mois.

### 221 - Activités de programmation professionnelle et amateur 1996

Sous -domaines stratégiques d'activité	Nombre de représentations	Nombre de spectateurs	Jauge et taux de fréquentation
<b>Créations</b>			
Les Vilains	28	2.037	90 - 80,8%
<b>Reprises</b>			
Féminin Plurielles	10	605	90 - 67,2%
<b>Festival du jeune théâtre</b>			
Lecture - représentations	17	1.185	90 - 77,4%
<b>Totaux généraux des activités de programmation:</b>	<b>55</b>	<b>3.827</b>	

Un document (2b) fait état d'un **rythme annuel moyen** de **65** représentations pour les créations et reprises (dont 5 données pour les structures culturelles et sociales partenaires de l'association) et de **25** représentations liées au festival du jeune théâtre, \* complétées par un nombre variable selon les années de représentations liées à l'accueil de jeunes compagnies ou groupes invités.

Soit un total moyen d'au moins **90** représentations annuelles. Chaque nouvelle **création professionnelle** est donnée une première fois pour au moins 30 représentations, dont 6 pour le public scolaire (plus, si la pièce est un succès).

En l'absence de **bilan annuel définitif** sur les saisons précédentes, seuls ces quelques éléments généraux permettent de mesurer la particularité de l'activité 1996.

Par exemple, les documents fournis ne permettent pas de préciser la nature des quelques **groupes invités** (types de compagnies, modalités de l'accueil par le STS, impacts auprès des publics...).

## 222 - Ateliers liés à la création et actions culturelles 1996

Sous-domaines stratégiques d'activité	Nombre d'actions	Nombre de participants
<b>Ateliers liés à la création</b>		
Atelier d'écriture	1	6
Réalisation enregistrement	1	5
Atelier d'arts plastiques	1	12
<b>Totaux partiels:</b>	<b>3</b>	<b>23</b>
<b>Ateliers en milieux scolaire ou associatif</b>		
APA collège J. Curie (fin)	1	20
APA collège M. Thorez (début)	1	17
Autres animations en milieu scolaire	?	?
"Autour du conte" - CSME	1	?
"Alice" - CSME	1	?
Sensibilisation en milieu associatif	2 + ?	?
<b>Totaux partiels:</b>	<b>6 + ?</b>	<b>37 + ?</b>
<b>Enseignements et stages divers</b>		
Cours Université Paris 8	1	35
Stage pour enseignant	1	11
<b>Totaux partiels:</b>	<b>2</b>	<b>46 + ?</b>
<b>Totaux généraux des activités d'action culturelle:</b>	<b>11 + ?</b>	<b>106 + ?</b>

En ce qui concerne les **ateliers-rencontres**, à noter encore une fois combien 1996 est une année singulière, puisqu'ils n'apparaissent pas en tant que tels. On rappelle qu'en 1997 des associations implantées dans 7 communes différentes ont été impliquées dans le processus de conception de la nouvelle création "Stigmates" et qu'environ 2.000 femmes ont participé à ces actions (voir supra, section 211).

## 3 - Budget 1996

### 31 - Montant et part des dépenses et des produits

#### 311 - Compte de résultat 1996

(10a)

Quelques regroupements effectués dans ce tableau récapitulatif diffèrent légèrement de la classification comptable officielle. Ils ont été effectués pour tenter de mieux correspondre au fonctionnement socio-économique réel de l'association.

Charges	Montant	%	Produits	Montant	%
<b>Salaires du personnel</b>			<b>Recettes propres</b>		
Gains bruts	987.267	49,3	Recettes de spectacle	103.010	4,9
Charges sociales	397.378	19,9	Recettes des ateliers	47.100	2,2
Bons vêtements	1.360		Recettes du bar	2.840	0,1
<b>Total partiel</b>	<b>1.386.005</b>	<b>69,28</b>	<b>Total partiel</b>	<b>152.950</b>	<b>7,24</b>
<b>Charges ext. spectacles</b>	<b>56.097</b>	<b>2,8</b>	<b>Subventions</b>		
Publicité-promotion	61.115	3	Ville de Stains	990.206	46,9
Bar-alimentation	7.637	0,4	CG Seine Saint-Denis	450.000	21,3
Droits d'auteur	6.710	0,3	DRAC Ile-de-France	340.000	16,1
<b>Total partiel</b>	<b>131.559</b>	<b>6,57</b>	Fonds d'Action Sociale	50.000	2,4
Frais de déplacement	36.758	1,8	Création Les Vilains	85.000	4
Loyer, assrce, chffge	133.502	6,7	Rectorat Crêteil	18.000	0,8
Autres charges extern.	193.108	9,6	<b>Total partiel</b>	<b>1.933.206</b>	<b>91,55</b>
Impôts et taxes	4.300	0,2	<b>Autres produits</b>		
Intérêts et assimilés	19.355	1	Quote-part sub. équipt	27.264	1,3
Charges except.	3		Autres opér. except.	- 1.674	
<b>Total partiel</b>	<b>387.026</b>	<b>19,34</b>	<b>Total partiel</b>	<b>25.590</b>	<b>1,2</b>
Dotat. amortissements	96.062	4,8			
<b>Total général</b>	<b>2.000.652</b>	<b>100</b>			
Excédent	111.094				
<b>Total général</b>	<b>2.111.746</b>		<b>Total général</b>	<b>2.111.746</b>	<b>100</b>

Ce compte de résultat est établi sans **valorisation des contributions volontaires**. C'est donc l'estimation valorisée du **bénévolat** qui n'apparaît pas dans ce tableau (dont essentiellement ici, valorisation du travail des membres du Bureau et du CA).

Mais c'est aussi la valorisation des **mises à disposition** de la Municipalité de Stains (en personnel ou moyens techniques) qui permettrait d'établir un état encore plus précis de l'enveloppe financière globale nécessaire au fonctionnement annuel de l'association. La mise à disposition d'un poste à mi-temps d'administration est déjà évaluée à 88.000 F. En-dehors de documents plus précis en ce domaine, l'évaluation exacte des mises à disposition reste à établir.

Notons également qu'aucune charge significative pour le **téléphone** n'apparaît en 1996, alors que le prévisionnel 1997 (11a) prévoit un montant de 30.000 F pour ce type de dépense.

Par ailleurs, le compte de résultat 1996 intègre une série d'écritures de régularisation concernant les **exercices antérieurs**, pour un montant global débiteur d'un peu plus de 21.000 F.

### 312 - Eléments concernant les investissements

A - Le compte de bilan (10a) fait apparaître des **investissements** en 1996 à hauteur de quelque **729.000** F. Ce montant correspond pour l'essentiel aux travaux d'aménagement réalisés sur le théâtre de la rue Carnot, que le prévisionnel pour 1996 (8b) et le tableau de contrôle budgétaire à fin Décembre 1996 (7b) établissaient à près de **678.000** F.

Par **subventions d'équipement** spéciales (7b), la DRAC Ile-de-France s'est engagée pour un peu plus de 208.000 F, la ville de Stains pour 200.000 F et le Conseil Général de Seine Saint-Denis pour presque 137.000 F. Soit un total d'environ **545.300** F (13a), pour un montant HT de **518.000** F (10a), ce qui indiquerait que la TVA défalquée est à taux réduit.

Le financement complémentaire (pour une somme de l'ordre de 160.000 F HT, soit plus de 190.000 F TTC) provient non pas d'un **emprunt bancaire**, mais des **disponibilités**

**courantes** du budget de fonctionnement, ce qui est pour le moins un cas de figure "hétérodoxe".

L'aspect inhabituel de cette situation se renforce par le fait que ce sont les dépenses totales de travaux qui sont prises en compte dans les calculs d'**amortissement** (13a), prévus sur 10 ans (à compter de Juin 1997 et jusqu'à Juin 2007). Sur ces 10 ans, resterait finalement à la charge du STS un **coût annuel** d'amortissement de l'ordre de 16.000 F. Ce non appel à un emprunt bancaire complémentaire relève d'une décision propre à la compagnie, qui disposait en trésorerie des montants financiers nécessaires et ne voulait pas augmenter sa **charge d'emprunts à long terme**.

**B -** L'association dispose d'un **matériel informatique**, dont l'amortissement est calculé su 7 ans. Pour l'association et en l'état actuel des investissements en ce domaine, la **charge annuelle** d'amortissement s'élève à un peu moins de 4.500 F de 1997 à 2004.

Plus globalement, la valeur des **immobilisations** se montait en début 1993 à plus de 110.000 F (7b). Ces immobilisations recouvrent des investissements en **matériel scénique** au cours de cette année de référence. L'amortissement des équipements est étalée sur 5 ans, soit une charge annuelle d'un peu plus de 22.000 F jusqu'en 1997.

Les seuls **emprunts bancaires à long terme** contractés par l'association correspondent à la couverture de ces charges d'équipement.

A la clôture des comptes 1996 (10a, 7b), le solde de tous les emprunts longs s'établissait à un peu moins de 41.000 F (solde du matériel scénique et nouveau matériel informatique).

### 313 - Autres éléments concernant la gestion financière

**A -** A Janvier 1996, les **déficits cumulés antérieurs** de l'association (10a) se montaient à quelque 239.500 F. L'excédent de 1996 (environ 111.100 F) a permis de pratiquement diviser par deux ce déficit cumulé, qui reste néanmoins à solder définitivement sur l'activité future (pour environ 128.400 F).

**B -** Le compte de bilan (10a) fait aussi apparaître un montant assez élevé de **crédit de TVA** (84.000 F en fin 1995 et 67.000 F en fin 1996). Ce crédit, explicable par le différentiel de TVA entre les recettes à taux réduit et les charges à taux plein, s'accroît dans les années de fort investissement. Il peut y avoir là une sorte de "**trésorerie dormante**" à activer, même si les démarches de récupération de ce type de crédit auprès de l'administration fiscale impliquent un travail générateur d'une charge supplémentaire.

**C -** L'association possède une **comptabilité analytique**, qui est en cohérence avec ses divers domaines stratégiques d'activité. Le suivi comptable analytique s'opérant mensuellement, le STS dispose ainsi d'un outil de contrôle financier permanent, qui lui permet d'évaluer en continu l'évolution globale et par domaine stratégique de son activité.

Dès 1995 (2a) et vu le niveau des subventions publiques reçues, apparaissent 1 **Commissaire au Comptes** titulaire et 1 suppléant désignés pour suivre le fonctionnement financier de l'association. Cela renforce la capacité de contrôle par l'association de sa propre dynamique financière.

**D -** Du point de vue des seules **subventions de fonctionnement**, la part de celle versée par la **Municipalité** s'élève à environ 50% (mises à disposition non comprises), alors qu'elle était de 100% en 1984. Si on peut analyser cette situation comme l'approche de la "barre dangereuse de seulement 50% d'engagement municipal" (2b), on peut surtout la regarder comme une réelle **diversification des commanditaires publics**, avec les différents avantages (extension de la reconnaissance publique du travail et meilleur financement de l'association) mais aussi inconvénients induits (multiplication des négociations et des programmes publics à prendre en compte).

### **314 - Situation fiscale de l'association**

Pour la billetterie et les ventes de **spectacles**, c'est le taux réduit ordinaire de TVA à 5,5% qui s'applique. Le même taux est appliqué aux **subventions reçues**, au titre du fonctionnement global de l'association ou au titre de projets particuliers touchant plus particulièrement aux spectacles.

Les **actions culturelles** et d'enseignement sont, quant à elles, intégralement financées soit par des subventions, soit par des facturations auprès des organismes sociaux partenaires. Sans que cela ait fait l'objet d'un **accord explicite** avec l'Administration des Impôts, ces facturations sont faites en partant du principe d'une **exonération de TVA**. Le même principe s'applique aux **subventions reçues** au titre de ces activités particulières.

Notons à ce sujet que l'objet de l'association, ainsi que la nature des actions culturelles et des organismes touchés aboutissent à remplir, au moins **de fait**, les 5 conditions simultanées nécessaires pour une telle exonération.

L'association ne paie pas non plus de **taxe sur les salaires** sur la partie de son activité dispensée de TVA.

## **32 - Capitaux permanents et problèmes de financement**

D'après le compte de bilan, l'ensemble des **créances non recouvertes** au 31 Décembre 1996 se monte à presque 436.000 F (dont 350.000 F de subventions à recevoir et un crédit de TVA de plus de 67.000 F), soit un peu plus de 20% du budget. Cette situation était déjà présente en 1995, et constitue un indice supplémentaire du fait que l'association a d'importants **besoins de financement**.

Vu la quasi impossibilité légale pour les associations de disposer de **fonds propres importants**, ces besoins impliquent de faire appel à l'**emprunt bancaire**.

On peut essayer de faire une première évaluation de l'ordre de grandeur des besoins de financement du STS. Fin 1996, le montant des emprunts et dettes auprès des établissements bancaires se montait à quelque 544.000 F (environ 459.000 F en fin 1995). Cette valeur à rembourser n'est constituée qu'à environ 7,5% d'**emprunts à long terme** pour investissements, la couverture du **déficit cumulé** à encore résorber pesant de son côté pour presque 24%. Si on retranche le crédit de TVA et le financement propre des travaux 1996, le montant des **emprunts de trésorerie** à court terme peut alors s'évaluer à fin 1996 autour de 150.000 F.

En l'état, les données fournies ne permettent pas d'estimer plus précisément le **besoin de financement courant** de l'association. Apparemment, l'association semble pouvoir disposer auprès de sa banque d'apports **suffisants**, même si ceux-ci génèrent des montants d'intérêts non négligeables (un peu plus de 13.000 F en 1995 et de 19.000 F en 1996). \* A noter qu'une plus grande surveillance des **flux de trésorerie** a permis de pratiquement annuler les frais d'agios pour l'exercice 1997.

## **33 - Coûts généraux et modes de financement par domaine stratégique**

### **331 - Eléments sur les activités de création et de diffusion de spectacles**

Les données fournies permettent d'établir l'ordre de grandeur financière des différentes activités de ce domaine.

**A - Budget de création réalisé en 1996 pour "Les Vilains" (7b)**

Création proprement dite et 28 premières représentations en Novembre et Décembre

Charges	Montant	%	Produits	Montant	%
<b>Rémunérations</b>	<b>321.866</b>	<b>73,1</b>	Recettes propres	45.260	10,3
Comédiens et divers	155.766	35,4			
Scéno. et technique	106.700	24,2	Subventions spécifiques	85.000	19,3
Promotion	59.400	13,5			
<b>Déplac.-Défraitements</b>	<b>5.395</b>	<b>1,2</b>	Quote-part subventions générales	309.808	70,4
<b>Charges directes</b>	<b>112.807</b>	<b>25,6</b>			
Scéno. et technique	64.068	14,5			
Promotion	40.100	9,1			
Autres charges directes	8.639	2			
<b>Total</b>	<b>440.068</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>440.068</b>	<b>100</b>

**B - Budget prévisionnel pour la tournée 1997 de "Féminin Plurielles" (11a)**

Charges	Montant	%	Produits	Montant	%
<b>Rémunérations</b>	<b>211.450</b>	<b>(50)</b>	Recettes propres	428.330	89,5
Comédiens	159.600	37,8			
Autres personnels	51.850	12,2	Rembt Déplc.-Défraie.	50.000	10,4
<b>Déplac.-Défraitements</b>	<b>92.610</b>	<b>21,9</b>			
<b>Charges directes:</b>	<b>118.400</b>	<b>(28)</b>			
Scéno. et technique	102.000	24,1			
Promotion	11.400	2,7			
Autres charges directes	5.000	1,2			
<b>Total</b>	<b>422.460</b>	<b>100</b>			
<b>Marge dégagée</b>	<b>55.870</b>				
<b>Total</b>	<b>478.330</b>		<b>Total</b>	<b>478.330</b>	<b>100</b>

L'importance financière de ces deux sous-domaines stratégiques apparaît clairement, chaque action émargeant pour plus de 20% du budget annuel.

Si la création proprement dite exige la mobilisation d'une part significative des subventions générales de fonctionnement, dans le principe les **tournées** sont prévues pour dégager une **marge d'exploitation**, qu'on peut analyser comme une contribution à l'**amortissement des frais antérieurs de création**.

Ces frais de création sont pourtant très loin d'être couverts par les marges dégagées lors de l'exploitation du spectacle en tournée. On retrouve ici une situation récurrente et structurelle des compagnies théâtrales indépendantes, d'autant plus que leurs engagements au titre d'e **missions de service public** les conduisent à pratiquer des **prix de vente très mesurés** de leurs spectacles (voir infra, section 331).

**\* C - Budget réalisé des ateliers - rencontres 1997 (2c)**

Processus de conception - préparation de la création 1998 "Stigmates"

Aux deux tableaux précédents, il faut en ajouter un troisième, qui permet d'estimer le coût et le mode de financement du sous-domaine des ateliers-rencontres, dont a vu qu'il était décisif pour le projet et dans l'activité réelle de la compagnie. Cette estimation peut être assez précisément faite sur la nouvelle création en cours.

Charges	Montant	%	Produits	Montant	%
Frais de personnel	158.000	50,6	Subventions spécifiques		
Missions - Transports	52.000	16,7	Collectivités Territoriales		
			Ville de Stains	100.000	32,1
Charges directes:	102.000	(32,7)	CG Seine St-Denis	80.000	25,6
Prestat. service ext.	60.000	19,2	Etat		
Documentation	12.000	3,8	FIV (Pol. Ville)	50.000	16
Téléphone et divers	30.000	9,6	FAS	50.000	16
			DRAC	32.000	10,3
Total	312.000	100	Total	312.000	100

Ce sous-domaine stratégique émerge à quelque 15% du budget. Il est complètement dépendant des **subventions spécifiques** que la compagnie a pu trouver auprès de divers commanditaires - prescripteurs publics.

Si on cumule les observations concernant le sous-domaine de la création proprement dite et celui des ateliers-rencontres (qui forment finalement une unité dialectique du point de vue des parti pris fondamentaux de la compagnie), on constate que le **processus complet de création artistique** est, comme dans bien des cas, totalement dépendant des aides publiques que la compagnie aura su convaincre ses commanditaires de lui accorder (ce travail étant à recommencer pour chaque nouveau cycle de création).

### 332 - Structure générale approchée par domaine stratégique et fonction transversale pour 1996

\* Les différents éléments analytiques fournis permettent de recomposer, au moins dans ses grandes lignes, la structure financière générale des différents domaines stratégiques d'activité de l'association. Les tableaux suivants restent néanmoins des **hypothèses de travail**, qui auraient besoin d'être affinées à partir de données complémentaires.

En l'état, ils permettent pourtant de compléter la présentation déjà faite du "contenu" de ces domaines par un raisonnement sur leur dimension budgétaire.

C'est à partir des comptes analytiques provisoires, arrêtés à Décembre 1996 (7b) et du prévisionnel budgétaire 1996 (8b) qu'ont été établis ces tableaux. D'autres documents, comme les comptes définitifs de 1996 (10a) ont également été utilisés quand ils fournissaient des indications sur des montants particuliers.

Dans la mesure où le compte analytique provisoire et le compte de résultat définitif de 1996 diffèrent d'environ 3,8% pour les dépenses et de 1,5% pour les recettes, c'est une fourchette d'incertitude réelle mais finalement limitée dont il faut tenir compte dans les éléments chiffrés suivants. Nous avons d'ailleurs opté pour des montants arrondis.

#### A - Les activités de création et de diffusion de spectacles

Charges	Montant	%	Produits	Montant	%
Rémunérations	495.000	(51)	Recettes propres	77.000	7,9
Permanents	270.000	27,8			
Comédiens et divers	225.000	23,2	Subventions spécifiques	85.000	8,7
Déplac.-Défraiements	6.000	0,6			
Charges directes	469.000	(48,3)	Quote-part subventions générales	808.000	83,3
Scéno. et technique	185.000	19,1			
Promotion	115.000	11,8			
Autres	169.000	17,4			
Total	970.000	100	Total	970.000	100

Pour le montant des **rémunérations des permanents** affectées à ce domaine, nous sommes partis de l'hypothèse d'un équivalent de  $2 \times 7$  mois (voir supra, section 131) sur la base de la masse salariale moyenne mensuelle des Directeurs, soit 19.200 F selon le compte analytique provisoire de fin 1996 (7b).

L'agrégat **scénographie et technique** intègre une masse salariale estimée à 115.000 F, de même que l'agrégat **promotion** pour environ 60.000 F. Le montant de l'agrégat **autres charge directes** regroupe un ensemble de charges non précisées dans les documents consultés.

Les **tarifs de billetterie** pour les spectacles donnés au théâtre de la rue Carnot en 1996 font l'objet d'une quadruple différenciation. Le plein tarif se monte à 90 F et les places détaxées sont proposées à 50 F ; pour les scolaires, la place est à 40 F ; un autre tarif réduit s'établit à 60 F (12a). C'est donc une fourchette peu étendue (2,25) qui est mise en oeuvre.

La double **contrainte** du pouvoir d'achat limité des populations locales et de la petite jauge de la salle jouent sans doute dans ce resserrement de la politique tarifaire.

Le **prix de vente** unitaire des spectacles (Féminin Plurielles pour 1996) s'établit à 23.000 F HT, avec tarif dégressif pour plusieurs représentations (par exemple, 60.000 F pour 3 représentations achetées simultanément).

## B - Les actions culturelles

Charges	Montant	%	Produits	Montant	%
<b>Rémunérations</b>	<b>291.000</b>	<b>93,9</b>	Recettes propres	73.000	23,5
Permanents	170.000	54,8			
Intervenants			Subventions spécifiques	128.000	41,3
Milieu scolaire	50.000	16,1			
Centres sociaux	53.000	17,1	Quote-part subventions générales		
Bibliothèque	18.000	5,8		109.000	35,1
<b>Déplac.-Défraitements</b>					
<b>Chges directes festival</b>	<b>19.000</b>	<b>6,1</b>			
<b>Total</b>	<b>310.000</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>310.000</b>	<b>100</b>

La part des rémunérations des **permanents** a été calculée sur la base de  $2 \times 3$  mois pour les Directeurs et de 3 mois pour l'Administrateur (voir supra, section 131).

Les rémunérations des **intervenants professionnels** n'appartenant pas à l'équipe permanente de l'association s'établissent sur la base d'un montant de 250 F Brut de l'heure, ce qui correspond à un **coût horaire global** d'environ 345 F, dans la mesure où l'association fait jouer une exonération de fait de TVA.

Les différentes actions culturelles auraient générées environ 350 heures d'intervenants rémunérés en 1996, chiffre à vérifier par de nouvelles sources.

A propos du **festival du jeune théâtre**, à noter que l'entrée aux représentations est **gratuite**. Un choix cohérent avec le projet de la compagnie.

## C - La gestion technique et la coordination - gestion générale

Charges	Montant	%	Produits	Montant	%
<b>Fonctionnement général</b>					
Rémunérations	214.000	(61,3)	Recettes propres		
Direction Artis.	40.000	11,5			
Administrateur	163.000	46,7	Quote-part subventions générales		
AFDAS	11.000	3,1		349.000	100
Missions - Transports	31.000	8,9			
Charges directes	104.000	29,8			
<b>Total</b>	<b>349.000</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>349.000</b>	<b>100</b>
<b>Gestion du Central</b>					
Rémunération:	171.000	(40,4)	Recettes propres		
Régisseur général	171.000	40,4	Quote-part subventions générales		
Charges directes	252.000	59,6		423.000	100
<b>Total</b>	<b>423.000</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>423.000</b>	<b>100</b>
<b>Total général</b>	<b>772.000</b>			<b>772.000</b>	

Si on ajoutait à ce tableau le montant des masses salariales des permanents affectées aux deux domaines stratégiques précédemment évalués (soit 440.000 F), on aboutirait ainsi à

Pour arriver à une estimation plus précise des **charges fixes de structure** pour le fonctionnement de l'association, il conviendrait d'ajouter le demi-poste mis à disposition par la Municipalité (de l'ordre de 80.000 F sur un an, voir section 132). Rappelons que ces charges renvoient à ce qui touche à la permanence, la stratégie, la coordination, la gestion générale d'une organisation, tandis que les **charges variables** se réfèrent aux différentes activités qui justement "varient" selon les saisons.

En ce qui concerne les charges de gestion du Central, les dépenses correspondant au loyer, au chauffage et à l'assurance de cet espace (directement prises en charge par la Ville de Stains à partir de 1997) sont intégrées à l'agrégat des charges directes correspondantes pour un total d'environ 133.000 F.

## D - Travaux du Central

On peut également proposer un bilan des **charges d'investissement** de 1996 directement liées aux importants travaux réalisés dans le théâtre de la rue Carnot.

Charges	Montant	%	Produits	Montant	%
Gros oeuvre	247.000	36,4	Subventions spécifiques d'équipement		
Aménagements salle	308.000	45,4		518.000	76,4
Frais divers	83.000	12,2	Quote-part trésorerie courante		
Honoraires architecte	40.000	5,9		160.000	23,6
<b>Total</b>	<b>678.000</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>678.000</b>	<b>100</b>

On remarquera que la somme des **charges de fonctionnement** des trois premiers tableaux précédents (A, B, C) s'établit à 2.052.000 F, soit au bout du compte un écart de + 2,5% par rapport au montant officiel définitif du **bilan général 1996 proposé précédemment** (voir supra, sections 311).

Mais ce montant officiel tient compte de 96.000 F de **dotations aux amortissements** (que contrebalance pour partie les 27.000 F de quote-part de la subvention d'équipement affectée sur 1996), alors que l'affectation de cette dépense est non repérable dans le compte analytique provisoire (qui ne fait apparaître qu'une somme d'environ 23.000 F dans le poste "Frais de fonctionnement général").

La ventilation analytique serait aussi à préciser - vérifier sur d'autres données, telles que les **Déplacements - Défraitements**, ou pour certains agrégats de **Charges directes**.

Du côté des **produits d'exploitation**, seule une différence de l'ordre de - 1,6% apparaît entre le montant des **subventions** mentionnés dans nos tableaux (1.902.000 F) et celui du compte de résultat officiel (1.933.000 F).

Seul le **compte analytique** de 1996, détaillé et définitivement clôturé, permettrait de lever ces incertitudes et d'affiner les ventilations précédentes.

### 333 - Poids relatif des différents domaines et fonctions stratégiques dans le budget 1996

\* Compte tenu des remarques et prudences précédemment signalées, le tableau suivant a été réalisé en opérant une **décote homogène** sur chacun des grands agrégats analytiques de dépenses, de façon à se recaler sur le budget officiel de 1996.

Pour l'estimation des **charges d'amortissement des travaux** du Central, nous sommes partis du constat que la quote-part de la subvention d'équipement affectée au compte de résultat officiel (un peu plus de 27.000 F) représente 1/20ème du montant global de celle-ci (soit une prise en compte de **6 mois** d'amortissement). D'après notre hypothèse de 190.000 F à la charge de la compagnie (on remarquera d'ailleurs que c'est la base TTC qui est prise en compte dans les comptes officiels), nous avons donc ajouté à cette quote-part la somme de 9.500 F.

Le tableau suivant ne présente donc qu'une première hypothèse à réévaluer ultérieurement. Dans tous les cas, pour les années à venir, le montant de l'amortissement de ces travaux sera **double** de celui de 1996.

Domaines et fonctions stratégiques	% hors travaux	% avec amortissement travaux
Création - diffusion de spectacles	44,8	44
Actions culturelles	14,3	14
Gestion technique	19,5	20,9
Coordination - gestion générale	16,1	15,8
Excédent d'exploitation	5,2	5,2

L'analyse financière permet cas de mettre en évidence l'**incidence financière relative** des domaines stratégiques d'activité et des fonctions transversales essentielles.

Le **premier domaine** pèse ainsi à lui tout seul pour un peu moins de la **moitié** des charges de fonctionnement. Il apparaît bien comme le domaine dominant de l'activité de la compagnie.

Le **second domaine** apparaît de moindre importance financière, même s'il représente un autre axe politique central de l'association (et des conventions qui lient le STS à ses commanditaires publics). Même en y intégrant comme nous l'avons fait une part importante des rémunérations de la direction Artistique, ce domaine ne semble pas excéder quelque 15% des charges totales de fonctionnement.

Les deux **fonctions transversales** apparaissent comme mobilisant plus du **tiens** des dépenses de fonctionnement, sans même parler des travaux exceptionnels qui font monter ce pourcentage de pratiquement 2 points en année pleine dans le financement du STS.

Si ces deux fonctions peuvent être mises en correspondance avec la fonction agrégée courante dite du "**théâtre en état de marche**", il reste préférable de continuer à distinguer nettement le Fonctionnement général (que nous appelons la Coordination - gestion générale) et la Gestion technique du théâtre proprement dite. Non seulement parce qu'il s'agit de deux

**fonctions d'entreprise distinctes** (y compris dans leurs modes de rapport aux partenaires extérieurs du STS). Mais aussi parce que chacune correspond à une réalité très spécifique en termes de support, de coordination, de concrétisation du projet de l'association et de ses possibles développements futurs.

Il est à remarquer que chacune de ces fonctions pèse d'un point financier **presque équivalent** (hors investissement lourd pour la salle de spectacle) dans les dépenses ordinaires de l'association. Encore ne faudrait-il pas oublier le poids significatif des différentes **mises à disposition**. En intégrant à la fonction de Coordination - gestion générale la rémunération de la comptable-adjointe mis à disposition du STS par la Municipalité de Stains, la part relative de cette fonction s'établirait à 19,4% du budget, soit un gain de plus de 3 points par rapport aux calculs ne tenant pas compte de ce facteur. En tenant compte de toutes les mises à disposition, le cumul des deux fonctions transversales s'établirait probablement autour de **40%** du budget

Dernier élément qu'on voudrait évoquer. En ajoutant aux deux fonctions transversales les rémunérations des permanents affectées aux deux domaines stratégiques d'activité, on obtient une estimation des **charges fixes de structure** de l'association, c'est-à-dire des charges **difficilement compressibles** et qui permettent d'assurer la permanence de la compagnie et de son projet. Pour 1996, cet ensemble de charges s'établit à environ 56,5% hors mises à disposition et à 58% en prenant en compte la rémunération de la comptable-adjointe (ces ratios seraient à augmenter de 2 points en année pleine, si l'on tient également compte des amortissements des travaux). Les charges de structure totales sont donc de l'ordre de **60%** du budget de l'association, ce qui est somme toute une situation non surprenante pour les organisations théâtrales de ce type.

## 4 - Environnement général

### 41 - Nature et poids des commanditaires-financeurs centraux

Par toute son histoire, l'association dépend fortement de la **Municipalité de Stains**. Si la **tutelle institutionnelle initiale** évolue progressivement vers une **relation contractuelle**, celle-ci n'en demeure pas moins essentielle pour le développement actuel du STS (\* rappelons que Stains est une des communes les plus pauvres du département : à même nombre d'habitants, la Municipalité dispose, par exemple, d'un budget de fonctionnement plus de moitié moindre de celui de La Courneuve).

L'importance de la **participation financière** de la Municipalité de Stains (fonctionnement, mises à disposition, aide à l'investissement lourd), de même que la nature des **missions contractuelles** confiées au STS font de la Ville le commanditaire - financeur **central** de l'association. Si ce véritable **ancrage local** va dans le sens du **projet général** de l'association, il comporte en retour une forte **dépendance** à cette Collectivité Territoriale. La nécessité de travailler avec les services et organismes publics qui dépendent de cette Collectivité s'en trouve renforcée, \* même si on a observé ça et là quelques difficultés à faire aboutir concrètement des projets particuliers avec certains d'entre eux.

Le **Conseil Général de Seine Saint-Denis** et la **DRAC Ile-de-France** représentent les **deux** autres commanditaires publics décisifs de l'association, même si leurs engagements financiers réciproques est bien moindre que celui de la Ville de Stains. Au-delà des nouvelles contraintes que ces deux partenariats privilégiés induisent, le STS peut y trouver un double moyen d'ouverture. Ces partenariats apparaissent déjà comme une première reconnaissance d'un travail du STS qui excède le seul **territoire communal**. Ils renforcent aussi la dimension proprement **artistique** de l'action entreprise, même si celle-ci s'entend toujours comme intimement liée à une prise en compte d'une dimension **sociale de proximité**. La participation aux projets du STS du **Fonds d'Action Sociale**, ou, à un titre financier plus réduit, du **Rectorat de Créteil** ne fait d'ailleurs que souligner cette seconde dimension du travail réalisé.

## 42 - Nature et extension géographique des partenaires privilégiés

Les partenaires privilégiés de l'association sont d'abord des **organismes publics de proximité**. Si l'on peut observer, là encore, une forte présence d'organismes relevant de la Municipalité de Stains (Centres Sociaux Municipaux, écoles primaires, bibliothèques...), d'autres participent à des enjeux qui ne se réduisent pas au **seul cadre municipal** (collèges et lycée, université...).

Le processus engagé dans la préparation de la nouvelle création "Stigmates" pointe, au-delà même des choix **artistiques et éthiques** de la compagnie et de l'enchaînement opportun de rencontres et d'événements particuliers, **un des choix stratégiques majeurs possibles** pour le STS : travailler avec des organismes publics ou des associations civiles de proximité, mais pour partie situés dans **d'autres communes** que celle de Stains. Si ces organisations sont d'abord inscrites dans une dimension **d'action sociale**, il y a là la base potentielle d'un **réseau**, tant pour le développement de nouvelles créations que pour une meilleure diffusion des spectacles déjà créés. \* Sur ce dernier point, on soulignera que les structures sociales partenaires du processus de conception et d'élaboration de "Stigmates" ont aussi été des **points d'appui pour la tournée 1997** du spectacle "Féminin Pluriel".

Il est à noter que cette extension géographique des partenaires privilégiés aurait de **fortes incidences structurelles** sur le fonctionnement du STS : accroissement du temps passé par les Directeurs artistiques en-dehors de la commune d'origine, nécessité de trouver ou de former **des personnes-relais** au fur et à mesure que le réseau s'étend numériquement et géographiquement, conception dès l'origine des spectacles en vue de pouvoir être reçues par ces nouveaux partenaires "extérieurs"... Un élargissement des partenaires et des publics potentiels ne peut être ramené à de simples aménagements d'ordre uniquement technique. C'est surtout à l'opportunité ou possibilité d'un véritable **réaménagement stratégique** que ce genre de question conduit.

En l'état du développement historique du STS, les organismes publics à vocation première de **production - diffusion théâtrale** ne forment pas le partenariat privilégié de l'association. Si on peut le déplorer (ce qui n'interdit pas d'explorer les nouvelles opportunités locales ou plus éloignées, dans cette période de réinterrogation et de renouvellement partiel des responsables d'établissement), force est de constater que le **capital symbolique** dont dispose le STS se situe dans le champ de pratiques contemporaines où la question de la production artistique n'est jamais **séparée** de celle des publics. Autrement dit et comme une série de groupes actifs aujourd'hui dans notre pays (pour ne pas parler des autres), le **positionnement** du STS peut clairement être situé sur ces **lignes de collision - fracture** qui se sont fortement constituées depuis plus d'un demi-siècle, entre théâtre amateur et théâtre professionnel, champ social et champ artistique, compagnie nomade et théâtre fixe...

Cette situation est encore aujourd'hui largement **inconfortable** pour des organisations comme le STS. Et les nouvelles conditions structurelles de nos sociétés, de l'attente des publics, ou encore de l'orientation d'une partie du secteur théâtral professionnel ne viendront pas forcément **valoriser à terme** ce type de positionnement dialectique.

A ce point, nous entrons dans un ordre de considération qui excède l'objectif d'abord visé ici, de présentation descriptive d'un cas particulier d'organisation théâtrale. Pour le moins, cet aspect des partenaires privilégiés renvoie au coeur de la recherche entreprise, qui cherche à mieux identifier, sur des cas singuliers, les mises en rapport - mises en tension contemporaines entre projet artistique et projet d'entreprise.

## 5 - Caractéristiques et questions émergeant de la présentation descriptive

La présentation descriptive que nous venons de faire utilise déjà un **modèle d'analyse pré-orienté du point de vue épistémologique**.

En effet, l'**hypothèse générale**, sous-jacente au plan de lecture et de mise en forme adopté (organisation interne, offre et demande, budget, environnement général), consiste à poser que toute organisation est confrontée à **plusieurs logiques** qui entrent en interaction constante, mais qu'il n'y a pas intérêt à hiérarchiser par principe. En effet, chacune de ces logiques a une dynamique et des spécificités qui lui sont propres.

Un des problèmes cruciaux posé à toute organisation est alors celui de l'**articulation** de ces différentes logiques, toutes **incontournables** dans son fonctionnement et pour son développement. Dit autrement, c'est la question de la **gestion stratégique** de l'organisation qui fonde et sous-tend en permanence le mode d'approche et d'interprétation privilégié par cette recherche.

D'un autre côté, ce modèle initial et général est relativement "**neutre**" quant à la nature des faits, de l'organisation et du fonctionnement particuliers, des problèmes spécifiques qu'on va trouver au fil de l'observation du cas étudié. Chaque cas exige alors une lecture et une interprétation singulière, la mise à jour progressive d'un **modèle d'analyse appliquée** qui, lui, n'est pas donné a priori. Ceci est d'autant plus vrai que le terme de "logiques" que nous avons employé ne renvoie pas à une série de lois "mécaniques", mais surtout aux jeux présents et passés, toujours en mouvement, d'acteurs sociaux multiples, individuels et collectifs.

Cette nouvelle grande section cherche justement à dégager une série de **caractéristiques propres au cas étudié**. Elle correspond à une **interprétation personnelle** plus marquée, même si elle s'ancre systématiquement dans les données déjà décrites et synthétisées.

Par ailleurs, elle s'est d'abord établie sur la base des documents écrits fournis par l'organisation étudiée et a fait l'objet d'une reprise suite aux différentes **entrevues**, orales et semi-directives, que nous avons menées auprès de quelques personnes-clé de l'organisation, auxquelles la présentation descriptive initiale a été **préalablement** soumise (sur ce point, voir également les indications fournies dans l'Avertissement de la seconde partie de ce rapport).

Un dernier point terminologique, pour finir cette introduction. Le terme **d'entreprise** que nous utiliserons dans cette partie est à comprendre dans un **sens socioéconomique général**: une "prise en main", par un ensemble de personnes rassemblées dans une organisation, d'un projet et de la production d'activités spécifiques, au profit de tiers extérieurs à l'organisation et dans un contexte d'échange symbolique et financier donné.

### 51 - Un projet artistique et éthique cohérent, à fort ancrage social et territorial

A - Une des principales forces du Studio Théâtre de Stains réside dans la **forte identité interne** qui se dégage des objectifs annoncés et de la **nette articulation** de ceux-ci aux actions concrètes mises en oeuvre. Cette dynamique apparaît de manière flagrante dans le processus de conception et de développement initial des différents projets de création (ce que nous avons appelé les ateliers-rencontres). Processus qui implique la **forte participation de populations** en butte à des situations et des problématiques sociales, culturelles, existentielles spécifiques, tout en gardant le cap d'une production artistique dont les **professionnels de théâtre** de la compagnie restent les garants et les principaux maîtres d'oeuvre.

Cette cohérence tient pour une large part à la personnalité et aux expériences passées des deux **Directeurs** de cette organisation.

Ce travail avec les situations et les populations actuelles de **banlieue** est en tout cas un des thèmes constamment revendiqués par la compagnie.

**B -** La création officielle et l'implantation depuis 15 ans de l'association sur le **territoire de la Ville de Stains** renforcent la particularité du projet et de ses réalisations.

La compagnie est fortement et continûment soutenue par la Municipalité, même si apparaissent aussi quelques difficultés de mise en oeuvre de projets avec certaines structures municipales ou para-municipales. Elle a trouvé dans l'espace institutionnel et social de cette commune un véritable **point d'ancrage** qui, en retour, oriente et singularise son fonctionnement comme son développement.

Parmi les facteurs contextuels déterminants, on peut noter : le financement public local très conséquent quand on sait le budget limité et très tendu de cette Municipalité, les relais complémentaires devenus indispensables du **Conseil général** de Seine Saint-Denis, de la **DRAC Ile-de-France** et de différents **organismes étatiques** ; l'entièr disposition d'un lieu théâtral à jauge limitée mais bien adaptée à la **volonté de proximité** de la compagnie ; la **forte détermination** de la structure urbaine environnante, de la situation socio-géographique de ce territoire en "seconde périphérie" de l'espace parisien et non directement relié à des "noeuds de réseau" qu'ils soient économiques, culturels ou de communication ; des publics prioritaires confrontés à toutes les dynamiques potentielles ou bien réelles de **relégation** à l'oeuvre dans notre société de plus en plus informationnelle et de réseaux, qui se concrétisent singulièrement dans le territoire considéré.

**C -** Dans ce contexte, il faut encore souligner la **grande diversité** de populations, actuelles ou potentielles avec lesquelles la compagnie est amenée à agir et converser. Diversité de racines culturelles originaires, mais aussi diversité de statut personnel et social. En s'en tenant aux activités récemment développées, la compagnie est ainsi engagée auprès de populations féminines en particulier adultes, mais aussi de jeunes enfants (dans le cadre scolaire ou non), ou encore de jeunes adultes notamment masculins.

Au-delà d'une perception par trop unifiante du projet général, c'est bien la **pluralité** de ses réalisations pragmatiques qui est à prendre en compte. Quand on constate, par exemple, le **temps nécessairement long à passer** avec les personnes qui vont le plus s'impliquer dans les processus de création, ou encore l'effet "boule de neige" que génère la dynamique des ateliers-rencontres, une des questions stratégiques renvoie aux **limites de disponibilité** des personnels de l'entreprise.

Cette **différenciation interne** du projet général n'aboutit pas, comme dans d'autres compagnies théâtrales, à une démultiplication des sous-domaines stratégiques d'activité. Elle n'en reste pas moins un des **éléments structurels déterminants** pour le présent comme pour le futur de l'organisation.

La compagnie va-t-elle favoriser la mise en place de **dispositifs-relais** (d'une certaine façon, le projet arrêté d'un cours au Conservatoire municipal pourrait être compris comme un début d'initiative empirique allant dans ce sens) ? Sera-t-elle amenée à continuer sa **centration** sur quelques types de populations particulières ? Une sorte de "**turn over social**" selon chaque nouveau projet de création aura-t-il pour incidence de renforcer les "mises en résonance" entre publics de statut personnel et social distinct ou de se distancier régulièrement de certains pour mieux mettre toutes les énergies disponibles au service d'autres ?

Au stade de "pleine maturité" où se trouve la compagnie après presque quinze années d'activité, ces différentes questions se posent de manière d'autant plus cruciale qu'elles sont induites par la réalisation même des parti pris du projet général.

## 52 - Un projet artistique dont un des enjeux majeurs est de mettre en valeur ses singularités esthétiques

Sur ce plan, une caractéristique forte du Studio Théâtre de Stains réside dans cette volonté de **fonder la démarche artistique** dans des pratiques renouvelées de **médiation sociale**.

On retrouve ce parti pris dans d'autres compagnies théâtrales. Il pose que, si la production d'une oeuvre théâtrale est bien l'objet d'un **travail spécifique**, celui-ci est aussi défini par référence à la nécessité de construire un **mode d'implication et de relation particulier** avec des groupes réels d'un côté, avec des publics confrontés à la représentation théâtrale de l'autre : thèmes choisis selon la signification et la résonance "directes" qu'ils peuvent avoir pour les publics, conception et traitement artistiques impliquant des personnes pour lesquelles ces thèmes font partie de leur propre vie, représentations proprement dites "environnées" par une série de rencontres, ateliers, débats...

Une prise de position induite est l'importance accordée aux **matériaux** (en particulier linguistiques, mais pas seulement) issus de l'**expression même** des personnes concernées. Il s'agit alors de travailler à une "mise à distance", à une **réécriture composée**. Celle-ci se joue, par exemple, à travers la **confrontation d'un vécu contemporain à des textes** (dramatiques ou non, d'aujourd'hui ou d'hier). Celle-ci va permettre à de nouvelles écritures d'émerger, puis conduire à l'élaboration progressive de séquences où l'humour, l'agencement rythmique, la déclinaison de personnages, la détermination d'un jeu corporel se conjuguent à la détermination d'une scénographie, à la fabrication d'objets et costumes, de motifs musicaux.... Mais cette dynamique de mise en forme et de **transposition**, prise en charge par les professionnels de la compagnie, devrait aussi constamment rester **imprégnée** de la singularité et de la vivacité mêmes des contenus, des modes d'expression "courants", des situations ou thèmes que vivent au quotidien les personnes que la compagnie a impliquées dans le processus de création.

On est là sur une question essentielle et nettement dialectique, dans la mesure où il s'agit de tenir le **double enjeu**, d'une part, d'une expression ancrée dans le **vécu intime des populations** auxquelles le Studio Théâtre de Stains s'intéresse centralement et, d'autre part, d'une expression théâtrale où des mécanismes de transposition et de symbolisation font advenir une **nouvelle matière sensitive et signifiante** (d'autant que l'histoire et les parti pris théâtraux des membres de l'équipe centrale de la compagnie sont forcément "actifs", ne sont jamais "neutres" et "inopérants").

Un troisième élément réside dans la capacité propre à ce processus de travail de fournir à un ensemble de groupes et de personnes des espace-temps privilégiés d'expression et de communication (de médiation), au sein desquels une forme de "**dépassement**" peut s'opérer. Cela peut advenir lors des ateliers-rencontres et de par les dynamiques relationnelles que ceux-ci génèrent ou amplifient. Cela concerne aussi certaines des personnes les plus impliquées qui pourront aller jusqu'à ces temps forts que constituent leur participation réelle aux représentations scéniques (phénomène qu'on retrouve dans les productions issues des actions culturelles et qui sont jouées lors du festival du jeune théâtre). Mais cela peut tout autant apparaître dans cette relation intensive de l'assistance à un spectacle où soudain "je reconnaiss vraiment" ce qui se passe sur le plateau, voire je découvre des talents cachés à "mon cousin" que je vois pour la première fois jouer sur une scène (des phénomènes sensibles, par exemple, lors de représentations de Juin 1996 et Mars 1998 du spectacle écrit par des jeunes des cités de Stains, dans le prolongement du processus de création ayant conduit aux "Vilains").

Reste que, en s'en tenant aux seuls documents écrits fournis, il est difficile de se faire une idée approfondie des **particularités esthétiques** auxquelles ces parti pris conduisent ou à partir desquelles le travail concret de création se réalise.

Par ce terme de particularités esthétiques, nous faisons référence aux **modes concrets de mise en œuvre du travail créatif et théâtral** (dont l'importance de l'improvisation ou de supports narratifs ou poétiques déjà établis ; l'intensité et la nature de l'expérimentation motrice et gestuelle, vocale et textuelle, musicale, plastique et scénographique... ; les

modalités de l'élaboration dramaturgique, de la composition dramatique et scénique, de la conception des rôles et des personnages, de la mise en jeu de l'acteur...). Mais ce terme renvoie également et indissociablement, selon nous, aux **modes de mise en relation** de la scène et des publics (dont type d'équilibre proposé par le spectacle entre dimension signifiante et dimension "sensible"; entre implication émotionnelle, physique et mise à distance critique, discursive; entre adresses directes au public et jeu comme isolé par un "quatrième mur" ...).

On se trouve ici au coeur même de la question de la singularité (et de la diversité) de l'**expérience esthétique** (et, quand elle se trouve plus socialisée, **artistique**) que tel ou tel spectacle voudrait promouvoir ou, plus concrètement, induit de fait chez tel ou tel spectateur.

Posons d'abord, malgré tous les "relativismes" et les "subjectivismes" qui hantent de nos jours cette question, que celle-ci reste aujourd'hui un **point de référence irréductible** pour chaque pratique qui prétend justement se rattacher au "**monde de l'art**".

Soulignons, dans le même mouvement, que l'**élucidation et l'explicitation "linguistiques"** de cette question, pour un spectacle ou/et un public donné, sont toujours loin d'épuiser la **complexité** du phénomène esthétique - artistique tel qu'il est vécu, et qu'elles constituent généralement une des plus difficiles "**taches aveugles**" à approcher, pour et par les créateurs, tout autant que les publics.

Notons enfin que les documents fournis par le Studio Théâtre de Stains ne font au moins pas l'impasse sur cet aspect fondamental quoique problématique.

Dans la mesure où la question d'une meilleure reconnaissance et valorisation sociales de la dimension artistique du travail de l'entreprise se pose (voir déjà la section précédente, mais aussi la suivante), il y a là un nouvel aspect stratégique à explorer, une réelle matière à réflexion et approfondissement.

Matière à tout coup délicate, mais d'autant plus passionnante que le projet général de l'entreprise porte justement sur des populations qui ne sont pas a priori familières des différentes "traditions théâtrales" en ce domaine, ni de la façon dont la question esthétique s'est posée (de manière multiple d'ailleurs) hier et aujourd'hui.

En quoi le travail "croisé" du Studio Théâtre de Stains et de ces populations (elles-mêmes diverses, nous l'avons souligné) participe à l'**émergence de nouvelles particularités esthétiques** (du double point de vue des créateurs et des publics, de celui des œuvres produites et de leurs modes de réception), à l'émergence de nouvelles modalités du travail artistique et théâtral ?

De toute évidence, il s'agit d'un élément central, autant pour le futur de l'entreprise, pour sa stratégie, que pour l'essaimage simultanément artistique et social de son projet et de ses différentes activités.

### **53 - Entre nomadisme et sédentarité, la question de la nature et de la variété des partenaires privilégiés**

**A** - Le fait de disposer d'un théâtre équipé à Stains, ainsi que les liens contractuels très forts avec la Municipalité de cette ville, renforcent la dimension de **sédentarité** de la compagnie. Les partenaires privilégiés de l'entreprise sont ainsi d'abord des organismes publics ou para-publics ainsi que des associations civiles de **proximité**.

Cette situation est intimement liée aux choix fondamentaux de la compagnie. Elle a aussi pour conséquence de **limiter les capacités d'essaimage**, au-delà de l'environnement proche, de ses activités. On a par ailleurs souligné combien la première phase de conception et d'élaboration des créations induit des temps importants à consacrer à des groupes locaux particuliers, ce qui ne fait que surdéterminer le caractère de **nomadisme limité** de la compagnie.

Hors de toute position de valeur ou de tout a priori idéologique concernant la question de l'équilibre pertinent pour telle ou telle compagnie théâtrale entre ancrage sédentaire et essaimage nomade, la dynamique propre au Studio Théâtre de Stains limite de fait ses **capacités de tournée**.

Mais cette limitation est **renforcée** par la nature du réseau de partenaires qui souhaitent accueillir les spectacles de la compagnie. Il est en effet significatif que ce sont d'abord les groupements ou organismes de proximité, avec lesquels un travail d'implication dans le processus créatif est en cours ou a pu être mené, qui constituent la base des potentialités de tournée. Comme ces organisations relèvent surtout des secteurs socio-culturels ou sociaux, la capacité de **plus grande médiatisation** des productions artistiques s'en trouve restreinte. Non seulement parce que ces organisations n'ont généralement elles-même qu'une audience localisée, des moyens d'accès souvent limités aux média officiels, une capacité induite faible à développer l'information par **d'autres réseaux que ceux de voisinage immédiat**. Mais aussi, parce que joue encore très fortement dans notre pays une de ces césures idéologiques et institutionnelles particulièrement sensible depuis la fin des années 1960, qui maintient à distance ce qui se fait dans les associations civiles locales et les équipements sociaux ou de quartier d'une part, ce qui se fait dans les équipements "artistiques" généralement plus lourds d'autre part.

Il est significatif qu'aucun organisme relevant d'une **mission de service public de production - diffusion théâtrale** n'apparaisse comme **partenaire privilégié** de la compagnie. On notera que ce phénomène ne se limite pas à ses environnements extra-régionaux, mais qu'il joue déjà dans tous ses **environnements proximaux** (en Seine-Saint-Denis notamment).

**B** - On peut alors comprendre le "sentiment d'injustice" qui s'entend dans nombre de commentaires des membres de la compagnie. On peut à contrario souligner que l'entreprise dispose d'un **réel capital symbolique** de par la cohérence, la longévité, la réalité de ses réalisations. C'est donc la question de ses capacités, même restreintes, de **valorisation élargie** de ce capital qui mérite d'être posée.

Loin de toute prétention à quelque "solution" que ce soit, on peut noter qu'un document annuel, descriptif et de synthèse sur **la nature et la réelle intensivité** des ateliers-rencontres comme des actions culturelles (dont le festival du jeune théâtre) pourrait être utile comme support de médiatisation locale ou plus élargi. Nous avons de même suggéré dans la section précédente combien les **singularités esthétiques** du travail accompli nous semblent importantes à souligner.

Remarquons aussi que cette question n'est pas propre à cette entreprise. A titre d'exemple, signalons la tentative de **médiatisation collective** que plusieurs compagnies organisent au printemps 1998, à partir des locaux dont disposent le Théâtre de l'Opprimé à Paris et le Théâtre du Fil à Savigny-sur-Orge autour du thème des "Théâtres de l'autre" (si le Studio Théâtre de Stains ne donne pas de représentations dans le cadre de cette programmation collective, dans la mesure où sa nouvelle création "Stigmates" se déroule sur la même période, celle-ci est mentionnée dans le tract d'annonce de la manifestation).

Quoi qu'il en soit, le monde du théâtre (et plus largement le monde artistique) est organisé depuis longtemps selon une dynamique de **réseau**. Et la nouvelle société informationnelle qui s'affirme comme le **nouveau mode de production dominant** de nos sociétés dites post-industrielles ne fera probablement qu'intensifier et rendre encore plus radicalement déterminants la constitution de réseaux et l'intensification de leurs logiques, tout comme le développement d'**organisations flexibles** que ces dynamiques impliquent.

**C** - Nous pensons que cette dernière question ne peut être seulement identifiée et rabattue à celle, par ailleurs incontestable, d'une nouvelle **modalité émergente du capitalisme** (qui, dialectiquement, se développe en effet grâce à la structuration flexible de réseau que permettent les innovations et les intégrations technologiques récentes). Dit autrement, ce qui pouvait encore être considéré jusqu'à peu comme un mode de production et de fonctionnement **singulièrement structurant** pour les mondes de l'art devient progressivement et avec de nouvelles formes la dynamique dominante de nos sociétés.

Les organisations théâtrales se trouvent alors, **individuellement et collectivement**, face à un double défi. Non seulement, elles ont chacune à constituer, développer, reformer constamment **leur propre réseau** de partenaires privilégiés. Mais elles ont également à inventer de nouvelles formes de **mise en réseau - collaboration** dans un environnement sociétal (notamment de médiatisation) en train d'être structurellement modifié.

D'un point de vue stratégique et pragmatique, la problématique contemporaine que chaque organisation théâtrale a aujourd'hui à résoudre renvoie alors aux choix fondamentaux d'orientation, à l'articulation possible, au partage des moyens disponibles entre trois et non pas deux **vecteurs** de fonctionnement et de développement :

la **sédentarisation** impliquée par un ancrage local et territorial fort ;

1 e **nomadisme** impliqué par la diffusion, l'essaimage du projet et des activités (tournées de spectacle ou / et implantations temporaires et diversifiées, par exemple) ;

**l'appartenance à des réseaux**, où ce n'est pas d'abord la localisation, mais le flux d'informations et les possibilités de coopération qui comptent.

Alternance dans le temps entre sédentarisation et nomadisme, mise en interconnexion de diverses organisations locales ou plus éloignées, participation à de véritables réseaux vis-à-vis desquels le lieu d'ancrage de la compagnie peut simultanément avoir une fonction de "serveur" et de "destinataire". Ce qui différencie de plus en plus les projets, les fonctionnements des entreprises théâtrales, leurs modes de valorisation sociale tient désormais pour une large part, pensons-nous, à la combinaison possible et réalisée de ce genre d'éléments, selon l'alchimie que chaque organisation veut ou peut mettre en oeuvre dans les années qui viennent.

Pour le moins, ce qu'on vient de dire renforce la place **absolument décisive** de ce que nous avons appelé la **fonction transversale de coordination - gestion générale**. Loin d'apparaître comme une simple fonction technicienne ou d'accompagnement, elle se révèle pour chaque entreprise comme un des lieux majeurs du projet et de sa concrétisation. Et ce, tant dans les arbitrages qu'elle prend et les coopérations qu'elle génère **au sein même de l'entreprise**, que dans ceux qu'elle permet de développer avec **differents partenaires de son environnement**.

## 54 - Une organisation d'entreprise usuelle, mais dont les marges de liberté sont limitées

A - Le Studio Théâtre de Stains exemplifie une organisation fréquente dans ce type d'entreprise. Un **fonctionnement associatif** "resserré", puisque ne comportant que quatre membres qui constituent le Directoire légal de l'organisation ; un **nombre très limité des salariés permanents**, qui détiennent le véritable pouvoir de conception et de mise en oeuvre des décisions ; un second et un troisième cercles de **salariés intermittents** permettant à l'entreprise de disposer d'une réelle capacité de **flexibilité**. Mais aussi, une faible démultiplication hiérarchique du **pouvoir de décision**, celui-ci restant par ailleurs assez concentré; une **répartition différentielle des moyens disponibles** (humains et financiers) selon les domaines et fonctions stratégiques considérés.

Toujours au titre des réalités usuelles de ce type d'entreprise, apparaît également l'**intensivité constante des emplois du temps** et notamment des salariés permanents décisionnaires. Les tâches multiples nécessaires au quotidien ne laissent ainsi que peu de temps disponible pour s'investir dans des explorations affinées, telles que celles que nous avons évoquées dans les sections précédentes et considérées comme indispensables au devenir de l'organisation.

B - Au vu des données obtenues, on peut alors penser que le rythme annoncé d'**1 création nouvelle par an** est de fait **excessif**, d'autant plus s'il s'agit de mobiliser

intensivement ou / et extensivement pour chacune le processus d'implication de groupes locaux qui est une base fondamentale du projet général.

De plus, le fait que les sous-domaines des ateliers-rencontres et de la production spectaculaire nécessitent chacun et à chaque fois une délicate **campagne de financement** (non seulement parce que les sommes nécessaires sont loin d'être négligeables, mais encore parce qu'elles ne peuvent relever d'**un seul** commanditaire) conduit à encore plus surcharger des emplois du temps déjà largement remplis. Comme l'indique la nouvelle création "Stigmates", un rythme d'une création professionnelle **tous les deux ans** semblerait mieux adapté pour l'entreprise.

Sur un autre plan, on peut souligner combien les "petites entreprises" que sont massivement les compagnies théâtrales manquent souvent cruellement d'une **structure de conseil ou d'accompagnement** pertinente, compétente et quelque peu "distanciée" par rapport aux nécessités et rythmes de la vie courante. Si ce manque est une situation particulièrement récurrente pour l'ensemble des très petites entreprises (TPE) françaises, il prend un caractère **préoccupant** dans les mondes de l'art, et encore plus si l'on tient compte des mutations environnementales d'ensemble que nous avons mentionnées dans la section précédente.

En bonne logique, le premier groupe conseil devrait être celui des **administrateurs légaux**. Mais ce n'est pas leur faire injure que de constater qu'ils sont souvent déjà très occupés par leurs propres tâches professionnelles, ni qu'ils n'ont pas nécessairement une expérience approfondie des différentes particularités de l'**entreprise flexible en environnement de réseau** des mondes de l'art.

Quoi qu'il en soit pour la cas étudié (les données fournies ne permettent pas d'établir la moindre remarque à ce sujet), on ne peut que souhaiter le développement de véritables réseaux de **conseil - formation** (par exemple, le réseau de l'AGEC - Agence pour la Gestion des Entreprises Culturelles - va dans ce sens) dans une période clairement problématique pour les petites entreprises théâtrales.

Ce serait plutôt au niveau d'éléments tels que ceux qu'on vient de souligner qu'il faudrait situer les éventuelles nécessités de réflexion sur le fonctionnement de l'entreprise ou sur l'amélioration de celui-ci.

De ce point de vue, la capacité de **dégager un peu plus de temps** pour repérer des **partenaires - conseil** ou des **partenaires - relais** qui puissent être utiles au parcours de la compagnie, pour aussi synthétiser, préciser, diffuser ses singularités esthétiques - artistiques et celles de ses activités nous paraît essentielle pour l'histoire immédiate et future de l'entreprise étudiée.

Pour finir, précisons que les différentes "propositions" que nous venons d'énoncer ne prétendent pas être des "éléments de solution" à tout coup pertinents. Elles visent surtout à souligner l'**interrelation irréductible** des différentes logiques qui construisent la vie de toute entreprise et s'y croisent simultanément. Pour le moins, l'organisme étudié renforce la validité de cette position de principe qui, en retour, éclaire de façon singulière son propre fonctionnement.

## 6 - Liste des documents fournis et utilisés

N° d'ordre et de traitement	Intitulé du document et référence de date	Nb de pages
1a	Statuts de 1984 de l'association	2
2a	Procès-verbaux CA des 13/2/95, 17-18/10/96, 5/3/97 et AG du 16/6/97	8
3a	Convention entre la municipalité de Stains et le STS de 1997	4
4a	Convention entre le conseil général de la Seine Saint-Denis, la municipalité de Stains et le STS de 1995 + convention entre les mêmes de 1997	5
5a	Délibération 1995 de la ville de Stains sur aide aux travaux + Lettres diverses d'accompagnement de STS vers commanditaires	1
6a	Convention entre la DRAC Ile-de-France et STS de 1996	2
7a	Convention entre la DRAC, la municipalité de Stains et STS de 1994	4
8a	Informations chiffrées fournies à la DRAC pour 1996	3
9a	Compte-rendu résumé des activités réalisées en 1996 + Bilan Festival du Jeune Théâtre 1996	1
10a	Bilan financier 1996	14
11a	Prévisionnel financier général 1996 + Prévisionnels financiers, général et analytique 1997	2
12a	Dossier de demande de subvention à municipalité de Stains pour 1996 et compte-rendu des actions prévues	5
13a	Tableau d'amortissement 1996	3
14a	Dossier de demande de subvention au FAS pour 1995 et 1996 + Compte-rendu intermédiaire actions réalisées en 1995	8
15a	Autres éléments concernant les activités d'action culturelle 1996	2
16a	Contrats de travail des intermittents 1996	
17a	Tracts d'information sur les spectacles : France parle (+ dossier de présentation) Féminin Plurielles Les Vilains (+ dossier de présentation)	2 + 7 2 2 + 10
1b	Prévisionnel de la masse salariale des permanents pour 1997 + organigramme	2
2b	Eléments de bilan d'activité de 1994/1995 à 1996 + divers éléments historiques	5
3b	Eléments sur quelques honoraires versés en 1996	2
4b	Plans descriptifs du théâtre de la rue Carnot (Le Central)	5
5b	Bail pour Le Central, révisé à Février 1995	5
6b	Licence d'entrepreneur de spectacles	2
7b	Récapitulatif du budget analytique 1996 pour "Les Vilains" + tableaux de contrôle budgétaire 1996	1 36
8b	Budget prévisionnel analytique 1996	9
1c	Ensemble des fiches de salaire 1996	
2c	Bilan 1997 des actions relevant de la Politique de la Ville autour du nouveau projet de création	4