

Développer le mécénat au Théâtre National de la Colline

Sébastien Borghi

▶ **To cite this version:**

Sébastien Borghi. Développer le mécénat au Théâtre National de la Colline. Science politique. 2008. dumas-00823722

HAL Id: dumas-00823722

https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00823722

Submitted on 17 May 2013

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.

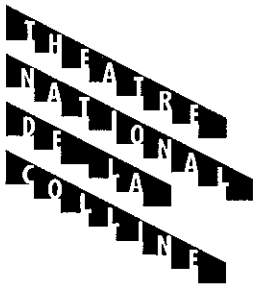
Vous allez consulter un mémoire réalisé par un étudiant dans le cadre de sa scolarité à l'IEP de Grenoble. L'IEP ne pourra être tenu pour responsable des propos contenus dans ce travail.

En tant qu'oeuvre originale, ce mémoire relève du droit de la propriété intellectuelle et vous pouvez uniquement en faire une reproduction à titre privé, sous réserve de la mention d'origine.

INSTITUT D'ETUDES POLITIQUES
BP 48 – 38040 GRENOBLE Cedex 9
www.iep-grenoble.fr

ZD 18119

UNIVERSITÉ PIERRE MENDÈS FRANCE
Institut d'Etudes Politiques de Grenoble



Sébastien BORGHI

DÉVELOPPER LE MÉCÉNAT AU THÉÂTRE NATIONAL DE LA COLLINE

Rapport de stage & problématique

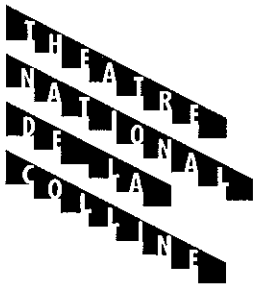
Master *« Direction de projets culturels »*
Sous la direction de M. Philippe TEILLET

SEPTEMBRE 2008

I.E.P. GRENOBLE
D 421 01301991 4

ZD 18119

UNIVERSITÉ PIERRE MENDÈS FRANCE
Institut d'Etudes Politiques de Grenoble



Sébastien BORGHI

DÉVELOPPER LE MÉCÉNAT AU THÉÂTRE NATIONAL DE LA COLLINE

Rapport de stage & problématique

Master *« Direction de projets culturels »*
Sous la direction de M. Philippe TEILLET

SEPTEMBRE 2008

I.E.P. GRENOBLE
D 421 01301991 4

2D859

TABLE DES MATIERES

Introduction 3

Le contexte :

Service public et théâtre parisien 5

A/ La politique publique du théâtre **5**
1- L'Etat et le théâtre 5
2- La mise en place d'une idée : le service public du théâtre 8
3- La démocratisation difficile 10

B/ Le théâtre situé **12**
1- Le paysage théâtral parisien 12
2- Les théâtres subventionnés 14
3- Une subvention totale de l'Etat : les théâtres nationaux 17

L'expérience :

Le Théâtre National de la Colline 21

A/ D'importants moyens au service d'un projet artistique ambitieux **21**
1- La position artistique de la Colline 21
2- Quelle autonomie juridique ? 23
3- Les moyens à disposition du théâtre 24

B/ L'ambition démocratique du Théâtre National de la Colline **25**
1- Le projet démocratique et pédagogique 25
2- L'accompagnement des publics 26
3- Evaluation de l'action démocratique 28

C/ Au cœur des projets : l'expérience de stage **29**
1- Les partenariats 29
2- Les relations de proximité 31
3- Mécénat et public entreprise 33
Conclusion sur les apports du stage 35

La problématique :

Développer le mécénat théâtral 36

A/ Le mécénat d'une institution publique **37**
1- L'Etat est-il mécène ? 37
2- Pallier la spirale des coûts 40
3- Mécénat et intérêt général 42

II/ Le mécénat du théâtre **44**
1- Les difficultés de « l'objet » théâtre 44
2- Les intérêts pour l'entreprise mécène 47
3- Les intérêts pour l'entreprise culturelle 49

III/ Le mécénat du Théâtre National de la Colline **50**
1- La stratégie de démarchage 50
2- Monter un projet en partenariat 53
3- Configuration du mécénat au Théâtre National de la Colline 54

Bibliographie 57

Annexes 59

Introduction

Mes goûts et expériences me poussaient à choisir un stage dans le milieu théâtral.

J'ai notamment effectué en première année de Master un mémoire intitulé « poétiques et politiques théâtrales à l'essai de l'exigence populaire ». J'y interrogeais les politiques culturelles du spectacle vivant et les esthétiques contemporaines et les mettais en perspective avec les difficultés de la démocratisation culturelle.

Je tenais à effectuer un stage pratique qui aiguise mes analyses théoriques.

Le Théâtre National de la Colline s'est alors vite révélé à moi en raison de ses diverses caractéristiques.

- Tout d'abord car, du fait de son implantation dans le XXe arrondissement de Paris, le Théâtre National de la Colline est soumis tout à la fois aux exigences sociales d'un arrondissement dit « populaire » et à la « concurrence » d'un milieu culturel parisien très riche.
- Ensuite car le Théâtre National de la Colline développe une programmation contemporaine et innovante et doit donc redoubler d'efforts en terme de communication et d'accessibilité.
- Enfin car le Théâtre National de la Colline, un des cinq théâtres nationaux, se révèle être un terrain d'analyse pertinent de la politique culturelle de l'Etat.

Le semestre de travail et d'observation, à l'intersection de trois missions relations publiques / actions de proximité / mécénat, devait répondre parfaitement à mes attentes de stage.

PARTIE 1

Le contexte : Service public et théâtre parisien

Le Théâtre National de la Colline est, avec la Comédie Française, le Théâtre de l'Odéon, le Théâtre National de Chaillot et le Théâtre National de Strasbourg, un des cinq théâtres nationaux français. Situé dans le XXe arrondissement de Paris, il présente la dramaturgie moderne et contemporaine dans un souci d'excellence et d'ouverture à tous les publics.

Avant de chercher à comprendre la spécificité de son action, il importe de planter son contexte, à la fois sur les plans politiques et institutionnels. La démarche situera de manière didactique le théâtre public dans l'évolution des politiques publiques (A) et dans le panorama institutionnel du niveau local à national (B).

A/ La politique publique du théâtre

On peut remonter jusqu'à Colbert pour dater les relations parfois ambigües qu'entretient l'Etat avec la production théâtrale. Cet art par essence populaire, dérangeant et parfois subversif, a toujours suscité une inquiète fascination dans les sommets étatiques. Entre volonté de contrôle et protection se sont développées au cours du temps une législation et une administration du théâtre complexes (1-). La légitimation de ce soutien tient de l'intérêt général (2-), même si les réussites de cette politique sont nuancées (3-).

1- L'Etat et le théâtre

Les premières tentatives d'esquisse d'un projet culturel d'ensemble, dans lequel le théâtre tiendrait toute sa place, sont à mettre à l'actif du Front populaire puis du gouvernement de Vichy, même si durant ces périodes les contraintes économiques et politiques sont les plus fortes. Le premier ébauche une politique théâtrale au nom de la « popularisation » culturelle (aide des troupes du Cartel, réforme de la Comédie-Française,

commande de rapports sur la réforme du théâtre,...). Vichy quand à lui s'intéresse à la professionnalisation des compagnies et se soucie de décentralisation.

Le lendemain de la Libération renoue avec les espérances nées du Front Populaires. La Constitution de la IVe République garantit « l'égal accès de l'enfant et de l'adulte à l'instruction, à la formation professionnelle et à la culture ». L'État invoque plusieurs raisons d'intérêt public pour intervenir en faveur du théâtre. La première raison est que la décentralisation dramatique contribue à réaménager un territoire ruiné par la guerre. Ensuite on pense que relancer l'idée du théâtre populaire contribuerait à ressouder la société et à atténuer la lutte des classes, de plus les œuvres contemporaines sont alors de vrais reflets de la société. Le théâtre apparaît comme lié à la régénération politique et civique de la Nation. Dans la France d'après guerre, « le théâtre va représenter la mise sur laquelle l'Etat espère créer un vecteur de l'organisation des loisirs culturels, loisirs conçus et pensés comme un mode de médiation et d'appropriation d'un patrimoine culturel national mis à la portée de tous »[1]. Symbole de cet élan, Jean Vilar, créateur du festival d'Avignon en 1947, qui est nommé en 1951 à la tête du Théâtre National Populaire (TNP).

Pour autant, au début de la Ve République la situation du théâtre français est dans un état de quasi abandon. Les ambitions affichées au lendemain de la libération ont peu à peu disparu. La décentralisation dramatique a pris fin avec l'éviction de Jeanne Laurent en 1952 et les directeurs des cinq centres qu'elle a créés ne perçoivent qu'une subvention maigre. 60 % des crédits de la sous-direction spectacles et musique sont affectés à la Comédie-Française et au TNP, en sachant que la maison de Molière touche presque sept fois plus de subventions que le TNP.

Le tout nouveau Ministère des affaires culturelles d'André Malraux fera quand même un choix très clair en faveur du théâtre qu'il définit comme une priorité. Même si son grand projet est celui des maisons de la culture, fer de lance de l'action culturelle et nouveau moyen de décentralisation, la démocratisation culturelle passe aussi pour Malraux dans la reconnaissance forte du théâtre populaire. Ainsi la subvention de Jean Vilar au TNP est augmentée de 90 % en quelques années. La décentralisation dramatique se conforte aussi par la création de nouveaux centres (dont le Théâtre de l'Est Parisien futur Théâtre National de la Colline) tandis que l'Etat se préoccupe du théâtre privé avec la création d'un fond de soutien en 1964. Cependant, la politique culturelle ambitieuse qui se construit pose des problèmes de

[1] ETHIS Emmanuel, « La forme festival à l'œuvre : Avignon ou l'invention d'un « public médiateur » », in DONNAT&TOLILA (ss dir.), *Les publics de la culture*, Presses de Sciences Pô, 2003

visibilité au secteur théâtral. La construction d'équipements l'emporte sur l'aide à la création tandis que l'apparition des maisons de la culture tend à « noyer » le théâtre dans la concentration des formes. D'autre part, des inégalités de subventions existent au sein des établissements de la décentralisation dramatique, notamment à cause de la catégorisation des troupes (permanentes ou non).

Au cours des années 60, la contestation monte en même temps que se renforce la prise de conscience des limites de la démocratisation théâtrale. La politique théâtrale de l'Etat se *rationnalise*, procédant en partie des revendications de Mai 68. Le Théâtre National de Strasbourg et le Théâtre de l'Est Parisien deviennent des EPIC, la catégorie de troupes permanentes disparaît, Jacques Duhamel créé des contrats triennaux de décentralisation en 1972. La politique culturelle dans son ensemble est infléchie dans un sens plus libéral et plus décentralisateur. Chez les artistes, ceux –là même réunis à Villeurbanne en 1968, un vent de liberté, d'« art pour l'art », souffle. Le souci social et pédagogique s'étiole chez les artistes comme au Ministère.

Dès lors la conception du service public du théâtre évoluera toujours tiraillée entre ces deux philosophies opposées : celle de Vilar qui se souciait avant tout du public et celle héritée de Mai 68 qui prône le « tout création » et fait ainsi confiance au public pour suivre. En fait, on ne peut trancher catégoriquement pour l'une ou l'autre. Même si on a reproché à Jack Lang d'être le « ministre des artistes », les années 80 et 90 ont signé une attention à l'élargissement des publics grâce à des méthodes socioculturelles, les établissements prenant conscience qu'ils ne pouvaient exister qu'à travers le rapport qu'ils installaient avec la population locale.

Pour autant les années Lang marquent une rupture dans l'implication de l'Etat en faveur du théâtre. Plus que les lois de décentralisation de 1982-83, il faut noter l'accroissement du budget de la culture qui bénéficie aux compagnies, au réseau des CDN et à la subvention des théâtres nationaux. Ce volontarisme d'Etat s'accompagne de celui des collectivités locales.

Le retour de la droite au pouvoir s'inscrit dans une timide continuité même si l'heure n'est plus à l'embellie financière et à la priorité gouvernementale. En 1998 enfin Catherine Trautmann diffuse aux préfets sa *« Charte des missions de service public des établissements du spectacle vivant »* afin qu'elle serve de nouvelle référence dans la rédaction des contrats avec les bénéficiaires des subventions publiques. Loin d'être révolutionnaire en la matière, la charte prend soin de rappeler la vision du service public du théâtre et les missions qui en découlent.

Au-delà des changements de majorité, la politique théâtrale de l'Etat semble aujourd'hui privilégier une approche sociale en intégrant le théâtre dans le cadre d'une politique générale de la ville. Elle répond aux impératifs de la décentralisation, en déléguant de plus en plus aux collectivités locales le financement et, ce faisant, le pouvoir de décision. Elle tâche de prendre en compte l'évolution du secteur en multipliant les aides aux compagnies professionnelles et aux nouvelles formes d'expression théâtrale : arts de la piste, théâtre de rue, interdisciplinarité...

2- La mise en place d'une idée : le service public du théâtre

La philosophie du service public est au cœur de la légitimation de l'intervention des pouvoirs publics en matière de théâtre. Le juriste Maurice Hauriou définit le service public comme « un *service* technique *rendu* au public par une organisation publique, d'une façon régulière et continue, pour la satisfaction d'un besoin public »[2].

Le théâtre relève du même principe que l'éducation, et c'est comme tel qu'il doit être accessible à tous. Participant à créer la sensibilité artistique et l'esprit critique, son bon fonctionnement est essentiel à la société à tel point qu'il ne peut être dicté par les seules lois du marché. Afin de conserver un vivier nécessaire à la diversité des formes artistiques, le secteur public vient corriger les limites et les insuffisances du secteur privé. Toute cette position est idéologique, elle est de l'ordre de la conviction, de la politique.

Or, on vient de voir que toute l'histoire de la décentralisation théâtrale est intimement liée à la conviction d'hommes qui se sont battus pour ce service public dans une volonté de progrès social. Dans le combat pour l'élargissement des publics de la culture, le théâtre a toujours joué un rôle moteur, tant on attendait de son caractère éminemment politique qu'il fut initiateur d'une transformation de relation entre l'œuvre et le public, tant il parait proche de la manifestation d'une sorte de communauté culturelle à l'image du peuple assemblé. Le théâtre est comme la figuration de la démocratie : le peuple rassemblé s'y voit représenter, y constate l'évidence de sa puissance collective, vient y confirmer le sens de son existence dans une « communion laïque ».

C'est Jean Vilar qui va véritablement imposer dans les consciences l'idée du théâtre comme un service public à part entière. On connaît sa citation: « Dieu merci, il y a encore certaines gens pour qui le théâtre est une nourriture aussi indispensable que le pain et le vin (...). Le TNP est donc, au premier chef, un service public. Tout comme le gaz, l'eau,

[2] Cité in ABIRACHED Robert, *Le Théâtre et le Prince Tome I*, Actes Sud, Paris, 2005, p121

l'électricité : faire partager au plus grand nombre ce que l'on a cru devoir réserver jusqu'ici à une élite »[3].

Dans un entretien pour *Le Monde*, trois metteurs en scène actuels d'importance (Stanislas Nordey, Robert Cantarella et Olivier Py) qui affirment vouloir incarner « le renouveau d'un art en crise », déclarent : « Jean Vilar disait que le théâtre doit être un service public comme le gaz et l'électricité. (...) Nous tenons à la formule, qui renvoie à une idée fondatrice du théâtre public : un moyen d'instituer un dialogue avec la démocratie »[4].

La *« Charte des missions de service public des établissements du spectacle vivant »* de 1998 résume la vision actuelle du service public. En somme, elle légitime les subventions par l'édiction d'un certain nombre de missions à remplir par les théâtres et compagnies. Le panel de ces missions s'articule autour des deux grands axes que sont la *création* et l'élargissement du *public* : on retrouve les grandes exigences forgées par un demi-siècle de service public. Ainsi à côté de la notion de « responsabilité artistique » qui signifie le soutien à une création novatrice, de qualité et à l'écoute de toutes les expressions contemporaines, la charte décrit notamment tout un ensemble de « responsabilités territoriales et sociales » qui englobent l'attention au tissu social artistique (notamment partenariale), au public, à la diffusion de proximité. Par ce biais la charte rappelle l'ambition de démocratisation culturelle réalisable au travers de nombreuses actions de sensibilisation artistique et d'une politique tarifaire attrayante.

Mais le trouble actuel dans le spectacle vivant pourrait venir de la multiplication des missions attribuées de manière peu contraignantes, difficilement tenables car non adaptées à chaque institution culturelle et troupe artistique. L'Etat définit un idéal type de service public du théâtre sans articuler des moyens concrets de réalisation. « *Qui trop embrasse mal étreint* et l'accumulation de missions et d'injonctions contradictoires rendent opaques les meilleures intentions »[5]. En l'état chaque subventionné a un engagement moral plus qu'une obligation lourde à produire et diffuser les œuvres des artistes, rassembler les publics exclus comme les habitués, animer la vie intellectuelle de l'ensemble de la société, se soucier des quartiers difficiles... Robert Abirached regrette par la même une sorte de « formatage » puisqu'il existe « quasiment le même règlement pour tout le monde !»[5]

---

[3] Cité in ABIRACHED Robert, *Le Théâtre et le Prince Tome I*, opus cité
[4] SALINO Brigitte « Stanislas Nordey et Olivier Py secouent le cocotier du théâtre », *Le Monde*, 7 mars 1997
[5] GARLAND Alain, *Y'a-t-il une crise du théâtre public*, 2002, avaible on http://www.garland.net

3- La démocratisation difficile

Après avoir balayé l'historique et la philosophie d'intervention des politiques publiques dans le théâtre, il s'agit d'évaluer cette politique sur le plan des résultats de démocratisation. On peut aussi s'alarmer de quelques situations qui pervertissent toute ambition démocratique.

La lecture des comptes rendus d'enquêtes[6] sur la fréquentation du théâtre donne l'impression d'avoir toujours affaire à des résultats identiques, à une redite, au constat répété du caractère élitaire, parisien et vieillissant de son public. En fait la fréquentation du théâtre reflète dans une large part les pratiques culturelles des Français. Les cadres et les diplômés de l'enseignement supérieur sont nettement surreprésentés dans le public du théâtre. Reflet de la concentration géographique de l'offre, le poids très important des habitants des grandes agglomérations, et en particulier des parisiens, est à noter. Une sortie au théâtre est avant tout une pratique d'exception car, même dans ces catégories surreprésentées, la sortie théâtrale n'est le fait que d'une minorité : 35 % des cadres et professions intellectuelles supérieures ont été au théâtre en 2003. Pour l'ensemble de la population la proportion correspondante est de 16 %.

Plus de quatre français sur dix n'ont jamais vu une pièce de théâtre jouée par des professionnels. Or, le rapport cultivé à l'art repose pour l'essentiel sur une relation directe, régulière et informée aux œuvres. En 1968 à Villeurbanne germait la notion de non public qui trouve aussi pleinement son sens aujourd'hui. De fait est qu'il existe aujourd'hui une partie de la population qui ne peut pas avoir accès aux biens culturels. Trop défavorisée, elle est exclue et étrangère aux trésors du savoir, et par la même exclue de la Nation. La population des cités où la population récemment immigrée, attachées à leurs propres valeurs et traditions ou constituant un nouveau prolétariat qui n'a que sa force de travail pour vivre, ou encore les jeunes et leur langage propre, n'ont pas la culture française en partage. Pour les aider, il faut aller à eux, les écouter, reconnaître l'art qui leur est propre et l'intérêt de leur patrimoine. Ainsi aujourd'hui, la nécessité est grande de diversifier l'offre culturelle.

Il est vrai qu'il apparaît dès lors difficile de mener une stratégie de conquête du public identique à celle de Vilar qui n'hésitait pas à juxtaposer le mot national à populaire. Il faut inventer des modes d'action différents et apprendre à raisonner comme si tous les cas étaient

[6] Notamment DONNAT Olivier, Les pratiques culturelles des Français, enquête 1997, Paris, Ministère de la culture, DEP, La Documentation Française, 1998

particuliers. Si l'on suit cette logique il peut apparaître comme désuet de prôner, comme marque distinctive du service public, la seule notion d'excellence. Les notions de métissage et de diversité culturelle, plus emblématiques des défis d'aujourd'hui, sont souvent vantées par le ministère et les décideurs locaux mais elles peinent à s'imposer véritablement comme clés de voûte des politiques publiques.

De plus, de nos jours la notion de populaire tend à glisser vers « qui intéresse le plus grand nombre », quel que soit le prix à payer. Serait populaire le spectacle qui remplit les salles et impopulaire le spectacle qui les vide. Les professionnels craignent que cette notion de popularité, notamment vantée dans la récente lettre de mission de M.Sarkozy à la ministre Christine Albanel, s'éloigne dangereusement de tout critère de qualité artistique.

Mais ce que recouvre aussi ce glissement, et qui n'est pas moins préoccupant, c'est que s'il y a désertion du public aujourd'hui, ce n'est pas pour des raisons économiques, mais donc tout simplement parce que la population n'a plus envie d'aller au théâtre, soit parce que la demande et le besoin ne sont pas assez suscités, soit parce qu'ils trouvent les propositions théâtrales insuffisamment attractives. C'est donc bien des problèmes d'esthétiques théâtrales qui sont en cause dans les questionnements sur l'accessibilité symbolique de la culture. D'ailleurs les enquêtes sur les publics montrent bien que la désaffection des théâtres se résoudrait par davantage d'accessibilité morale. « Au-delà des questions matérielles d'accès, d'information, de prix, qui concernent finalement tout bien ou service mis en marché, se pose le problème plus global de communication, particulièrement sensible pour le théâtre, c'est-à-dire des relations que le théâtre entend nouer et entretenir avec la société. L'aspiration profonde du public n'est probablement pas que le théâtre se vende mieux, mais qu'il se mette à sa portée »[7]. Cette maîtrise des codes semble devoir s'apprendre à l'école. La même étude révèle que 68% des personnes interrogées estiment que « les gens seraient plus nombreux à aimer le théâtre (...) s'ils en entendaient parler d'avantage et différemment quand ils sont jeunes, à l'école »[8].

Le dernier rapport officiel en la matière est celui pertinent de Bernard Latarjet. Selon ce rapport, l'impératif de démocratisation culturelle doit être redéfini et ses moyens vigoureusement développés. Il est ainsi nécessaire de refonder la démocratisation culturelle en

[7] GUY Michel, MIRONER Lucien, GIRARD Augustin, *Les publics du théâtre*, Paris, La Documentation Française, 1988, p133
[8] Opus cité, p33

tant qu'ensemble conjuguant formation de la demande (à travers l'éducation artistique, le développement des pratiques amateurs et émergentes, une prospection plus offensive de nouveaux publics, une nouvelle doctrine de l'action culturelle) et meilleure articulation entre production et diffusion.

B/ Le théâtre situé

Fruit de cette politique culturelle menée depuis l'après guerre, la vie théâtrale française est foisonnante. On recense 5 théâtres nationaux, 44 centres dramatiques, 1500 compagnies dont environ 600 soutenues, 70 scènes nationales à vocation pluridisciplinaire, 500 théâtres de ville, environ 5000 associations de théâtre amateur... sans compter la multitude de théâtres et cafés-théâtres privés.

Pour approfondir ce que sont les théâtres nationaux il faut les situer dans ce paysage. Quelles sont les différences entre un théâtre public et un théâtre privé (1-) ? Où situer les théâtres nationaux par rapport à l'ensemble des établissements subventionnés (2-) ? Quel panorama des théâtres nationaux (3-) ?

1- Le paysage théâtral parisien

Paris est caractérisée par une offre culturelle de qualité tant dans sa quantité que dans sa diversité. Outre les problèmes de concurrence entre les institutions (même entre les institutions publiques), cela participe d'un vivier foisonnant salutaire à chacun. Beaucoup de maisons sont en réseaux ou partenariats pour accroitre leur visibilité.

Le tissu théâtral parisien est dense et prolifique. Même pour les spectacles créés en région, le passage par Paris reste obligé en terme de médiatisation. A Paris même, il y a 4 théâtres nationaux, 2 centres dramatiques nationaux et 2 scènes conventionnés[9]. Il y a toutefois de nombreux théâtres publics dans les départements avoisinants, c'est pourquoi nous parlerons de la région Ile-de-France. Celle-ci regroupe 237 subventionnés. La suprématie théâtrale de la région Ile-de-France est bien réelle, même si la décentralisation dramatique a permis un rééquilibrage du territoire.

[9] Le Guide le la diffusion théâtrale en Ile-de-France, sur le Site Internet d'Arcadi http://www.arcadi.fr/

En revanche, la véritable caractéristique parisienne vient de la concentration (unique en Europe) de théâtres privés. Les théâtres privés constituent « un réseau de 48 salles à Paris, produisant une centaine de spectacles par an, rayonnant sur l'ensemble du territoire grâce aux tournées et rassemblant chaque année 2 850 000 spectateurs ».

Leur histoire est bien plus ancienne et leur fonctionnement économique diffère de celui du théâtre public : le théâtre privé appartient à un système économique concurrentiel, il vit de ses propres ressources et il doit être rentable, donc les places y sont plus chères. Le théâtre privé est soumis aux lois de l'offre et de la demande et est particulièrement touché par la loi de Baumol.

Le clivage public/privé est né de l'opposition parfois poussée entre un théâtre « qui pense » et provoque et un théâtre qui distrait. Mais ce reproche s'explique par les exigences économiques : une création difficile implique de gros risques financiers sans aucune garantie de succès public.

Les théâtres publics et privés ne semblent donc pas destinés aux mêmes publics : au spectateur connaisseur du secteur public s'opposerait le spectateur en recherche de divertissement du secteur privé. D'un côté des artistes passionnés et un nombre limité de représentations, de l'autre le « star système » et un grand nombre de représentations. Cette thèse suppose que les théâtres publics et privés n'aient pas les mêmes objectifs artistiques. En effet, puisque le privé a des objectifs de rentabilité, il doit plaire au public. A l'inverse, le théâtre public est plus ouvert à l'expérimentation et, de par ses missions de service public, il a une ambition pédagogique. Comme l'exprime un article de *l'Humanité* : « On peut considérer que le champ théâtral se découpe en deux pôles. D'une part, le théâtre "savant", souvent public, considéré comme plus intellectuel et légitime, qui serait largement hors du système économique ou commercial : c'est la valeur artistique de la production qui prime. (...) D'autre part, le théâtre "de divertissement", plutôt joué dans les théâtres privés, qui, suivant une logique de rentabilité, donnerait priorité à la diffusion et au succès immédiat en s'ajustant à la demande préexistante de la clientèle. »[10] Nous voyons bien que ces classifications appartiennent à des clichés. Une différenciation entre « théâtre commercial » et « théâtre savant » n'a sans doute pas lieu d'être. Ces catégories ne sont pas assez nuancées. Les genres peuvent se mélanger dans les écritures, dans les mises en scène, dans les jeux des acteurs. Et, où situer tout ce qui correspond à des formes alternatives de théâtre, ni savantes ni

[10] HAN Jean-Pierre. « Petits Spectacles et grosses machines ». in *L'Humanité*, 25 octobre 2005

commerciales ? De plus cette différence entre théâtre public et théâtre privé tend à se réduire en raison de l'évolution des répertoires et de la circulation des auteurs et des comédiens d'un secteur à l'autre.

Il existe un fonds de soutien au théâtre privé qui rapproche les deux secteurs. En effet, ce fonds est alimenté par une taxe fiscale sur la billetterie et par des subventions versées par l'Etat et la Ville de Paris. Mais ce fonds ne peut s'apparenter uniquement à une subvention publique, puisque les théâtres privés contribuent eux-mêmes à cette aide (par la taxe parafiscale qui correspond à 3,5% des entrées et la cotisation volontaire des théâtres adhérents). Ce fonds est versé aux théâtres privés à certaines conditions : être adhérent, appliquer les conventions collectives de la profession, s'engager financièrement à hauteur d'au moins 30% dans la production théâtrale. De plus, le fonds de soutien n'est accordé que comme complément d'un budget déficitaire.

Malgré les passerelles, les préjugés restent grands et les deux « mondes » ne cherchent pas à se rencontrer. Le tissu culturel parisien est d'ailleurs largement calqué sur ce modèle entre institutions (musées, théâtres,...) soutenues par les pouvoirs publics et les salles ou galeries indépendantes.

2- Les théâtres subventionnés

Environ 300 théâtres, sur les 900 que comporte le pays, bénéficient d'une aide financière de la puissance publique[11] (Etat et/ou les collectivités territoriales).

> Le système de subventionnement

L'aide financière du *ministère de la Culture* passe par la Direction de la musique, du théâtre et des spectacles (DMDTS). Elle a pour mission de :

- favoriser la création et la diffusion,
- développer l'enseignement et les formations,
- encourager l'accès le plus large possible aux œuvres et aux pratiques,
- protéger et mettre en valeur le patrimoine.
- veiller à l'encadrement économique et juridique du secteur du spectacle vivant.

[11] Source : Ministère de la culture et de la communication.

Les services déconcentrés de l'Etat, les directions régionales des affaires culturelles (DRAC), jouent un rôle de plus en plus déterminant dans la politique culturelle alors que l'administration centrale s'oriente vers un rôle d'évaluation et d'impulsion. En effet les services centraux sont décisionnaires en politique culturelle et contrôlent l'activité d'entreprises artistiques qui dépendent directement d'eux (nomination des directeurs, approbation à la signature des conventions-cadre, évaluation des actions...). Les directions régionales sont quant à elles conseillères, animatrices au niveau de la région. Elles distribuent les subventions et assurent le contact avec les collectivités locales. L'administration centrale et les directions régionales échangent régulièrement des informations, des analyses, des schémas d'action, des bilans d'activité... pour mener à bien leurs missions et le partage des tâches.

Les collectivités locales (les régions, les départements et les communes ou leurs regroupements) peuvent quant à elles gérer directement des services culturels et elles disposent souvent de lieux affectés au spectacle vivant, les théâtres de ville. Notons aussi que la Ville peut apporter son soutien à des compagnies, des projets, qu'elle peut accorder des subventions d'équipement à des théâtres.

> Les différentes structures subventionnées [12]

- *Les théâtres municipaux*

Les théâtres municipaux proposent une programmation pluraliste mais comportant majoritairement des spectacles de théâtre. La Ville Paris subventionne totalement deux grands théâtres (le Châtelet et le Théâtre de la Ville), mais aussi d'autres théâtres municipaux: le Théâtre 13, le Théâtre 14, le Théâtre Silvia Monfort, le théâtre Paris-Vilette, le Théâtre Mouffetard, le Vingtième Théâtre, le Théâtre Molière et le Théâtre du Rond Point. Ces derniers ayant une vocation moins prestigieuse que les premiers, ils s'inscrivent souvent dans une politique de développement de quartier et traduisent un choix culturel de la Ville de Paris. D'autres théâtres sont subventionnés par la Ville de Paris avec l'Etat, comme le Lucernaire. D'autres encore ont un statut particulier : il s'agit des lieux dont la Ville de Paris est propriétaire, leurs exploitants en sont locataires et leur exploitation est privée, comme le Théâtre Marigny.

[12] SAEZ Guy (dir.), *Institutions et vie culturelles.* Paris : La documentation Française, 2004, p 95-96

- *Les compagnies indépendantes*

Derrière le terme de « compagnies », une grande diversité se cache. Depuis plusieurs décennies, leur nombre a augmenté de façon considérable : on les évalue autour de 1500. Les compagnies sont organisées en associations loi 1901 ou en sociétés (SARL, SA, éventuellement des coopératives). Environ 600 compagnies sont aidées par les pouvoirs publics, sur des crédits déconcentrés.

- *Les 76 scènes conventionnées*

Il s'agit de lieux de production et de diffusion déjà existants et expérimentées, bénéficiant d'abord du soutien des collectivités locales ensuite de l'aide de l'Etat désireux d'accompagner un projet artistique et des formes originales de création.

L'aide aux compagnies conventionnées est accordée à des compagnies expérimentées, jugées comme des références nationales et internationales. Une convention d'objectifs d'une durée de trois ans lie l'Etat à ces compagnies de théâtre. Des scènes sont également conventionnées au titre de « jeunes publics » : ex. le Théâtre Dunois à Paris.

- *Les 70 scènes nationales*

Elles regroupent les maisons de la culture, les centres d'action culturelle et les centres de développement culturel. Leurs programmations, surtout axées sur le spectacle vivant, sont pluridisciplinaires. Des contrats d'objectifs lient ces établissements à l'Etat. Quatre orientations sont privilégiées dans le cadre de leur mission de service public : ouverture à la pluridisciplinarité de la création contemporaine et aux formes émergentes, permanence artistique (auteurs, compagnies, résidence), actions de renouvellement et d'élargissement des publics menées dans leur lieu d'implantation et démocratisation des pratiques culturelles, ouverture européenne et nationale.

Elles reçoivent la majorité de leurs subventions des communes et de l'Etat, puis des départements et régions.

- *Les centres dramatiques*

Il existe 30 centres dramatiques nationaux, 6 centres dramatiques régionaux, 2 établissements assimilés centre dramatique et 2 centres de production jeune public. Leurs directeurs, en règle générale des metteurs en scène, sont nommés par le ministère de la Culture ou par le ministère et le responsable de la collectivité territoriale partenaire. Depuis 1972, des contrats de

décentralisation lient le directeur à l'Etat pour une durée de trois ans. Un cahier des charges définit l'activité de création et les modalités de diffusion de ces théâtres. Aujourd'hui, l'accent est mis sur :

- la nécessité de produire des créations d'intérêt public, avec une attention particulière aux écritures contemporaines et au renouvellement des formes ;
- la rencontre avec d'autres disciplines ;
- l'accueil et l'ouverture à l'extérieur ainsi que la diffusion théâtrale dans la zone d'affectation. La permanence artistique d'auteurs et de comédiens sur au moins une saison doit être favorisée.

Ils sont financés, pour environ les deux tiers de leurs ressources, par des fonds publics, l'apport des collectivités locales s'étant sensiblement accru ces dernières années.

3- Une subvention totale de l'Etat : les théâtres nationaux

Les cinq théâtres nationaux sont des lieux de prestige, essentiellement à cause de leur relation à l'Etat français. Un théâtre national est un outil du ministère de la culture, qui lui sert à appliquer sa politique. En effet, ils doivent représenter la politique de l'Etat en France et même au-delà. Les théâtres nationaux peuvent être considérés comme « les fers de lance » de la politique publique de la culture, un miroir de l'Etat culturel. Ils se doivent de le représenter aussi fidèlement que possible.

En moyenne, les théâtres nationaux représentent :

- Plus de 60 spectacles par an (entre 10 et 20 par théâtres) pour plus de 1 500 représentations ;
- Une subvention de l'Etat qui peut aller de 9 millions d'euros pour le TNC à 23 millions d'euros pour la Comédie Française ;
- Un personnel permanent de 100 personnes pour le TNC à 400 personnes pour la Comédie-Française.

Pour Robert Abirached, les théâtres nationaux sont les seuls « à fonctionner comme des services publics, au sens strict du terme »[13]. En effet, entièrement financés par l'Etat, ce sont des EPIC (Etablissements publics à caractère industriel et commercial), c'est-à-dire qu'ils disposent d'une autonomie juridique et de gestion sous le contrôle direct de l'Etat.

[13] « Le Théâtre et le Prince. I. L'embellie 1981-1992 », p.129, op. cit.

Ils ont aussi en commun d'être reconnus comme des institutions permanentes, installées dans les bâtiments d'Etat. Ils possèdent un important personnel fixe (administratif, technique et parfois artistique). Les carrières du personnel évoluent parallèlement aux carrières des métiers de la fonction publique.

A la tête des théâtres, on trouve un directeur, un administrateur et un conseil d'administration. Le directeur est nommé par le Chef de l'Etat pour une période de cinq ans, renouvelable par périodes de trois ans. Quant aux administrateurs, ils sont nommés pour trois ans en Conseil des ministres. Les théâtres nationaux dépendent du Ministère des Finances pour leur budget. Le budget est « établi dans les moindres détails, sans comporter la moindre marge d'improvisation en cours d'année en matière de salaire, de qualifications, de prix des places, de dépenses artistiques : dressé à chaque exercice au terme d'une négociation entre les ministres de la Culture et des Finances, il est exécuté sous la surveillance d'un contrôleur d'Etat. »[14] On voit la rigidité que peut entraîner un tel système, on y reviendra.

Au-delà des similitudes révélées précédemment, chaque théâtre national à un profil particulier. Il est judicieux d'en donner un aperçu pour bien cerner la position de la Colline dans ce paysage.

- *La Comédie Française*

La Comédie-Française fait partie, avec l'Opéra, des premières scènes de spectacle vivant nationales. Elle acquit le monopole du théâtre parlé sous Louis XIV consacrant la troupe de Molière en 1680. Elle investira, un siècle plus tard le bâtiment de la rue Richelieu. L'acte de fondation de l'institution nationale date de mars 1804, même s'il ne fut officialisé qu'en 1812 par Napoléon. La mission qui lui est adressée est la diffusion des grands classiques du théâtre français et des grands auteurs du XXème siècle, même si une parenthèse contemporaine s'était ouverte sous la direction Jean-Pierre Vincent (1983-1986) et d'Antoine Vitez (1988-1990). La salle Richelieu a la particularité de pouvoir accueillir de nombreux spectacles en peu de temps. A cette salle prestigieuse se sont ajoutés des lieux complémentaires que sont le Théâtre du Vieux Colombier en 1993 et le Studio Théâtre dans le Carrousel du Louvre en 1996 pour des formes brèves. L'organisation de la Comédie-Française est particulière dans le sens où elle abrite une troupe permanente d'une soixantaine de comédiens (sociétaires et pensionnaires). Son histoire autant que sa mission et son

[14] « Le Théâtre et le Prince. I. L'embellie 1981-1992 », p.129, op. cit.

organisation justifie une subvention très importante. La Comédie-Française reste en France le symbole de la tradition nationale, en jouant des classiques peu subversifs. Elle bénéficie depuis quelques années du soutient du Crédit Agricole en tant que mécène principal. Muriel Mayette présenta sa première saison en tant que directrice en septembre 2007.

- *Le Théâtre de l'Odéon-Théâtre de l'Europe*

Construit à l'initiative de Louis XVI, la salle de l'Odéon est d'abord destinée à accueillir la troupe de la Comédie-Française, en 1782. Il a ensuite été réutilisé de nombreuses fois et renommé Second Théâtre français puis Théâtre de France. Au XXème siècle, il sert à promouvoir la création contemporaine. Après sa transformation en théâtre public en 1968, son action s'oriente « vers la création et la recherche afin de favoriser le progrès de l'esthétique théâtrale nationale et mondiale », devenant ainsi le Théâtre de l'Odéon. Dés 1990, il présente en continue des spectacles de grandes institutions européennes. Le décret du 1er juin 1990 modifie les statuts de l'Odéon en redéfinissant sa mission. Désormais Odéon-Théâtre de l'Europe, il gagne sa pleine indépendance avec pour mission de « favoriser le travail en commun des metteurs en scène, des comédiens, des écrivains et autres praticiens européens de l'art dramatique en vue de créer des œuvres nouvelles et de vivifier le patrimoine artistique de l'Europe ». Son nouveau directeur, Olivier Py, est metteur en scène.

- *Le Théâtre National de Chaillot*

Ancien Palais du Trocadéro, le Palais de Chaillot est inauguré en 1937 à l'occasion de l'exposition internationale. Il accueille en 1951, sous l'impulsion de Jeanne Laurent, le Théâtre National Populaire, avec à sa tête Jean Vilar jusqu'en 1963. Ces années marquent la volonté de conquête d'un nouveau public. Les trois obligations majeures du projet étaient de développer « un public de masse, un répertoire de haute culture, une régie qui ne falsifie pas les œuvres ». Ainsi pendant cette période, 5 millions de spectateurs verront 3382 représentations. Georges Wilson succédera à Jean Vilar en présentant des œuvres plus contemporaines. Puis en 1973, Jack Lang investira le lieu qui ne portera plus les initiales de TNP (déplacé à Villeurbanne) mais conservera une programmation basée sur l'expérimentation populaire. Il prendra en 1975 le nom de Théâtre National de Chaillot. Il est aujourd'hui le seul théâtre national à ne pas être dirigé par un artiste, Ariel Goldenberg, qui depuis 2000 affirme sa mission d'ouverture sur la danse. En effet, Ariel Goldenberg devrait quitter ses fonctions au profit d'une nouvelle direction qui axera la programmation du lieu essentiellement sur de la danse.

- *Le Théâtre National de la Colline*

  Nous reviendrons plus loin sur l'histoire et les caractéristiques du TNC.

- *Le Théâtre National de Strasbourg*

Dans le contexte de l'après guerre, les troupes de théâtre parcourent l'est afin de travailler sur la réappropriation de la langue française, notamment dans une Alsace-Lorraine tout juste nationalisée. Le Centre Dramatique de l'Est est créé sous Jeanne Laurent en 1947. En 1968, André Malraux en fait le Théâtre National de Strasbourg et le devient de plein droit en 1972. Il développe la dimension politique du théâtre et renouvelle les modes de représentation. De 1995 à 1997, sa restructuration lui donne un nouvel élan. Il présente des œuvres contemporaines, mélangées aux classiques, quelques œuvres européennes et accueille l'école du TNS. Depuis 2000, le metteur en scène Stéphane Braunschweig y a instauré une troupe permanente, et a ouvert sa programmation sur l'international et le lyrique, tout en restructurant l'école grâce à l'ouverture d'une section mise en scène.

PARTIE 2

L'expérience : Le Théâtre National de la Colline

En tant que théâtre national, la Colline se doit d'être porteuse d'un projet artistique d'excellence afin de répondre au mieux aux exigences de service public de la culture. Il doit servir de référence en matière d'innovation artistique et de création de sens, et en termes d'ouverture envers les publics.

Les caractéristiques du Théâtre National de la Colline en ce sens sont doubles : son projet artistique au plus proche du contemporain (A) et son ancrage territorial au sein d'un quartier populaire (B) dessinent son projet global et légitiment ses importants moyens. Mon stage a articulé ces différentes facettes (C).

A/ D'importants moyens au service d'un projet artistique ambitieux

Le Théâtre National de la Colline est le plus emblématique des théâtres subventionnés dont la programmation est consacrée aux écritures contemporaines (1-). Pour ce faire, il bénéficie de moyens juridiques (2-) et matériels (3-) qui peuvent paraître conséquents, même si la gestion d'une telle institution est en réalité peu souple.

1- La position artistique de la Colline

Le 1er octobre 1951, Guy Rétoré fonde une compagnie théâtrale amateur appelée *la Guilde* et l''installe dans le 20e arrondissement de Paris, à Ménilmontant. Devenue permanente, la troupe saluée par la critique et par le ministère des Affaires Culturelles s'installe en 1963 dans un ancien cinéma rénové du quartier : *le Zénith* (à quelques mètres de la place Gambetta). Le lieu prend alors le nom de Théâtre de l'Est Parisien (TEP).

Les statuts du TEP évolueront assez vite. Ainsi, le 29 janvier 1964, il devient une Maison de la Culture (inaugurée par André Malraux), puis Centre Dramatique National en mars 1966, statut qui correspondait mieux à son activité de création. Enfin, par décret du 31 mai 1972, Jacques Duhamel reconnaît la singularité du travail de Guy Rétoré dans un quartier populaire de la capitale et décide d'en faire l'un des théâtres nationaux parisiens sous la forme d'un établissement public industriel et commercial (EPIC). Dans les années 80, sous l'impulsion de Jack Lang, un nouveau théâtre à l'architecture plus moderne est bâti. Un décret du 10 novembre 1987 fonde le nouvel établissement qui prend définitivement le nom de Théâtre National de la Colline[15]. François Léotard l'inaugurera le 7 janvier 1988.

Le premier directeur du nouvel établissement, l'argentin Jorge Lavelli, propose alors au ministère de présenter exclusivement des œuvres contemporaines jamais produites auparavant. Après trois mandats lui succède en novembre 1996 Alain Françon. Celui-ci conserve cette spécificité de programmation mais étend son projet en proposant un panorama large de la dramaturgie des fin 19^{e} et 20^{e} siècles en écho à des auteurs contemporains.

Pour le directeur et metteur en scène, « les pièces écrites aujourd'hui ne peuvent pas se comprendre indépendamment de la dramaturgie des pièces écrites pendant le passage du siècle. » Ainsi, la programmation[16] superpose des auteurs vivants contemporains (Bond, Danis, Cadiot, Cormann, Colas...) à des auteurs incontournables des 19^{e} (Tchekhov, Ibsen, Strindberg, Feydeau...) et 20^{e} siècles (Brecht, Kaiser, Pasolini...).

Ce projet artistique passe aussi par une réflexion sur les écritures dramatiques actuelles. Le lien que les œuvres entretiennent avec les réalités socioculturelles, économiques et politiques de notre temps occupe une place prééminente dans la constitution des saisons de la Colline. L'offre culturelle du Théâtre de la Colline est un projet artistique cohérent, exigeant, et qui cherche à s'inscrire dans la durée. Ainsi est programmé un spectacle par rapport à d'autres. Par exemple, si Alain Françon décide de mener un « chantier » Brecht, celui-ci sera poursuivi sur plusieurs années, avec un « parcours découverte » d'auteurs contemporains qui lui font écho.

Si le directeur dispose d'une réelle liberté artistique, il est néanmoins contraint dans la mise en ouvre de son projet.

---

[15] Ce qui permet à Guy Rétoré de conserver le nom de TEP pour l'ancienne salle de répétition rue Gambetta, transformée pendant les travaux en salle de spectacle. Il s'y installe dès lors comme compagnie subventionnée et y restera jusqu'en 2002.

[16] Voir en annexe un aperçu de la programmation 2007/2008 au TNC.

2- Quelle autonomie juridique ?

Le décret fondateur (n° 2002 – 110) du 24 janvier 2002, modifiant le décret constitutif du 31 mai 1972 ainsi que les suivants, fixe le statut actuel du Théâtre National de la Colline.

Il précise que le Théâtre National de la Colline est un établissement public industriel et commercial (EPIC), « chargé de la gestion artistique et financière des salles de spectacles dont il dispose » et placé sous la tutelle du ministre chargé de la culture.

Il transforme la Commission Consultative des théâtres en Conseil d'Administration délibératif et reconnaît la spécificité des théâtres nationaux, notamment la liberté d'action nécessaire au projet artistique développé. Pour cela, le Directeur de l'Etablissement Public est en même temps Président du Conseil d'Administration.

Le directeur est nommé par décret présidentiel pris sur proposition du ministre de la culture pour un mandat de cinq ans renouvelables. Il est assisté par un administrateur nommé par arrêté en conseil des ministres. Le directeur est responsable de l'ensemble des activités de l'établissement.

Le Conseil d'administration comprend le président (le directeur), deux membres de droit (le directeur de la DMDTS + le directeur de l'administration générale du ministère), un représentant de l'inspection de la création et des enseignements artistiques, trois personnalités qualifiées dans le domaine culturel (désignées par arrêté du ministre), trois représentants du personnel permanent de l'établissement (personnel artistique, cadres, personnel administratif et technique). L'administrateur, le contrôleur d'Etat et l'agent comptable assistent aux séances avec voix consultative. Les délibérations sont prises à la majorité des votants. En cas de partage des voix, celle du Président est prépondérante.

Juridiquement, le directeur est lié dans sa programmation. En effet le décret fondateur précise les objectifs communs aux théâtres nationaux : la présentation d'œuvres théâtrales appartenant au répertoire classique ou moderne, français ou étranger et la création d'œuvres nouvelles enrichissant ce répertoire. Mais ce champ large permet à chaque nouvelle direction de définir ses préférences. Pour autant le ministre chargé de la culture veille au respect des grandes orientations culturelles en matière de création et de diffusion culturelle et approuve la programmation artistique de chaque saison (plus chaque modification en cours de saison).

On voit que le Théâtre National de la Colline doit rendre des comptes à l'Etat : le Ministère de la culture contrôle le projet artistique et le Ministère du budget contrôle l'utilisation de la subvention publique et les résultats financiers.

3- Les moyens à disposition du théâtre

Les importants moyens du théâtre sont de trois ordres : financiers, humains et matériels.

Le TNC dispose d'un budget d'environ dix millions d'euros, nourri en large partie par la subvention de l'Etat et par des recettes propres (billetterie, produits financiers,...). La subvention du théâtre a connu une hausse progressive ces dernières années, passant de 7,8 millions d'euros en 2004 à plus de 9 millions en 2008. Il ne devrait probablement pas y avoir de nouvelle hausse en 2009.

La marge libre dans le budget chaque année est faible. D'ailleurs, l'administrateur suit de très près les gains de billetterie, espérant générer un excédent. La grande majorité des fonds disponibles sont dirigés d'avance : ce sont les salaires nombreux (trois quarts de la subvention), l'accueil des spectacles et l'entretien du bâtiment. Le budget pour la production des spectacles est le plus variable. Les projets connexes comme les ateliers d'écriture dépendent du mécénat.

Le bâtiment du TNC s'articule autour de deux salles de spectacle, qui, avec les locaux annexes et les circulations, s'étendent sur une surface totale de près de 7000m^2. Le hall s'étire verticalement le long de la façade vitrée, et vient créer une jonction entre les deux salles de représentations. En bas, le foyer comprend un petit espace librairie et un bar. L'architecture en verre et en passerelles donne une impression d'aération et d'ouverture sur l'extérieur.

Le Grand Théâtre (salle Maria Casarès) peut accueillir jusqu'à 750 spectateurs. Un système de gradins télescopiques permet de moduler la salle à volonté, découvrant une fosse d'orchestre ou une aire de jeu très profonde. Le Petit Théâtre peut accueillir 214 spectateurs. La salle, entièrement modulable, offre des possibilités de jeux multiples, mais accueille généralement des propositions scéniques plus modestes. On trouve aussi treize loges à l'arrière du bâtiment pour une quarantaine de comédiens, une salle de répétition, une cafétéria pour le personnel, un entrepôt de décors et d'accessoires.

Cette institution abrite une équipe permanente de 100 personnes, sans compter les comédiens, techniciens ponctuels et les stagiaires. Le personnel permanent se répartit en différents pôles :

Le *secteur artistique* regroupe le directeur artistique (et metteur en scène), le conseiller artistique et le conseiller littéraire. Ces trois personnes sont à l'origine des choix de la programmation. L*'équipe technique* veille à mettre en œuvre tous les moyens techniques nécessaires à la réalisation des spectacles et elle suit les productions en tournée pour assurer leur bon déroulement. *L'administration* regroupe la comptabilité et le service du personnel mais aussi les adjoints et collaborateurs de l'administrateur. *La production* organise le budget des projets artistiques et leurs tournées. Enfin, le *service des relations extérieures* sert d'interface entre le public et les équipes artistiques. On y distingue trois services : l'accueil et la billetterie ; le service de presse ; la communication et les relations publiques.

B/ L'ambition démocratique du Théâtre National de la Colline

Les missions de service public de la Colline prennent d'autant plus de sens du fait de son ancrage au cœur du XXe arrondissement de Paris, quartier populaire de la capitale.

Cette singularité est partie prenante du projet global de l'institution (1-). L'action de son service de médiation envers les publics (2-) peut être évaluée (3-).

1- Le projet démocratique et pédagogique

Rappelons que la mission d'un théâtre national, telle qu'elle est définie dans les statuts, est de favoriser « la création ainsi que l'accès aux valeurs culturelles du public le plus large et le plus divers ».

Ainsi le but d'un théâtre public est de rassembler un public large autour de son projet artistique. A la Colline, ce dernier implique de présenter des spectacles contemporains, d'aider les spectateurs dans leur réception de l'œuvre, de réfléchir sur les écritures contemporaines ou encore de donner envie d'aller au théâtre. Bref, le service de relations publiques doit être le relais d'une offre variée et exigeante. En effet, il n'est pas forcément évident de présenter le théâtre contemporain (qui joue avec l'abstraction, le dépouillement et le sens même du théâtre) à un public varié. Les pièces contemporaines sont souvent difficiles

à aborder sans y avoir été préparé. La déconstruction du récit peut donner une impression de mise à distance qui fait qu'il peut y avoir une peur du public.

Comme l'explique un document crée en interne au théâtre[17]: « il s'agit de ne pas laisser le spectateur de côté, mais au contraire de l'inclure, lui restituer le sentiment de son appartenance et de son implication dans la réflexion poétique des dramatiques du temps présent ».

L'enjeu du service de communication et des relations publiques du Théâtre National de la Colline est de communiquer un « art unique » à un ensemble de spectateurs, sans que « la visée du grand nombre ne nuise à l'attention portée au particulier ». Il s'agit de toucher jusqu'à 20 000 personnes (c'est l'objectif pour chaque spectacle dans la grande salle) sans perdre de vue que chaque spectateur est différent. Ainsi certaines cibles sont particulièrement visées : les scolaires, le public handicapé, le public de proximité, les populations qui n'ont pas facilement accès à la culture mais aussi les abonnés, public plus privilégié.

Le service communication et relations publiques dispose d'une équipe nombreuse qui lui permet de toucher différents publics au travers d'actions ciblées. La directrice du service est assistée d'une chargée de communication et coordonne l'action de huit permanents (trois cadres, deux agents de maitrise, trois employés) plus des stagiaires.

Les salariés se répartissent différentes missions : élaboration et diffusion des documents de communication, contrôle et évaluation des contingents de billetterie, gestion du projet pédagogique, développement du public de proximité et des partenariats, prospection particulière auprès des universitaires, handicapés, scolaires, collectivités, gestion des fichiers,...

Ces rôles sont répartis mais sans cloisonnement, il s'agit avant tout d'un travail d'équipe, en témoigne les fréquentes réunions. D'ailleurs, la mise en place de la plupart des actions implique le concours de plusieurs compétences. La mise en commun des « carnets d'adresses » et réseaux de chacun est souvent nécessaire pour monter des évènements.

2- L'accompagnement des publics

Le travail de ce service est large. Certes un grande part de son implication cherche à « remplir » les salles par des relances et offres tarifaires à des publics prospectés. Mais le

[17] VOLLAND Denis, *Avec, un projet artistique et public pour le Théâtre National de la Colline*, Paris, CNC et TNC, 2001, 53p.

service s'occupe aussi de « faire vivre » le théâtre en dehors de sa programmation. En organisant de nombreuses actions d'accompagnement des publics dans sa relation au théâtre et aux écritures contemporaines, le théâtre remplie sa mission de service public.

Ainsi, les *mardis de la Colline* et les *samedis du spectateur* sont l'occasion d'approfondir un spectacle en même temps qu'ils permettent au public de s'exprimer. Les mardis de la Colline ont lieu le deuxième mardi de chaque série de représentations, à l'issue du spectacle. Une rencontre est organisée entre le public et les équipes artistiques. Animées par des modérateurs, souvent des journalistes, elles permettent des échanges directs entre les spectateurs et les metteurs en scène, acteurs ou auteurs. Quant aux samedis du spectateur, ils sont ouverts à tout public. Ils ont lieu les premiers samedis du mois et consistent également en une rencontre avec les artistes et une découverte de la création des spectacles : écriture, mise en scène, scénographie, son, lumière…

D'autre part des *lectures* ou encore des *débats* thématiques peuvent être organisés au Théâtre National de la Colline. Ces événements constituent le prolongement des spectacles. Les lectures offrent aux spectateurs d'entendre les textes des auteurs dans un autre contexte que les spectacles. C'est une façon de compléter la mission de service public du théâtre qui est irréductible aux seules pièces représentées. Notons que certains spectateurs ne viennent que pour ce type d'actions, mais ce n'est pas la règle générale.

Le programme *Ecritures en cours* du Théâtre National de la Colline participe à sa mission de pédagogie. Celui-ci consiste en un programme de sensibilisation du jeune public aux écritures dramatiques contemporaines. Il est développé depuis 6 ans. Ce programme s'appuie sur deux actions : les comités de lecture en classe et les ateliers dramaturgiques.

Il existe le programme *4 lieux pour la création contemporaine*, animé par des artistes et professionnels du milieu culturel. Il s'agit d'un partenariat entre le TNC, le Plateau/FRAC Ile-de-France, le Centre national de la danse et le Palais de Tokyo, quatre structures dédiées à la création contemporaine. Les étudiants peuvent profiter dans chaque lieu de rendez-vous avec les artistes, moments d'échange avec des plasticiens, des metteurs en scène ou des chorégraphes, discussions sur les métiers de la Culture avec des professionnels de la culture.

L'objectif des *LEXI/textes* est aussi d'aider à la compréhension des pensées et démarches artistiques. Il s'agit d'une série d'ouvrages qui existe depuis 1997 dans lesquels les auteurs contemporains peuvent s'exprimer sur les enjeux de leur écriture et de leur travail dans le champ du théâtre.

Pour le public du 20^{e} arrondissement, des débats, conférences, colloques et lectures publiques sont organisées dans les cafés, les bibliothèques, les associations de

l'arrondissement. Un « groupe de lecteurs du XXe » a été initié en partenariat avec la bibliothèque municipale du quartier spécialisée dans le théâtre contemporain.

En ce qui concerne le public défavorisé, on a déjà vu que le théâtre collaborait avec des associations à but social ou humanitaire. Le service de communication travaille, en particulier, avec le Secours Populaire, Emmaüs, les Petits Frères des Pauvres, Amnesty International, la Croix Rouge, et de nombreuses associations d'insertion du quartier... Il leur propose des places à tarifs réduits sur les spectacles de la saison.

3- Evaluation de l'action démocratique

Une enquête sur le public du TNC a été confiée à l'agence de conseils Hedera en novembre 2005. Elle complète une étude détaillée menée en 1998 sur un échantillon de 1000 spectateurs.

L'enquête a révélé un public très typé, « quasiment exclusivement composé de personnes diplômées, de sensibilité politique de gauche (lecteurs du Monde, de Libération, de Télérama,...), exerçant des professions dites intellectuelles supérieures (notamment beaucoup d'enseignants) ou des professions liées au monde de la culture, majoritairement issus du secteur public ou exerçant à leur compte ». Les milieux ouvrier et employé sont presque inexistants.

Le public du Théâtre National de la Colline est composé de toutes les classes d'âge. La moyenne d'âge étant de 45 ans. Pour autant, le TNC renouvelle son public préférentiellement dans deux catégories de population qui disposent de temps libre : des jeunes, étudiants, intermittents du spectacle ; et des plus âgés, massivement retraités.

Il faut noter que cette étude relève l'importance de la fréquentation de proximité (20^{e}, 19^{e}, 18^{e}, 11^{e}) qui, pour un quart des répondants, se révèle être un critère déterminant dans le choix de sortie. Un fort taux d'habitants de province est aussi à noter, même parmi les abonnés.

De manière générale, les publics du TNC félicitent le travail de recherche et d'avant-garde du théâtre. La plupart des abonnés sont attachés à ce lieu « engagé », à la fois « courageux et cohérent », « contemporain et politique ». Ils déclarent y avoir appris à « aimer le théâtre » et à « découvrir des auteurs ». Une partie des abonnés sont insatisfaits par le caractère « distancié » du théâtre ; environ 10% sont « déçus » et « découragés ». Au total, les abonnés ont tendance à valoriser le Théâtre de la Colline dans ses choix esthétiques et

artistiques. Ce public était aussi très intéressé par les rencontres, les débats et les lectures organisées en marge des spectacles.

Les publics de la Colline fréquentent d'autres salles avec une forte préférence pour les scènes publiques à répertoire contemporain (surtout le Théâtre de la Ville, l'Odéon, Nanterre-Amandiers, et dans une moindre mesure, le Théâtre National de Chaillot et la Comédie-Française). Ils se considèrent comme des amateurs de théâtre (35%) et même des passionnés pour 25% d'entre eux.

En somme, le public du Théâtre National de la Colline ressemble à celui des autres théâtres français. Des catégories socioprofessionnelles élevées, le goût pour la culture (et, en particulier le genre théâtral) et un certain vieillissement pourraient être les caractéristiques des publics de théâtres. Pas d'originalité à la Colline si ce n'est l'apparition du public de proximité et les critères d'attrait de la programmation (propos engagé, avant-garde,...).

C/ Au cœur des projets : l'expérience de stage

Sous la tutelle de la directrice des relations publiques et de la communication, Monia Triki occupe un large poste tourné vers les relations extérieures.

Mon stage consistait à la seconder sur l'ensemble de ses trois missions principales : le développement de partenariats institutionnels (1-), les relations avec le tissu associatif et les populations de proximité (2-) et la relation au monde de l'entreprise via le mécénat et le public des comités d'entreprises (3-).

1- Les partenariats

Les manifestations proposées par le TNC n'ont pas seulement un objectif pédagogique d'accompagnement du spectateur. Leur but est aussi de matérialiser le lien avec un partenaire et de favoriser la prospection particulière du public. Ainsi le service est en lien avec le tissu culturel de Paris et sa proche banlieue pour construire autour des spectacles des parcours ou évènements qui font sens pour le public de la Colline ou des structures partenaires.

Par exemple deux fois par mois à peu près ont lieu des rencontres et des débats à l'issue de la représentation. Leurs thèmes sont choisis fonction des pièces proposées, en collaboration avec des partenaires associatifs, médias, culturels ou scientifiques. En mai 2008,

à l'issue d'une représentation de la pièce « La nuit des feux » d'Eugène Durif qui traite de la guerre d'Algérie, un débat en présence d'un ancien nationaliste algérien et d'un journaliste du Monde Diplomatique a été largement suivi par un public participatif.

Ces partenariats peuvent prendre des formes variés : échanges de fichiers, visites commentées d'expositions pour les abonnés du théâtre, lectures par des comédiens de la Colline dans des lieux d'expositions ou des bibliothèques de quartier. La plupart du temps les actions menées ont lieu hors des murs de la Colline par souci de visibilité.

En retour les institutions culturelles peuvent solliciter le TNC pour monter un évènement. De nombreuses lectures à la Colline sont ainsi montées avec des maisons d'édition. Le service relations publiques ne connaît qu'une seule exigence dans ses actions : il faut que le partenariat fasse *sens*. C'est-à-dire que le spectateur lambda doit pouvoir tisser un lien logique et pertinent entre la programmation, le projet de la Colline dans son ensemble et ces divers évènements annexes. Ces partenariats participent à l'objectif d'excellence et d'ouverture que s'est fixé le théâtre.

En parallèle, les partenariats permettent de développer une politique de fidélisation des abonnés de la Colline. En effet le TNC propose ce qu'il appelle des « avantages abonnés », qui se matérialise par un parcours culturel dans la création du XXe siècle proposé par d'autres structures culturelles partenaires. Ce parcours est une sélection de spectacles ou manifestations culturelles (expositions, projections, colloques, spectacles) choisis par le service des relations publiques pour leur originalité et leur qualité. Des tarifs réduits sont alors négociés avec les partenaires, de même que des visites privées, des avant-premières ou des réservations prioritaires.

Cette sélection est communiquée aux abonnés tous les deux mois dans un petit livret[18] réalisé par le service communication. Dans l'« avantages abonnés » de mai/juin, une projection au cinéma Méliès du film « La bataille d'Alger » à tarif avantageux était proposé, ainsi qu'une invitation à venir découvrir une performance par l'équipe de la « Nuit des feux » au Musée de la Chasse et de la Nature. Ces deux soirées thématiques ont fait écho au spectacle du TNC.

Le TNC est aussi en partenariat de longue date avec l'Opéra National de Paris. Les deux institutions nationales se sont rapprochées en vue d'élargir leur public en leur proposant notamment d'acheter simultanément des places pour les spectacles des deux établissements

[18] Voir en annexe l'«avantages abonnés » de mai juin.

(offre de location couplée) ou de s'abonner à trois spectacles dans l'établissement partenaire à pris avantageux. Ce partenariat fait sens pour plusieurs raisons. Tout d'abord car les deux institutions ont tout deux une programmation exigeante, plutôt savante, et même contemporaine. En effet, l'Opéra a modernisé sa programmation depuis l'arrivée de Gérard Mortier a sa tête. D'autre part les deux institutions peuvent croiser leurs publics du fait de leur proximité géographique. Le TNC « souffre » parfois de sa situation relativement excentrée dans Paris, la proximité avec l'Opéra Bastille est une chance.

Mon rôle durant le stage a été de suivre au plus près la mise en place de ces partenariats. Au-delà des simples échanges de fichiers ou mises en place de tarifs réduits, le montage d'évènements comme la création d'une performance demande une attention des plus précises.

Je me suis occupé de la rédaction des livrets « avantages abonnés », en lien avec l'équipe de la communication. Mais par-dessus tout, la plus grande partie du travail en la matière est du travail de terrain : rencontre des interlocuteurs au sein des institutions, entretien du réseau, définition d'un projet commun autour des prochaines programmations, compte rendus de rendez-vous... Le travail autour des partenariats justifie l'affiliation de Monia Triki et son stagiaire au sein du service de la communication car il nécessite beaucoup de réunions et demande une grande réactivité en fonction des urgences de remplissage des salles.

La politique des partenariats est très bien « huilée ». Chaque membre de l'équipe à un réseau de contacts important, ce qui facilite les projets. Nous avons cherché lors de cette saison a systématiquement évalué les résultats de ces actions : coût de l'opération, fichiers récupérés, nombres de personnes touchés, taux de retour abonnements,... Tout cela est nouveau et précieux face à une direction exigeante. Nous avons du ainsi inventer des méthodes (relation avec le service billetterie, statistiques,...).

2- <u>Les relations de proximité</u>

Le terme proximité peut s'entendre au sens géographique mais aussi social. Travailler sur la proximité au TNC consiste à développer des relations avec les principaux acteurs institutionnels et culturels du 20^{e} arrondissement et à mener des actions spécifiques pour les associations et les habitants de l'Est parisien. L'objectif est double : renforcer l'inscription

géographique du lieu et élargir l'accès au théâtre des populations défavorisées. Cette préoccupation locale s'explique par l'histoire du TNC liée à celle du TEP qui avait été reconnue comme « menant une action de décentralisation théâtrale à l'intérieur de Paris »[19]. Guy Rétoré avait mis en place une action particulièrement attentive envers la population d'un quartier à l'époque beaucoup plus populaire. Elle s'explique aujourd'hui par la volonté d'Alain Françon de rapprocher les auteurs contemporains du public et en particulier de celui du 20e arrondissement.

Ma principale mission dans ce domaine a été de préparer l'atelier d'écriture qui s'ouvrira en janvier 2009. Les ateliers d'écriture font partie de la politique de proximité du Théâtre National de la Colline. Animé par un auteur professionnel, l'atelier s'adresse principalement au public des associations à vocation sociale ou socioculturelle de l'Est parisien. Il travaille sur la question de la réinsertion sociale par le biais de l'écriture. L'atelier se fonde sur le principe de mixité sociale. Des personnes plus favorisées et à l'aise avec l'écriture (abonnés, habitants du quartier,...) y participent également. Par le métissage et l'échange, l'atelier participe au décloisonnement social de chacun ;

Je me suis chargé durant un court temps de la prospection et de la mise à jour du fichier des associations. Il fallait reprendre une base de données déjà conséquente mais plus du tout à jour. Le travail s'est fait principalement par téléphone. J'ai du apprendre à élaborer un discours simple et précis sur l'atelier à construire, en cherchant à mettre en avant les points d'entrée de l'interlocuteur dans le projet. La difficulté vient du fait que les personnes en charge de ces associations changent souvent. Rien ne prédit donc que le contact pris en mars 2008 par exemple soit toujours en poste au moment du début de l'atelier en 2009. C'est donc un travail fragile effectué hélas au sein d'une multitude d'autres activités urgentes.

Le XXe arrondissement est un quartier extrêmement riche culturellement (8 théâtres, librairies, conservatoires, cafés concerts), très divers et très jeune (20% de moins de 20 ans). Terre d'accueil, ce quartier est demandeuse de lien social et culturel. L'arrondissement reste populaire, donc le dynamisme associatif y est unique. Un immense travail pourrait être mené envers ces populations. Le terrain institutionnel et populaire y est propice. Par manque de temps, Monia Triki ne peut s'y atteler pleinement. Mais le TNC, institution culturelle « phare » du quartier, qui jouie d'une bonne image, ne propose que des ouvertures timides en

[19] In www.colline.fr

direction des habitants de proximité. Contrairement à son projet pédagogique et social, le directeur Alain Françon ne donne pas les moyens à son équipe de développer l'inscription du théâtre dans le territoire. Pourtant, on a vu que les études sociologiques montraient des percées de ce public populaire dans les salles de la Colline. Ce résultat unique pour un théâtre parisien devrait encourager à un redoublement des efforts en la matière. Il n'en est rien.

3- Mécénat et public entreprise

L'activité de mécénat a été lancée au TNC dans la foulée de la loi du 1er aout 2003 relative au mécénat d'entreprise. Nous reviendrons dans la troisième partie sur les apports de cette loi.

Le Théâtre National de la Colline est l'un des premiers théâtres à s'être lancé dans une politique de recherche de mécénat. Il dispose donc déjà des outils et d'un réseau assez importants. De plus, l'activité commence à être acceptée par les employés du théâtre. Au départ une certaine méfiance envers le monde économique a rendu difficile les premiers pas pourtant essentiels.

Mais le théâtre a pu financer des projets ambitieux et s'inscrivant directement dans le projet artistique et solidaire d'Alain Françon donc peut à peut les suspicions tombent.

Je suis arrivé dans le service à un moment où beaucoup de projets proposés par la Colline étaient en attente de validation par les mécènes. Ainsi mon travail dans un premier temps a été de me consacrer à la relance de ces mécènes potentiels. J'ai ensuite tenté de résumer les avancées et objectifs dans la gestion de chaque dossier de demande de financement. Une des premières nécessités en matière de relation avec l'entreprise est l'organisation. J'ai vite compris que dans la recherche de fonds privés, il fallait savoir « garder la main » auprès de l'entreprise, c'est-à-dire toujours être force de proposition et de réajustement. Pour cela, il fallait avoir un aperçu synthétique et transversal des différents contacts pris sur les projets.

J'ai également était chargé de la rédaction de dossiers de propositions de nouveaux projets aux entreprises dans le domaine de la pédagogie et de la solidarité. Cela demande de s'adapter à son interlocuteur en cernant ses besoins. J'ai ainsi dû m'intéresser au plus près au monde de l'entreprise et aux problématiques des maisons visées. Le dossier dont j'étais en partie en charge requérait de la clarté dans la rédaction et de l'inventivité dans la proposition.

J'ai aussi contribué à élaborer le budget du projet, ce qui est délicat pour quelqu'un de novice en matière de mécénat.

De manière régulière il fallait aussi réactualiser et compléter la base de données -outil précieux- en y ajoutant de nouveaux contacts, en mettant à jour les listings d'invitations, en contactant les entreprises pour se renseigner sur les mouvements de personnel.

D'ailleurs, les entreprises « cibles » étant invitées sur les spectacles, nous devions très régulièrement attendre le début des représentations pour accueillir de manière personnalisée nos contacts invités. Nous organisions aussi pour certaines entreprises mécènes ou CE des soirées spéciales autour du spectacle suivi d'un cocktail privatisé. Le piège à éviter lors de ces soirées est de s'adresser aux mécènes de la même manière qu'on peut le faire en rendez-vous, c'est-à-dire dans une relation de démarchage. Ces contacts en soirées sont importants pour la concrétisation dans la long terme des partenariats.

Un point important de mon stage qui m'a beaucoup apporté sur ma connaissance du monde de l'entreprise fut le travail de terrain essentiel à la rencontre des entreprises. Pour se faire connaître et rencontrer les responsables de la communication et du mécénat des entreprises, fondations, groupes ou autres institutions, nous avons participé à divers colloques (Ernst&Young, Fondation de France), « Jeudis du mécénat » organisés par le ministère (Mécénat et handicap, Mécénat et lien social), évènements (remise de prix parrainée par Capgemini). C'est un vivier d'idées à puiser et l'occasion d'établir un contact personnel susceptible de favoriser l'avancement d'un dossier.

La recherche de mécénat et la relation aux entreprises est un aspect du stage nouveau pour moi mais qui m'a particulièrement intéressé. C'est en ce domaine que j'ai découvert et appris le plus de concepts et méthodes. En travaillant au TNC, on porte une programmation à l'extérieur. Envers le monde de l'entreprise, il faut réinventer son discours pour s'adapter à un secteur non connaisseur de la chose culturelle. Avec une position à « vendre » (celle d'un théâtre en recherche de financement), j'ai été obligé de cerner avec rapidité ces nouveaux codes, langages et priorités. L'immersion dans les colloques et rencontres d'entreprises est particulièrement formatrice.

Le TNC mériterait une meilleure implication dans sa recherche de fonds privés. Monia Triki, qui s'occupe seule de la question, a aussi en charge les partenariats et la proximité. Cela est certes pertinent en terme de relations extérieures et car les projets mécénés relèvent souvent de la proximité, mais le développement du champ mécénat a pris une telle ampleur

depuis quelques mois que la charge devient ingérable. La relation aux entreprises demande une grande disponibilité. Le TNC risque de ne pas se donner les moyens de concrétiser certains projets.

Conclusion sur les apports du stage

La charge de travail a été grande, demande une grande disponibilité en journée et en soirée. En effet, une large partie du travail se passe à l'extérieur du théâtre et comme tout métier dans la culture, ce stage a mobilisé beaucoup de mes soirées ou week-end.

A ce poste, la diversité des interlocuteurs est grande. C'est je pense l'aspect le plus contraignant mais aussi le plus enrichissant. En effet, dans la même journée, nous pouvions avec ma responsable être amené à rédiger le matin un dossier de proposition de financement privé, déjeuner avec un artiste à midi, multiplier les rendez-vous avec un responsable associatif puis un RP de l'Opéra National de Paris l'après-midi, avant d'assister le soir à une assise du mécénat puis à une première au théâtre. Cela demande de quelque peu jongler avec les dossiers et projets et de sans cesse réajuster son discours et même sa façon d'être.

Quoi qu'il en soit, ce stage m'a apporté des outils de travail dans la gestion de projets, des connaissances et des relations dans les milieux culturels, artistiques et économiques. Je pense qu'il m'a aidé à affiner mes ambitions professionnelles.

PARTIE 3

La problématique : **Développer le mécénat théâtral**

Le mécénat tient son nom de Caius Cilnius Maecenas, conseiller de l'Empereur Auguste, qui encourageait et protégeait les hommes de lettres et les artistes tels Virgile ou Horace, en échange de créations qui vantaient la grandeur de l'Empire.

Cette tradition d'encouragement des Arts a été perpétuée à travers les siècles par les plus puissants de l'Histoire : Clergé, Rois, grandes familles nobles.

Si originellement l'Art était au service du mécène, aujourd'hui, c'est le mécène qui se met au service de l'Art, d'où des enjeux et questionnements complexes.

Le mécénat doit être distingué du sponsoring et du parrainage.

La loi définie le mécénat comme le « soutien matériel apporté sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre, ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un caractère d'intérêt général »[20]

En revanche, le parrainage (ou son anglicisme sponsoring) est le « soutien matériel apporté à une manifestation, une personne, à un produit ou à une organisation en vue d'en retirer un bénéfice direct »[20]. Les dépenses engagées dans le cadre d'opérations de parrainage sont destinées à promouvoir l'image de marque de l'entreprise. Le parrainage répond donc à une démarche commerciale explicitement calculée et raisonnée, sa retombée doit être quantifiable et proportionnée à l'investissement initial. Son régime fiscal est distinct de celui du mécénat.

Le mécénat en France se développe et a su trouver une légitimité dans l'opinion publique comme dans le soutien législatif.

Le théâtre national de la Colline développe une activité de recherche de fonds privés depuis quatre ans. L'objectif du travail est d'étudier dans ses diverses problématiques cette activité du TNC.

[20] Définition proposée par le Ministère de la culture www.culture.gouv.fr

Dans l'analyse, nous nous placerons donc principalement du côté de l'entreprise culturelle et non du côté de l'entreprise mécène. Plus précisément, l'expérience du Théâtre National de la Colline en la matière servira de référence.

L'étude ne s'attardera donc pas sur certains aspects du mécénat en France qui pourtant méritent attention vu leur acuité actuelle : notamment l'étude sociologique du panorama des fondations, le mécénat des particuliers, l'insertion du mécénat dans la philosophie de développement durable…

Pour autant, le *prisme* du TNC nous semble assez large et pertinent pour mener une réflexion globale sur les enjeux du mécénat culturel en France.

En effet, l'étude des difficultés et enjeux du mécénat au TNC dévoile les intérêts et modalités du rapprochement des mondes économiques et culturels.

Pour ce faire, l'analyse balaiera les grandes caractéristiques de l'activité mécénat du TNC d'abord dans sa philosophie (A), puis dans ses enjeux (B) et enfin dans sa mise en œuvre pratique (C).

A/ Le mécénat d'une institution publique

La première problématique vient du fait que la Colline est un théâtre national donc entièrement subventionné par l'Etat. Le mécénat d'une institution publique pose ainsi la question de sa pertinence.

Si l'Etat est le premier des mécènes (1-), la baisse de son engagement financier justifie la recherche de fonds privés (2-) tout en soulevant des interrogations sur la préservation de l'intérêt général (3-).

1- L'Etat est-il mécène ?

« Il est bien certain que l'Etat a hérité des responsabilités artistiques des princes d'hier »[21], lisait on dans un rapport à André Malraux alors ministre des affaires culturelles. Suite logique de l'action séculaire des rois, révolutionnaires et empereurs, la culture est encore monopole d'Etat dans les années 60. Alors seul investi de la « responsabilité artistique » et de son financement, il n'y aurait qu'un pas à franchir pour parler de mécénat

[21] POMEY Michel cité in *Le Mécénat Que sais-je ?*, DEBIESSE François, puf, Paris, 2007

d'Etat. Mais la puissance publique intervient dans le cadre des missions spécifiques qu'elle se donne, au service de l'intérêt général. Si l'Etat n'est pas mécène par nature, il n'en demeure pas moins responsable des législations et diverses incitations en faveur du concours à cet intérêt général. Conscient qu'il a le devoir moral d'encadrer toute initiative autre que la sienne qui participerait d'une activité régalienne, l'Etat avait tout intérêt à délimiter et impulser le développement du mécénat en France. Pour autant, l'Etat n'a pris conscience que tardivement de la place que pouvait tenir le mécénat à ses côtés au service de la cause publique.

Il faut rendre à André Malraux les premières considérations sur les bienfaits d'un mécénat culturel en France. Après avoir crée un ministère dédié à la culture, celui-ci affirmait vouloir « provoquer en France un véritable mécénat culturel à l'exemple de ce qui existe à l'étranger, et notamment aux Etats-Unis ». Les premières mesures prises pour développer un mécénat « à la française » étaient encore prudentes et sceptiques envers le monde économique et ne furent que gêner des entreprises trop encadrées. C'est pourtant à cette époque que naquit la Fondation de France qui est aujourd'hui au cœur du système mécénal en France. Nous y reviendrons.

Les ministres qui suivront verront leurs tentatives dans le domaine ne jamais aboutir. On peut citer l'Année du Patrimoine mise en place en 1980 par Jean-Philippe Lecat et dont la réussite est due à un concours de soutiens de tous horizons, aussi bien publics, associatifs, médiatiques que privés.

L'ère emblématique de Jack Lang est caractérisée par des moyens considérables au service d'une politique qui entend réconcilier culture et économie. Ce dernier s'exprime à l'Assemblée nationale : « Fini le temps où, campant sur ses hauteurs, l'Administration de la culture somnolait loin des rumeurs du monde ! ». Jack Lang va très vite apporter tout son soutien au mécénat car il voit dans la culture une « chance économique », un argument supplémentaire pour les entreprises pour innover et affronter la concurrence. L'incitation au mécénat grâce à la loi de 1987 fait passer le montant des dons de 350 millions de francs en 1986 à 700 millions de francs en 1989 et 1 milliard de francs en 1990. Mais les lois de 1987 puis celle de 1990 relatives au mécénat d'entreprise et aux fondations peuvent être aujourd'hui considérées comme un échec relatif. Même s'il s'agissait d'un premier pas important en matière d'incitation au mécénat, cette pratique n'était pas encore assez ancrée dans les mentalités et les mesures fiscales ne semblaient pas aussi incitatives et faciles qu'elles auraient dû l'être.

Les années 90 sont une période de ralentissement, si ce n'est de crise. Les élus, surtout ceux des collectivités locales, craignant une perte d'influence sur des activités traditionnellement au cœur de leur responsabilité (culture, solidarité,...), adoptent une attitude réservée, voire hostile. Ce phénomène s'est renforcé avec les lois sur la décentralisation. Quant aux agents de l'Etat, aux fonctionnaires, ils sont réticents à voir des personnes privées s'immiscer dans « leurs » affaires et missions relavant du service public. Ce n'est que depuis peu que la France sort du faux débat de la prétendue rivalité entre l'intérêt général et l'intérêt particulier. La philosophie du « tout Etat » s'effrite petit à petit dans les esprits, même si celle du « non Etat » ne parait tout simplement pas concevable et acceptable.

Sur le plan législatif, il faut attendre Jean-Jacques Aillagon avec la loi de 2003 et Renaud Donnedieu de Vabres pour voir la situation se débloquer. Les deux objectifs affichés de cette nouvelle loi, définie en concertation avec le Ministère de l'Economie et des Finances, sont d'une part d'impliquer les citoyens dans les actions d'intérêt général et d'autre part d'améliorer l'attractivité du pays. Ainsi, la promotion des actions d'intérêt général ne s'inscrit plus seulement dans les devoirs de l'Etat mais dans ceux de tous les citoyens. Nous y reviendrons dans le détail.

En 2003 est créée la Mission Mécénat du ministère de la Culture et de la Communication. Elle coordonne et développe l'activité du ministère en direction du mécénat et des fondations. Elle est aussi un organisme d'étude et de réflexion sur les évolutions possibles à donner à cette loi, notamment dans le cadre de l'harmonisation européenne des législations. Plus concrètement, elle sensibilise et anime les réseaux des mécènes et des donateurs, favorise tout projet de fondation à caractère culturel et exerce une mission d'observation sur les pratiques en ce domaine. Elle dispose pour ce faire d'un réseau d'une centaine de correspondants mécénat situés dans les directions et établissement du ministère de la Culture et de la Communication. Enfin, elle met en place un dispositif d'information autour de grands thèmes de mécénat, tels que les « Jeudis du mécénat » et les « Ateliers du mécénat ». La mission du mécénat poursuit un travail d'information et de formation, en faisant appel aux témoignages de professionnels d'entreprises mécènes et de porteurs de projets, en France et à l'étranger.

Le ministère s'intéresse au plus près au développement des soutiens privés de ses établissements publics. Dernièrement, une vaste enquête de la DMDTS a été menée auprès

des responsables mécénat de chaque structure dans le but de tirer un premier bilan de la loi de 2003 et d'orienter la politique à venir (voir en annexe le questionnaire).

On peut dire que l'engagement de l'Etat en faveur de la culture passe aujourd'hui par l'incitation et l'encadrement du financement privé de la culture. Les différentes lois en faveur du mécénat sont souvent mal interprétées. D'aucuns y voient un palliatif à la baisse des budgets en faveur des arts, d'autres y voient la responsabilisation de la société civile envers l'intérêt général.

2- Pallier la spirale des coûts

Les détracteurs du mécénat en France pointent toujours du doigt le retrait financier de l'Etat en faveur de la culture. Le mécénat n'aurait pas lieu d'être si l'Etat assumait pleinement son rôle de soutien. Cette théorie, si elle semble un peu caricaturale, n'est pas totalement fausse. Il est vrai que le développement du mécénat est bénéfique pour la culture dans un simple but financier. En effet, les caractéristiques intrinsèques de la culture font que l'Etat providence se retrouve face à une spirale financière dans ce domaine, une sorte de « cercle vicieux » qui l'oblige à encourager tout soutien parallèle au sien.

La spirale des coûts du spectacle vivant qui a déjà touché les Etats-Unis a déjà commencé à bouleverser la France malgré les politiques protectrices dont le théâtre français bénéficie. Ainsi les premiers signes de cette spirale des coûts qui a durement touché l'industrie théâtrale viennent de Broadway, considérée comme la capitale du spectacle. Dans les années 1950-1960, l'augmentation des coûts des spectacles face à une demande stagnante ou en léger retrait oblige plusieurs théâtres à fermer. Ainsi les salaires et les cachets de plus en plus élevés ne permettent plus de rentabiliser l'investissement engagé au départ. La Fondation Ford, organisation philanthropique née à Detroit en 1936, et dont l'intérêt se porte à l'époque sur le financement des arts et notamment des arts vivants, tente d'alerter les pouvoirs publics sur la nécessité de sauver l'industrie du spectacle. Elle commande ainsi une étude aux économistes William Baumol et William Bowen, qui publient en 1965 *Performing Arts : the Anatomy of Their Economic Problems*, puis en 1966 *Performing Arts : the Economic Dilemna*, deux analyses visant à faire ressortir les enjeux de la situation constatée.

Selon Baumol et Bowen, l'industrie du spectacle vivant se différencie des autres industries dans la mesure où elle ne peut intrinsèquement pas bénéficier des progrès

techniques liés aux révolutions industrielles successives. Ainsi les gains de productivité qui ont opéré de profonds changements dans les autres industries n'ont pas eu cours dans le milieu du théâtre, voué à rester une industrie dite « archaïque », compte-tenu de sa part de travail incompressible. Or, dans le même temps, les salaires et les coûts, calqués sur les autres industries, augmentent progressivement, ayant une répercussion sur les prix des spectacles et de fait sur la demande. Le dépérissement inéluctable de l'industrie du théâtre en l'état ne peut ainsi se résoudre que par la recherche d'autres sources de financement que peuvent être l'Etat et les entreprises, dans le cadre d'une politique de mécénat. Aux Etats-Unis, la publication de ces deux analyses est à l'origine de la création du *National Endowment for the Arts* ou politique de financement fédéral pour des projets culturels.

Le théâtre européen fut davantage touché encore, bien que plus tardivement, par cette « maladie des coûts » qu'ont théorisée Baumol et Bowen. En 1980, Dominique Leroy publie un ouvrage intitulé *Economie des arts du spectacle vivant*, qui, fondé sur des statistiques et des enquêtes, valide leur théorie globale dans le cas du financement du théâtre français. Ainsi, même dans un théâtre subventionné depuis près d'un demi siècle, la dégradation des coûts affectent les productions théâtrales françaises dés lors que les coûts de l'expression scénique (décors, costumes) requièrent des matériaux et une qualité de plus en plus exigeante. Les subventions accordées protégeant la répercussion de cette hausse des coûts sur les prix ne sont pas une solution viable dans la durée, le spectacle vivant se déconnectant des lois du secteur marchand. C'est ce qu'il s'est produit en France.

Au tout début des années 80, les dépenses de fonctionnement affectées à la direction du Théâtre et des Spectacles passaient de 271 millions de francs en 1981 à 503 millions en 1982 et à 590 en 1983. Cependant, dés 1985, un premier frein est donné aux subventions du fait d'une politique de rigueur menée par le gouvernement français, diminuant les crédits les trois années suivantes, alors même que les besoins des théâtres étaient eux en pleine croissance. Le déséquilibre établit entre les besoins de la création théâtrale et les budgets publics qui lui sont alors alloués conduisent rapidement le gouvernement à prendre ses responsabilités en réévaluant ses crédits à la condition que les partenaires resserrent leur gestion. Dés lors, dans un contexte d'inflation des coûts de production, la demande d'une gestion plus rigoureuse et de diversification des sources de financement semblait absolument nécessaire. Ainsi c'est de son propre fait que l'Etat a souhaité desserrer son emprise en incitant vivement les institutions financées par des fonds publics à chercher d'autres types de financements et adopter une logique d'entreprise et de résultats.

Robert Abirached reprend à son compte la théorie de la loi de Baumol : « l'économie du théâtre repose sur une quantité de travail incompressible, sans pouvoir échapper à l'augmentation continue des salaires qui a cours dans les autres secteurs de la production ; elle offre donc des marchandises de plus en plus chères, qui ne sauraient s'ajuster sur l'inflation, et elle suppose une diminution automatique de la demande. *Ergo*, elle est menacée d'un dépérissement inéluctable, comme toutes les activités à productivité stagnante, à moins que la puissance publique ou le mécénat n'interviennent (...) »[22]. Les premiers pas d'une législation française en matière de mécénat oblige à bien en préciser ses objectifs : il ne s'agit pas pour les entreprises de remplacer les fonds publics alloués au théâtre mais d'apporter un soutient complémentaire à un théâtre dont les pièces sont de plus en plus dispendieuses.

Enfin, une telle impulsion en matière de désengagement de l'Etat, même si les résultats ont été mitigés, mérite de poser la question de la mission de service public dont sont assignés les théâtres nationaux.

3- Mécénat et intérêt général

Le problème soulevé par le financement de théâtres subventionnés par des fonds privés est la rentabilité du spectacle vivant. Le risque, en faisant entrer le théâtre dans le secteur marchand, est bien de lier création et rentabilité économique, oubliant ainsi son utilité artistique et sociale. La question de la liberté artistique est posée dés lors que l'on soumet le théâtre à la rentabilité économique, liée à l'intérêt du financeur, à l'opposé de l'absolue nécessité d'un art théâtral dont la prérogative est au contraire, en tant que reflet de la société, de détruire, contester, et qu'il est de fait difficile de canaliser.

« *En soutenant le mécénat, le Gouvernement souhaite encourager le travail des associations et des fondations, favoriser les initiatives prises par les particuliers et les entreprises dans les domaines qui touchent à l'intérêt général. L'action de la société civile est indispensable aux côtés des politiques publiques* »[23]. Cette affirmation de Jean-Jacques Aillagon ne suscite quasiment plus aucun débat lorsqu'il la prononce en 2003. Mais l'idée que le mécénat puisse concourir à l'intérêt général a mis du temps à se faire accepter.

---

[22] « Le Théâtre et le Prince. I. L'embellie 1981-1992 », ibid.

[23] M. Jean-Jacques Aillagon, ministre de la culture et de la communication, lors de son discours de présentation à l'Assemblée nationale du projet de loi relatif au mécénat et aux fondations le 5 mars 2003

C'est à partir des années 70 qu'on voit le mécénat prendre la place qu'il a progressivement conquise en France. La crise résultant du choc pétrolier de 1973 fait brutalement apparaître que l'Etat providence est à bout de souffle. De plus la récession qui suit rend son financement de plus en plus difficile, comme on l'a vu avec la théorie de Baumol. Avec les lois sur la décentralisation des années 80, le primat de l'Etat ordonnateur de l'intérêt public est remis en cause. Peu à peu il devient admissible, voire légitime, que des initiatives privées puissent non seulement concourir à des tâches d'intérêt général, mais encore y réussissent mieux que la puissance publique. Mais le développement du mécénat ne s'explique pas seulement par des ruptures avec le passé ; il tient aussi à l'irruption de nouvelles valeurs. C'est d'abord (avec Mai 68 pour symbole) le retour en grâce de l'individualisme. Ce spontanéisme libertaire n'est pas sans parenté avec l'affirmation que la société civile, par son foisonnement, est beaucoup plus riche, et partant plus efficace, que la planification même souple de l'action publique. Les années 80 voient aussi la réhabilitation de l'entreprise, jadis accusée de tous les maux (exploitation, pollution, chômage, contraintes...). Elle apparaît désormais garante de tous les progrès. On accepte de plus en plus que l'entreprise dépasse son simple cadre économique pour devenir acteur de la société civile.

Mécénat et intérêt général ne sont pas incompatibles, ils sont mêmes indissociables. L'Etat a d'ailleurs pris soin de conditionner les mécènes à des actions qui concourent à l'intérêt de tous. Rappelons la définition du mécénat : « le « soutien matériel apporté sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre, ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un caractère d'intérêt général ». Cette exigence a été reprise par le législateur.

Avec la loi de 2003, pour que le donateur puisse bénéficier d'une réduction d'impôt, il faut que l'organisme bénéficiaire soit éligible au mécénat. Or, pour être éligible, les actions concernées par le mécénat doivent présenter un caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial, culturel ou concourant à la mise en valeur du patrimoine artistique, à la défense de l'environnement naturel ou à la diffusion de la culture, de la langue et des connaissances scientifiques françaises. Le champ du mécénat, très large, a vocation à intervenir dans les principaux domaines d'activité qui sont au cœur des préoccupations des citoyens et qui constituent la trame de la vie sociale.

L'organisme bénéficiaire et l'action menée doivent donc répondre au critère d'intérêt général, c'est-à-dire :

- Activité non lucrative : cette condition exclut du champ de l'éligibilité les organismes soumis à la TVA, à l'exception des organismes dont l'activité principale est la présentation au public d'œuvres de spectacle vivant ou l'organisation de festivals de spectacle vivant et de cinéma.
- Gestion désintéressée.
- Activité ne profitant pas à un cercle restreint de personnes.

Ils s'avèrent que seuls remplissent ces conditions :

- L'Etat, les établissements publics et les collectivités territoriales.
- Les fondations ou associations reconnues d'utilité publique.
- Les œuvres ou organismes d'intérêt général.

Face à une Etat providence désarmé, incapable d'apporter des réponses à toutes les lourdes questions sociétales, le mécénat trouve sa place, comme un complément indispensable à l'action publique. L'entreprise mécène est « éthique », citoyenne, responsable, contribue à une société plus solidaire, plus humaine, plus proche de l'individu.

II/ Le mécénat du théâtre

Au-delà des spécificités de la Colline du fait de son statut de théâtre *national*, l'objet en lui-même (le théâtre) n'est pas sans effet sur les réussites du mécénat. Nous tacherons ici de montrer les faiblesses et avantages de la culture (principalement le théâtre) dans une opération de financement privé.

Le mécénat du théâtre appelle une analyse de ses enjeux pour l'entreprise mécène (2-) et l'entreprise culturelle (3-), mais avant tout des qualités intrinsèques de l'objet théâtre (1-).

1- Les difficultés de « l'objet » théâtre

Le Théâtre National de la Colline peine à faire financer son projet global (au sens artistique). Le fait est que la culture en général perd de son attractivité chez les mécènes, et de plus le théâtre et le contemporain restent les parents pauvres des donateurs.

Fidèle à une antique et vénérable tradition, l'art a toujours été considéré en France comme le champ naturel des actions de mécénat. Or, à partir des années 90, on voit les

entreprises mécènes intervenir davantage *hors* de la sphère des arts et de la culture. Le mécénat culturel s'étiole progressivement au profit d'un ensemble d'actions environnementales et sociétales, considérées comme plus utiles et plus conformes au bien-être de la société. Les entreprises préfèrent s'engager dans l'immédiateté et inscrire leur action dans un territoire ou pour une population. Ainsi Total abandonne brusquement au début des années 1990 le soutien à la création musicale contemporaine pour les seules actions de protection de l'environnement. Axa, à l'occasion de sa fusion avec l'UAP[24], supprime les programmes sportifs et culturels de la fondation UAP pour ne retenir que les projets humanitaires. La culture souffre alors d'un manque de crédibilité et de pertinence dans le contexte économico-social de l'époque. Pour beaucoup de dirigeant, financer la culture apparaît comme un « luxe », n'y voyant aucune « efficacité » sociétale. Dans un climat de dureté de la concurrence, de récession économique, de chute de l'emploi, de désordres de la mondialisation, comment faire admettre à un chef d'entreprise qu'il doit s'intéresser à la sauvegarde du patrimoine national, à la défense de la création et des artistes ? De plus, pour le monde économique, le mécénat de la culture présente le défaut de *l'élitisme* : seulement un petit nombre d'individus de classe sociale aisée, une élite intellectuelle, sont susceptibles d'être attirés et touchés par la création contemporaine ou le patrimoine classique.

Si la culture est le deuxième secteur investit par le mécénat après la solidarité, il apparaît que certaines disciplines sont plus favorisées que d'autres :

Répartition par discipline des actions de mécénat de la culture en 2005

Musique	33,3 %
Arts plastiques	13,1 %
Patrimoine	8,1 %
Musées	8 %
Edition – littérature	7,6 %
Audiovisuel – cinéma	7,5 %
Photographie	5,9 %
Danse	3,2 %
Actions culturelles à l'international	3,2 %
Théâtre	**3 %**
Actions pluridisciplinaires	2,9 %
Architecture – design	2,4 %
Cirque	1,1 %
Autres domaines	0,7 %

[24] L'Union des Assurances de Paris

La musique est traditionnellement la discipline qui attire le plus d'actions de méc de part sa diversité (opéras, salle de concert, festivals) et son consensualisme. Ensuite viennent les autres disciplines : arts plastiques, patrimoine, musées dont la visibilité et la pérennité sont gages de qualité et de retour en termes d'image. Malgré le prestige de la discipline, la place du théâtre est assez faible, ne recouvrant que 3% des actions.

Le mécénat classique de théâtre constitue souvent une aide apportée à la programmation d'un théâtre ou d'un festival, à l'exemple du Crédit Agricole qui soutient la Comédie-Française, Dexia Crédit Local le Festival d'Avignon depuis 1983, Casino la Comédie de St Etienne. Le Festival d'Automne à Paris, quant à lui, trouve le secours de nombreux mécènes autour de son club d'entreprises. Citons aussi, pour les clubs d'entreprises, Mécènentreprise Paris Ile-de-France autour du théâtre de Châtelet ou le club des 35 autour de celui de Nice. A cela s'ajoutent les quelques actions croisées culture / solidarité pour lesquelles le théâtre reste une des disciplines les plus innovantes. La Caisse des dépôts et ses directions régionales développent leur action en faveur de l'accès au public de proximité, la Fondation Caisses d'Epargne pour la solidarité des ateliers d'écriture et la Fondation Crédit Mutuel pour la Lecture, sous égide de la Fondation de France, a participé à l'opération Lire le théâtre.

Les entreprises au cœur d'une société où l'économique, responsable de bien des maux, a pris le pas sur le politique, sont souvent la cible d'un théâtre contemporain qui porte sa réflexion sur tous les antagonismes du monde dans lequel il s'inscrit. Cette caractéristique particulière d'un théâtre dont le support est le texte, les mots, le dit, est un point important dans le choix des axes de mécénat qui doivent servir l'image d'une entreprise et non l'atteindre. D'autres aspects expliquent la défiance des entreprises vis-à-vis du soutient au théâtre : premièrement le fait que le théâtre repose sur un texte enlève l'universalité esthétique d'une toile ou d'un opéra lyrique. Deuxièmement le fait que le spectacle en lui même soit un événement éphémère ne donne pas une visibilité permanente et constante à l'entreprise mais lie son image aux aléas des programmations. Troisièmement, les théâtres nationaux plus encore que les théâtres subventionnés ou les festivals, conservent cet image de service public financé dans son intégralité par l'Etat et qui, de fait, n'a pas besoin d'autres sources de financement, même si une telle idée tend à réduire le mécénat à une simple opération économique, à l'inverse de ce que l'on va démontrer.

Le théâtre *contemporain* souffre d'un *a priori* fort. Réputé difficile d'accès, insaisissable car nouveau, souvent provocateur et polémique, le théâtre contemporain ne constitue pas une assurance pour des mécènes potentiels qui bâtissent une stratégie de communication par leur acte philanthropique. Jacques Rigaud, ancien président de l'Admical le constate : « Les musées trouvent d'habitude le mécénat qu'ils sollicitent. L'art contemporain attire de plus en plus. La musique n'est pas à plaindre. Le théâtre reste un peu parent pauvre. Sans doute parce qu'il est considéré comme dangereux et subversif. Ce qui est à son honneur »[25].

Ce qui caractérise l'évolution du mécénat en France depuis vingt ans, c'est la passage d'un soutien d'activités traditionnelles à des activités d'avant-garde et novatrices. Les mécènes sont de plus en plus novateurs et cherchent à participer à des projets qui innovent. En accompagnant de tels projets inventifs, pionniers, nouveaux, l'entreprise diffuse d'elle-même une image progressiste. Il y a là un espoir pour des domaines comme le théâtre contemporain qui rebutent les entreprises « classiques ». Le théâtre contemporain constitue une « niche » encore peu explorée, dans laquelle une entreprise audacieuse qui voudrait innover pourrait, par un acte de mécénat volontaire, se distinguer.

2- Les intérêts pour l'entreprise mécène

Aujourd'hui le mécénat est reconnu légalement comme un acte normal de gestion, encadré par des règles de gouvernance juridiques et fiscales incitatives. La législation en fait un acte de gestion bénéfique. En effet la loi sur le mécénat et les fondations, promulguée le 1er août 2003, a permis à notre pays de bénéficier d'un régime comparable aux pays avancés d'Europe en doublant les avantages fiscaux pour les entreprises : ainsi le don (dans la limite d' un plafond annuel de 0.5% du Chiffre d'Affaire) permet de bénéficier d'une réduction de l'impôt sur les sociétés égale à 60 % du montant du don, avec une possibilité de report sur 5 ans si dépassement ou déficit.

A ces dispositions s'ajoute la possibilité pour les entreprises mécènes de bénéficier de contreparties, plafonnées par l'administration fiscale à environ 25% de la valeur du don, permettant ainsi d'associer le nom de l'entreprise mécène à des évènements ou des initiatives

[25] RIGAUD Jacques, « *Un désengagement de l'Etat dans la culture pénaliserait le mécénat* », in Le Monde, édition du jeudi 14 février 2008

et ainsi participer au développement d'une image dynamique tant auprès de ses salariés que de ses clients, partenaires économiques, leaders d'opinion ou actionnaires.

En effet, au-delà des intérêts purement financiers, le mécénat culturel représente un atout considérable pour les entreprises qui l'intègrent désormais pleinement dans leur politique de communication et de marketing. Citons des industries du luxe et de la beauté comme Cartier ou LVMH qui investissent en priorité dans la culture parce que celle-ci incarne par tradition l'image de la France. Aujourd'hui, la "communication produit" ne suffit plus à l'entreprise pour se démarquer de ses concurrents. La culture apparaît alors comme un nouvel outil de valorisation de l'image de l'entreprise à l'interne et à l'externe.

En *externe*, le mécénat culturel constitue un apport d'image positive pour l'entreprise, permet un élargissement de son public et audience, un renforcement de son capital de sympathie et de confiance. Il est dans l'absolu un investissement pour le recrutement car il permet des contacts utiles avec des interlocuteurs privilégiés.

Le mécénat joue ainsi sur les mentalités, sur l'évolution des critères d'évaluation de l'entreprise dans l'opinion. Si au cours des trente glorieuses, l'entreprise était perçue d'abord dans sa nature économique, génératrice d'emplois, distributrice de richesses, de revenus sous la forme de salaires, à partir de la décennie 1990 sa personnalité se transforme. La recrudescence des scandales financiers et des licenciements massifs met en cause la réputation des dirigeants des grandes entreprises et la recrudescence du chômage révèle un manque de confiance envers le monde économique. Ces pratiques suscitent méfiance, suspicion, hostilité, voire indignation, de la part du public. Avec le mécénat l'entreprise donne une image éthique en observant dans sa conduite les règles de transparence, de loyauté, le souci de l'intérêt général. Le mécénat élargie aux yeux de l'opinion la responsabilité de l'entreprise car celle-ci réconcilie dans ses activités l'éthique et l'économique.

En *interne*, le mécénat est également un moyen de communication important. Il permet de sensibiliser les salariés à des causes d'intérêt général et, dans de nombreux cas, à les intégrer dans un dispositif dont ils deviennent acteurs. Les salariés peuvent ainsi être consultés dans le choix des axes de mécénat, ou même sollicités dans des actions de mécénat particulières, comme en témoigne le développement du mécénat de compétences. Ce fut par exemple le cas lorsque les salariés d'une plateforme téléphonique PME ont participé à la relance de la campagne d'abonnement au Théâtre National de la Colline en 2007. Il s'agit

aussi de faire lien entre des salariés qui partagent, au-delà d'un travail, les valeurs communes d'une entreprise dont ils sont fiers.

Enfin les mécènes ont la conviction qu'un enrichissement mutuel est possible entre acteurs de la vie économique et acteurs de la vie culturelle. Le mécénat culturel permet aux entreprises de se confronter à des valeurs de transcendance, de créativité et d'imagination, qui sont celles de l'art et de la culture.

3- Les intérêts pour l'entreprise culturelle

L'intérêt du mécénat culturel vient du fait qu'il s'éloigne assez radicalement des techniques du sponsoring qui s'inscrivent dans une relation donnant, donnant. Il n'impose pas une obligation de résultat. Si celui-ci n'est pas atteint, ce n'est pas grave : l'important était d'aider à la réussite de l'opération, de participer au projet. Le mécénat est donc toujours un acte de générosité. Il peut être un service rendu à la création d'un spectacle, le coup de pouce final donné à un jeune talent pour sa reconnaissance, l'apport de compétence qui rend possible le festival…

Pour autant les premières lois sur le mécénat ont suscité une certaine méfiance de la part des opérateurs culturels, nourrie par la conviction que l'argent perverti le geste artistique et que le choix des événements les plus frappants engendrerait une différence entre les théâtres les plus riches et les théâtres les plus pauvres. Pourtant la possibilité du financement d'un théâtre national par une entreprise n'entraîne pas une dépendance de son existence mais enrichit son rôle de défense de l'égalité d'accès au théâtre. En finançant des projets d'accessibilité, le mécénat de la culture rend au théâtre son rôle sociétal de réunion des citoyens, au-delà de son rôle de reflet et critique de la société.

L'entreprise culturelle qui a acquis la culture du mécénat n'y trouve pas que des intérêts financiers. L'apport peut se mesurer moins tangiblement dans le long terme. Le mécénat permet la rencontre de deux mondes. Si le mécène ne doit pas s'immiscer dans le projet, on verra qu'un partenariat réussi est un partenariat basé sur l'écoute de l'autre. Aussi souvent les acteurs économiques peuvent avoir un regard pertinent et bénéfique sur la marche du projet ou de l'institution culturelle.

Un autre apport du mécénat difficilement quantifiable dans la durée est un apport en terme de relations avec les publics. Le public d'entreprise est, notamment via les Comités d'Entreprises, très large et demandeur d'évènementiel. Toucher une entreprise par le mécénat

peut aboutir *in fine* à intéresser ses salariés à la chose culturelle. Ceux-ci se sentent touchés et impliqués dans le projet d'une institution culturelle que leur maison mécène. Ainsi les soirées au théâtre qui entrent dans le cadre des contreparties de mécénat peuvent être un moyen de fidéliser un public nouveau. D'ailleurs, au Théâtre National de la Colline, la personne chargée du mécénat est aussi en charge des CE et dépend du service des relations publiques.

III/ Le mécénat du Théâtre National de la Colline

Après avoir vu les raisons qui légitiment le développement du mécénat et les caractéristiques du mécénat théâtral, il convient à présent d'approcher la question de manière plus pragmatique ; c'est-à-dire qu'il s'agit de dresser assez concrètement un aperçu de la politique à mener pour vendre et monter un projet, un partenariat, trouver le langage et les appuis pertinents. Cette approche pratique se basera sur l'exemple du mécénat au Théâtre National de la Colline. Elle s'articule en trois questions : le démarchage des mécènes (1-), la notion de partenariat (2-) et enfin la forme du projet à financer (3-).

1- La stratégie de démarchage

L'activité de mécénat, qui occupe dans de nombreuses institutions culturelles (comme au Louvre) un ou plusieurs postes à temps complet, n'est pas considérée comme une activité prioritaire dans les théâtres, c'est hélas le cas au Théâtre National de la Colline. Ainsi, la Comédie-Française est la seule institution théâtrale nationale a avoir engagé une personne à plein temps chargé du mécénat. La première des démarches est souvent de faire accepter en interne l'activité de mécénat pour que l'ensemble des acteurs soit prêt à collaborer à la réussite de ce projet.

Mais les mentalités ne sont pas les seuls freins au développement du mécénat, il y a aussi des habitudes qu'il est nécessaire de prendre. La démarche engagée par les acteurs culturels est le plus souvent maladroite. Par exemple on constate que le Théâtre National de la Colline est le seul théâtre national à disposer d'une plaquette mécénat à destination des entreprises. Chez les autres théâtres nationaux (mis à part la Comédie Française), qui ne se sont pas engagés dans une politique active de mécénat, seul le Théâtre National de Chaillot propose, dans sa plaquette générale, des possibilités de location d'espace. Globalement, les

théâtre nationaux, mis à part le Théâtre National de la Colline, ne sont pas force de propositions en matière de partenariats à développer avec les entreprises.

Car la recherche de fonds est une activité qui doit suivre un certain nombre de règles afin qu'elle soit efficace. Les chargés de projet, dans quelques domaines que ce soit, doivent adapter leur discours aux personnes à qui ils s'adressent. La force de la Colline en la matière, à la différence de la Comédie Française, est qu'elle ne cherche pas à faire financer globalement sa programmation. Elle s'attache plutôt à élaborer avec le soutien et en dialogue permanent avec les entreprises des projets originaux et annexes à la vocation première du théâtre.

Dans la recherche de ce dialogue, il convient de distinguer le mécénat des grandes entreprises nationales du mécénat des PME de proximité. En effet les grandes entreprises ont des services dédiés de mécénat, et parfois une fondation d'entreprise. Leur politique de mécénat est clairement affichée et les interlocuteurs faciles à trouver. Il faut contacter ces entreprises en fonction des critères qu'elles énoncent. Les PME-PMI sont de plus en plus nombreuses à pratiquer le mécénat mais la démarche vis-à-vis d'elles s'inscrit dans la proximité, elle doit être personnalisée, car c'est souvent le chef d'entreprise, ou un collaborateur très proche, qui prend la décision.

Familiariser l'entreprise avec la culture et ses enjeux (économiques notamment, mais aussi éducatifs et sociaux) est donc un préalable essentiel. Les entreprises connaissent souvent mal les structures culturelles ; il faut donc les leur faire connaître, par des invitations, des visites. Les représentants des entreprises seront particulièrement intéressés à découvrir le fonctionnement du lieu, ses coulisses ou ses réserves, les métiers auxquels il est fait appel, etc... C'est de cette manière que peut s'instaurer un rapport durable basé sur un intérêt fédérateur.

Ainsi en novembre 2005, en collaboration avec Admical, le Théâtre National de la Colline a organisé une Soirée Mécénat afin de faire découvrir aux entreprises le théâtre, sa programmation artistique et ses différents programmes pédagogiques et de proximité. Sur les 105 entreprises invitées, 17 ont fait le déplacement, dont 64% ne connaissaient pas le TNC. Les retombées de cet évènement sont très positives. Cette découverte du théâtre est un outil de prospection riche, permettant ensuite de relancer les entreprises sur des propositions de fond.

Le mécénat relie deux mondes que tout sépare. Il est ainsi beaucoup basé sur l'affectif et recèle une part de chance. Pour trouver le bon partenaire, il faut parfois user de son réseau

et contacts divers. Dans cette stratégie de démarchage, les entreprises culturelles peuvent compter sur un certain nombre d'appuis pertinents. L'Admical et la Fondation de France sont notamment des interlocuteurs importants tant du côté des entreprises que des porteurs de projets.

Née en 1979, l'Association pour le Développement du Mécénat Industriel et Commercial (Admical) s'est donnée pour objectif de promouvoir le mécénat d'entreprise dans les domaines de la culture, de la solidarité, de l'environnement et du sport. Cette association, reconnue d'utilité publique, est organisée comme un club d'entreprises dont la gestion est désintéressée. Au fil des années, l'Admical a été à l'écoute des entreprises et a su s'adapter à leur demande. Aujourd'hui elle s'est fixée trois missions principales afin de remplir son objectif :

- Conseiller les entreprises désireuses de construire une stratégie de mécénat.
- Informer l'ensemble des acteurs du mécénat : entreprises, porteurs de projet, pouvoirs publics, chercheurs, étudiants grâce à la publication d'un répertoire annuel du mécénat d'entreprise qui dresse le bilan et les grandes tendances du mécénat en France.
- Former les entreprises et porteurs de projets grâce à la mise en place de journées de formation pour des publics ciblés et organisation d'Assises annuelles du mécénat.

Créée en 1969 sous un statut indépendant mais à partir d'une dotation essentiellement publique, la Fondation de France est née de la volonté de servir de référence universelle du système de la philanthropie en France. Ses activités de programmes, l'accompagnement des fondations placées sous son égide, sa contribution aux réseaux internationaux des grandes fondations font d'elle un acteur majeur du secteur. De ce fait, la Fondation est un carrefour, un centre d'informations autant qu'un lieu d'échanges et de réflexions sur les engagements de mécénat.

Citons aussi entre autres appuis la Mission Mécénat du ministère décrite plus haut et l'action de grands groupes internationaux comme la société Ernst & Young qui organise divers colloques, publie enquêtes et publications qui font référence.

Une fois bien insérée dans le monde de l'entreprise et dans les cercles de mécènes, l'institution culturelle devra se constituer une base de données regroupant l'ensemble des contacts dont les caractéristiques correspondent aux valeurs du projet à soutenir. Cette base de données, qu'il est nécessaire d'actualiser très régulièrement, se construit et s'enrichit au fil des

rencontres, séminaires, lectures de la presse économique. Cet outil se construit donc avec le temps. Afin d'être le plus efficace possible, la base de données doit renseigner certains éléments importants sur l'entreprise, au-delà du nom des contacts en charge du mécénat. Il s'agit de bien connaître l'entreprise, sa mission, ses résultats, sa culture avant d'entreprendre de la contacter. En trois ans, le Théâtre National de la Colline a élaboré une base de données contenant à peu près 400 contacts. Une fois le projet ébauché, c'est cette base de données qui permettra d'impulser la recherche de partenariat.

2- Monter un projet en partenariat

Une fois la stratégie de démarchage rodée, c'est le projet en lui-même qu'il s'agit de formuler. Encore une fois, avant toute formulation du projet, le théâtre doit porter son regard sur lui-même, sa mission et ses moyens, afin de faire ressortir sa spécificité par rapport aux autres projets d'autres lieux. Il ne s'agit cependant pas d'altérer le projet afin de le vendre ou de construire un projet de toutes pièces à des fins marchandes, mais bien de le présenter de manière à faire ressortir ses spécificités, et afin de susciter de l'intérêt et de l'enthousiasme.

Ainsi l'édition d'un élément de communication spécifiquement dédié aux entreprises permet de formuler la proposition de manière claire, lisible et immédiate autant que de montrer quels points d'entrée l'entreprise aura en termes de communication si elle devient mécène. Le Théâtre National de la Colline n'hésite pas à édicter de manière précise la liste des documents et brochures sur lesquels le logo du mécène apparaitra. En 2005, le TNC a envoyé sa plaquette par voie postale à plus de 200 contacts. Cet envoi a été suivi d'une relance téléphonique personnalisée deux mois plus tard.

Le théâtre doit veiller à ce que son projet corresponde aux valeurs ou à l'activité de l'entreprise. Il est alors nécessaire, avant de prospecter les entreprises qui seraient susceptibles de soutenir le projet, d'exclure celles qui, déontologiquement, sont en contradiction avec la politique artistique ou pédagogique du théâtre. Enfin, il est également utile de définir le niveau d'engagement que l'institution culturelle est prête à apporter, que ce soit en termes de contreparties, de temps et de moyens techniques et humains.

Le mécénat d'entreprise ne doit pas se réduire à une simple collecte de fonds. Il doit être envisagé comme un partenariat entre deux organismes. Il doit s'agir d'un partenariat d'égal à égal : le responsable culturel établit avec son partenaire entreprise un rapport de respect mutuel, voire de complicité. L'engagement personnel du directeur de l'institution

culturelle constitue un critère important de réussite. La réduction fiscale n'est pas le premier élément déclencheur : c'est l'envie de s'engager qui constitue la motivation essentielle d'une entreprise. Ainsi les délais de montage de projets peuvent parfois sembler longs. Pour autant, la fidélité est souvent une caractéristique des mécènes, beaucoup de projets perdurent pendant plusieurs années soutenus par la même entreprise.

Il apparaît dans les témoignages des acteurs culturels et des professionnels de l'entreprise ayant pratiqué le mécénat que cette expérience dépasse leurs attentes initiales. Tous s'accordent à dire que le mécénat est avant tout une rencontre, une coopération réellement réciproque et complémentaire. Les choix artistiques et culturels sont du ressort de l'institution culturelle mais une bonne part de l'action peut être discutée et élaborée ensemble. Chacun doit apporter ses compétences et les faire partager par l'autre.

On le voit, il n'y a pas de « feuille de route » type à suivre pour concrétiser un projet et un partenariat viables. Des outils sont à la disposition de l'institution culturelle qui devra en user pour se lancer dans une politique de mécénat de manière réfléchie. Enfin, la *disponibilité*, aussi bien en terme de temps que d'écoute, semble être le maître mot pour les acteurs culturels chargés du mécénat. Les mondes de la culture et de l'économie ne peuvent se rapprocher durablement que dans une attitude de respect des valeurs de l'autre.

3- Configuration du mécénat au Théâtre National de la Colline

A l'aune de l'expérience du Théâtre National de la Colline en la matière, il apparaît judicieux, en fin d'exposé, de décrire deux formes que peuvent prendre le mécénat et qui à eux deux contiennent l'ensemble des caractéristiques du mécénat culturel.

Le mécénat croisé et le mécénat de compétences sont deux formes de partenariats qui semblent convaincants dans le devenir du mécénat théâtral. Ils sont deux réponses originales sur le fond et la forme que peuvent prendre les projets des théâtres.

On a vu que la culture et plus encore le théâtre avait du mal à se faire financer devant les projets de solidarité. Or bon nombre de projets touchent à la fois à la culture et à la solidarité. Citons les actions culturelles dans les prisons, les programmes en faveur de la culture à l'hôpital, la lutte contre l'illettrisme... De nombreux mécènes qui financent déjà séparément des projets à problématiques sociales et culturelles sont friands de projets interactifs, complémentaires, qui viendront s'enrichirent mutuellement en se croisant. La

culture a toujours été un important vecteur de lien social et de solidarité, en même temps qu'un facteur d'insertion. Or, la caractéristique du mécénat étant par nature de faire communiquer des mondes qui s'ignorent, il est normal que les mécènes s'intéressent aux projets qui font lien entre ces problématiques.

La Caisse des Dépôts et des Consignations a joué en la matière un rôle pionnier. Avec son programme « Action culturelle dans les quartiers », elle a soutenu de nombreuses opérations dans les « quartiers difficiles ». Pour la saison 2008/2009, la Caisse des Dépôts devrait apporter son soutien financier à un atelier d'écriture au Théâtre National de la Colline. Lors de la saison 2006/2007, c'est la Fondation Caisses d'Epargne pour la Solidarité qui a apporté son soutien au projet.

L'atelier consiste en une série de séances d'écriture encadrées par un auteur reconnu avec des participants issus de centres sociaux de l'Est parisien. Le Théâtre National de la Colline, en montant un tel projet, remplie parfaitement sa mission de service public. En effet, située au croisement de l'action sociale et culturelle, l'expérience de l'atelier d'écriture contribue à renouveler le concept de démocratisation culturelle. L'atelier s'inscrit dans une démarche à la fois formatrice (lectures d'œuvres renommées, appropriation d'un lieu culturel « savant ») et créatrice (consignes d'écriture). Les participants dépassent la simple consommation culturelle en collaborant à la production d'une œuvre. On retrouve alors les questionnements évoqués plus haut sur le rôle du mécénat dans la satisfaction d'un besoin d'intérêt général. Avec le mécénat croisé, ce sont des projets riches et généreux qui sont mis en place.

Autrefois segmenté, le mécénat de demain se rassemble dans une perspective plus globale et complète. Les problématiques se rapprochent, convergent au service de la dignité des hommes et de leurs conditions de vie.

Les entreprises préfèrent se tourner vers des actions sociales qui offrent une meilleure visibilité et font plus facilement l'unanimité parmi les salariés. Cette tendance a été favorable au TNC dans la recherche de fonds pour l'atelier d'écriture, seulement elle bloque tout espoir de soutien à la création.

A côté du mécénat financier (le plus courant) et du mécénat en nature (par exemple le prêt de locaux), le mécénat peut être dit de compétence. L'entreprise mobilise alors ses savoir faire et ceux de ses salariés en faveur de l'institution culturelle. Cette forme de mécénat a vocation à se développer car on a vu que les entreprises cherchent à associer leurs collaborateurs à des actions de mécénat afin de renforcer le lien interne à l'entreprise, le

sentiment d'appartenance. L'entreprise transfère gratuitement ses compétences vers une mission de l'institution culturelle par le biais de salariés volontaires intervenant au moins en partie sur leur temps de travail. La plupart du temps, cette mise à disposition prend la forme d'une simple prestation de service bien définis. Mais la mise à disposition de main d'œuvre peut juridiquement aller jusqu'au détachement provisoire avec transfert de subordination.

En 2007, une entreprise de télécommunication a ainsi réalisé une vaste relance d'abonnements au Théâtre National de la Colline. Cette opération s'est avérée très payante pour le théâtre. Les salariés de l'entreprise ont mené l'objectif de façon plus consciencieuse que n'aurait eu le temps de le faire les employés du théâtre. L'entreprise a en contrepartie bénéficiée de nombreuses places pour des représentations, elle a pu y inviter ses clients et associés. Elle trouvait donc dans ce mécénat les retombées de communication interne comme externe qui lui correspondent.

Ouvrages

ABIRACHED Robert, *Le Théâtre et le Prince Tome I*, Actes Sud, Paris, 2005

ABIRACHED Robert, *Le Théâtre et le Prince II, Un système fatigué 1993-2004*, Actes Sud, Paris, 2005

ADMICAL, *Répertoire du mécénat d'entreprise*, Admical, Paris, 2007

DEBIESSE François, *Le mécénat*, Que sais-je ?, PUF, Paris, 2007

DONNAT Olivier, Les pratiques culturelles des Français, enquête 1997, Paris, Ministère de la culture, DEP, La Documentation Française, 1998

GUY Michel, MIRONER Lucien, GIRARD Augustin, *Les publics du théâtre*, Paris, La Documentation Française, 1988

NIELSEN Karen, *Le Mécénat mode d'emploi*, Economica, Paris, 2007

SAEZ Guy (dir.), *Institutions et vie culturelles.* Paris : La documentation Française, 2004

Articles d'ouvrages

PIQUET Sylvère TOBELEM Jean-Marie, « Les enjeux du mécénat culturel et humanitaire », *Revue française de gestion* 2006/8, n°167, p. 49-64.
Cet article est disponible en ligne :
http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=RFG&ID_NUMPUBLIE=RFG_167&ID_ARTICLE=RFG_167_0049

ROZIER Sabine, « La promotion du financement privé : mécénat et parrainage », in SAEZ Guy (dir.), *Institutions et vie culturelles*, Les notices de la documentation française 2e éd, Paris, 2004

Rapports et comptes rendus

GARLAND Alain, *Y'a-t-il une crise du théâtre public*, 2002, avaible on http://www.garland.net

GRANGE-CABANE Alain, *Donner au mécénat un nouvel essor*, rapport au ministère de la Culture et de la Francophonie, 1994

VOLLAND Denis, *Avec, un projet artistique et public pour le Théâtre National de la Colline*, Paris, CNC et TNC, 2001

Mémoires universitaires

FLAVIANO Olivier, *Mécénat et théâtres nationaux : d'hier à demain*, ICN Ecole de management, 2007

GUERTON Aline, *La communication d'un théâtre national : entre objectifs de proximité et impératifs artistique, le cas du Théâtre National de la Colline*, CELSA, 2005

Articles de presse

DE ROUX Emmanuel, *La loi de 2003 peut dynamiser le mécénat*, in Le Monde, édition du mardi 1er juin 2004

HAN Jean-Pierre. « Petits Spectacles et grosses machines ». in *L'Humanité*, 25 octobre 2005

HUSSON Séverin, *Le mécénat, un enrichissement pour l'entreprise*, in La Croix, édition du lundi 3 décembre 2007

RIGAUD Jacques, *Un désengagement de l'Etat dans la culture pénaliserait le mécénat*, Entretien, in Le Monde, édition du jeudi 14 février 2008

SALINO Brigitte « Stanislas Nordey et Olivier Py secouent le cocotier du théâtre », *Le Monde*, 7 mars 1997

Sites Internet

http://www.culture.gouv.fr

http://www.admical.org

http://www.senat.fr

http://www.arcadi.fr/

http://www.colline.fr

http://www.comedie-francaise.fr

http://www.theatre-chaillot.fr

http://www.theatre-odeon.fr

http://www.tns.fr

http://www.operadeparis.fr