

MISSION

THEATRE PUBLIC

THEATRE PRIVE

Rapport janvier 2015



**Direction générale  
de la création  
artistique**

Le directeur général

Monsieur Jackie MARCHAND  
Directeur de la Coursive  
scène nationale  
4, rue Saint-Jean-du-Pérot  
17025 La Rochelle cedex 1

Monsieur le Directeur,

La vie théâtrale française est l'œuvre de deux familles différentes, le Théâtre privé et le Théâtre public. Elles ont chacune leur identité, leur culture et leur économie, et travaillent très souvent dans l'ignorance l'une de l'autre. Cette situation est dommageable aux enjeux de la création, de l'élargissement des publics et globalement de l'emploi artistique.

62, rue Beaubourg  
75003 Paris France  
Téléphone 01 40 15  
Télécopie 01 40 15

C'est pourquoi, dans le cadre d'une réflexion que je pense indispensable sur les relations de ces deux grands secteurs, je souhaite vous confier une mission sur les conditions d'une meilleure collaboration entre théâtre privé et théâtre public pour ce qui touche à :

- la définition des périmètres respectifs de ces deux réseaux, leurs singularités identitaires, leurs périphériques (tourneurs, bureaux de production indépendants...);
- la production, la coproduction, l'exploitation, la reprise ou la diffusion des œuvres produites par chacun des réseaux et leur éventuelle perméabilité positive de l'un à l'autre ;
- les conditions possibles d'une plus grande ouverture du réseau public aux œuvres produites par le théâtre privé et l'exploration de pistes de réciprocité;
- les questions juridiques et économiques liées à l'exploitation des œuvres d'un réseau sur l'autre.

Je vous serais reconnaissant de bien vouloir étudier, à partir des dispositifs existants, les aménagements nécessaires au financement des reprises, tournées de spectacles.

Je souhaite que vous me présentiez une note d'étape d'ici à fin avril et que vous puissiez m'adresser un rapport définitif et des préconisations pour le 15 juin prochain.

Vous pourrez pour votre étude, et pour l'organisation des auditions nécessaires à cette mission, vous appuyer autant que de besoin sur la délégation au théâtre et le bureau de l'emploi de la DGCA.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'assurance de ma considération distinguée.



Michel ORIER  
Directeur général de la création artistique

# **Théâtre public et théâtre privé se font des scènes.**

## **Sommaire**

<b>Scène d'exposition en guise d'introduction</b>	page 6
<b>I. Tentative d'un état des situations</b>	page 9
1. D'une scène à l'autre : divergences et ressemblances	page 9
2. Les tournées : splendeurs et misères	page 12
→ Un peu d'histoire pour mieux comprendre le présent	page 12
→ Focus sur les tournées au temps présent	page 13
3. De la désorganisation de la profession	page 15
4. L'Association pour le Soutien du Théâtre Privé (A.S.T.P.) : force et fragilités	page 17
<b>II. Aspirations et revendications d'un secteur à l'autre. Les freins à la perméabilité.</b>	page 19
1. Les freins à l'extension ou à l'intensification des tournées privées	page 19
→ L'intérêt mou du théâtre public pour le privé	page 19
→ Un frein lié à la nature même du théâtre public et à ses choix consubstantiels	page 20
2. Les freins à l'accueil du théâtre public dans les théâtres privés parisiens	page 23
→ L'intérêt mou du privé pour le théâtre public	page 23
→ Un frein lié aux fondamentaux du théâtre privé	page 24
3. Un contexte plus favorable à la perméabilité et aux collaborations ?	page 25
→ Dépasser l'ignorance mutuelle et les antagonismes	page 26
→ De nouvelles donnes	page 26
→ Des dynamiques positives	page 27

**III. Quelques pistes pour de meilleures relations et des échanges fructueux** page 28

1. Focus sur le potentiel d'accroissement des tournées privées page 28
  - S'il veut étendre ses tournées, le privé doit se rendre désirable page 28
  - Il faut une grande ambition pour le théâtre privé page 29
2. Pour l'accueil du théâtre public par le privé parisien page 31
3. Quelques idées de projets établissant des passerelles page 32
4. Pour des projets portés en commun dès leur naissance page 33

**IV. La production et la diffusion gérées en commun : le rapprochement essentiel** page 34

1. Quelques questions économiques, juridiques, éthiques page 34
2. Quelques définitions pour mieux se comprendre page 37
3. Analyse et réflexions autour de collaborations entre théâtre privé et théâtre public page 39

**V. Quelques propositions concrètes en conclusion provisoire** page 43

1. Echéance et objectifs de court terme page 43
2. Echéance et objectifs de moyen terme page 43
3. Echéances à pérenniser page 44

## Scène d'exposition en guise d'introduction

Le théâtre, art de la représentation fictionnelle, est une expression millénaire qui a toujours su renouveler ses formes et ses inspirations, en résonance avec la société de son temps. La France contemporaine offre une grande richesse théâtrale sur son territoire mais elle n'a pas réconcilié les deux grands secteurs, le public et le privé, qui y oeuvrent, cohabitent et s'ignorent le plus souvent superbement. Sans revenir sur la longue histoire qui les a engendrés, opposés, théâtre privé et théâtre public ont des genèses différentes, des fonctionnements et des champs d'action très différenciés. Toutefois, au fil du temps, la distinction par l'appellation n'est peut-être plus aussi clivée qu'il y paraît.

On évitera ici de définir l'un et l'autre par des esthétiques, il y faudrait trop de sinuosités, de précautions ou de radicalité, ce qui entrainerait d'autres débats.

Pourtant, on parlera bien ici de « théâtre » hors autres formes et œuvres artistiques qui sont également accueillies dans les bâtiments qui portent ce nom, comme la musique, la danse, le one-man-show...

Par commodité de compréhension et de références, la terminologie qui distingue les deux secteurs s'appuie sur des définitions usuellement connues du milieu professionnel. On limitera le « théâtre privé » à la cinquantaine de théâtres, parisiens en presque totalité, adhérents exclusifs de l'A.S.T.P. (Association pour le Soutien du Théâtre Privé) assortis des « tourneurs privés » qui prennent en charge majoritairement les productions du privé.

Par « théâtre public », il faut entendre un établissement artistique et culturel dont le projet reconnu est régulièrement subventionné par des fonds publics (État et/ou collectivités publiques).

A ces deux gros secteurs dont les périmètres peuvent être assez bien cernés, s'ajoutent de nombreux satellites et peut-être même des électrons libres et des trous noirs : salles et structures d'accueil diverses, sans projet artistique, centres de congrès, casinos, multitude de lieux parisiens loueurs de leurs espaces, festivals (le plus souvent sur la période estivale)...

Ajoutons qu'une nouvelle génération de « bureaux de production » ou « tourneurs indépendants », principalement producteurs exécutifs, contribuent à la naissance et à la circulation des œuvres sur le territoire. A l'articulation parfois du public et du privé, ces interlocuteurs accompagnent des compagnies ou des metteurs en scène sans structure et peuvent être un trait d'union entre Paris et les régions (et l'international), tous théâtres confondus.

Osons dire que tout le théâtre, en France, est subventionné. Plus ou moins, plus ou moins directement, par divers mécanismes.

Osons dire que l'on doit s'en réjouir.

Dans le théâtre public, le financement public a permis une extension des réseaux de création, de production et de diffusion totalement indispensables à la vitalité artistique de notre pays. L'aménagement du territoire, depuis le milieu du XXème siècle, s'est concrétisé par le soutien et la construction de lieux, d'outils, dont un grand nombre labellisés autour de projets (théâtres nationaux, théâtres de ville, centres dramatiques nationaux, scènes nationales, théâtres missionnés...) au bénéfice des artistes et du développement des publics.

Dans le théâtre privé, la contribution publique a permis le maintien d'un parc de théâtres à Paris, a garanti leur protection, leur rénovation et la dynamique de leur activité. S'il subsiste un théâtre privé indépendant de producteurs, c'est paradoxalement grâce à l'action publique.

Cette particularité française, attachée à la maîtrise de la production, est un atout fondamental de la diversité et de la liberté de création.

En de nombreuses occasions, au Ministère de la Culture comme dans d'autres instances et rapports, le rapprochement du public et du privé a été souhaité mais aucune concrétisation tangible n'a jamais été engagée et ces incantations n'ont pas trouvé d'écho (diverses études et publications, quelques rares rencontres et échanges officiels, sans suite).

Public et privé ont chacun connu leur lot d'attaques, de mises en cause, de suspicions, de détracteurs. Les médiateurs sont rares, qui veulent inventer des passerelles tout en préservant les spécificités de chacun.

Aujourd'hui, peut-on, doit-on se satisfaire de ces deux réseaux parallèles, assez étanches autant qu'étrangers, perméables pourtant, connivents parfois voire fructueusement coopératifs... mais très ponctuellement...

Regardons leurs distinctions, leurs similitudes, leurs points de contact, leurs collaborations positives sur projet, leurs échanges, leurs réussites et leurs limites. Veillons à équilibrer les revendications comminatoires, à apaiser les exigences outrancières d'une partie sur l'autre. Inventons peut-être à décomplexer ces relations, à les bonifier par une meilleure connaissance mutuelle, une intelligente concertation, une dynamique effervescence. Osons croire que l'ont peut réunir de lucides bonnes volontés pour se pencher ensemble sur le berceau de la création théâtrale diversifiée et assurer de longues vies aux œuvres dans les théâtres de France.



# **I. Tentative d'un état des situations**

Sans vouloir s'appesantir sur des définitions et contours bien connus du milieu professionnel, il n'est pas inutile de rappeler les principes et comparatifs du théâtre public et du théâtre privé, c'est sous ces évidences que se révèlent les véritables identités.

## **1. D'une scène à l'autre : divergences et ressemblances.**

→ Le théâtre privé est presque exclusivement basé à Paris intra-muros, pour sa partie production et exploitation mais les tournées assurent également sa présence sur tout le territoire (avec quelques exceptions dénoncées toutefois par le privé). L'action se situe à Paris... mais aussi en région.

Le théâtre public couvre tout le territoire national (ou presque), Paris compris. L'action se situe en région... mais aussi à Paris.

→ Bien que deux logiques distinctes sous-tendent l'organisation et l'économie de leurs activités, privé et public sont les producteurs de leurs programmations, en grande majorité, au sens où ils assument la maîtrise de leur choix de spectacles.

→ Le théâtre privé est de droit privé, le théâtre public de droit public ou de droit privé.

Les théâtres privés sont gérés par des structures juridiques commerciales alors que les théâtres publics, indépendamment de leur forme juridique, sont strictement à but non lucratif.

→ Sans aborder des définitions par des esthétiques, on peut relever que, historiquement, le théâtre privé est grandement issu du théâtre de boulevard et de divertissement et que le théâtre public est le fruit d'une résolution politique volontariste, celle de la décentralisation dramatique impulsée par le Ministère de la Culture et confortée par les collectivités territoriales.

Aujourd'hui, les frontières sont beaucoup moins tranchées, elles ont également été plus fluctuantes à certaines périodes de l'histoire (découverte d'auteurs, d'acteurs, théâtre d'art...). De nouvelles générations d'artistes, qui n'ont pas connu les forts antagonismes du passé, s'emparent de répertoires sans complexes, se jouent des esthétiques et inventent des parcours professionnels novateurs.

→ Le théâtre public, qui a au minimum une tutelle publique, reçoit un financement public initial pour accomplir des missions d'intérêt général dans un projet contractualisé. La subvention a, dans ce cadre, une quadruple fonction, en théorie :

- Assurer a minima le fonctionnement du théâtre, avec son bâtiment mis à disposition et la logistique nécessaire.
- Garantir la liberté de création, de diffusion, en allégeant au mieux la pression du marché et en assurant la diversité artistique des projets.
- Permettre des tarifs accessibles, éventuellement différenciés et adaptés suivant les ressources économiques des spectateurs ou suivant leur fidélité, pour favoriser la fréquentation, la mixité sociale et la démocratisation d'accès aux œuvres.
- Assurer une relation forte, dite « d'action culturelle », avec la grande diversité des publics, avec les spectateurs réels ou potentiels.

Le financement public initial favorise davantage le soutien à la pertinence et à l'exigence du projet qu'à sa rentabilité économique (dans le respect des équilibres budgétaires, toutefois).

→ Le théâtre privé doit prioritairement compter sur lui-même, assurer la survie de son activité, garantir chaque saison le financement de son « théâtre en ordre de marche », le T.O.M.

Il doit rechercher des recettes d'exploitation conséquentes, si possible sur la durée. Le théâtre privé est toujours confronté à sa rentabilité économique. Il recherche toutes les formes de recettes annexes. La quête du succès, générateur de billetterie, y est un principe moteur, même si le risque est atténué par des systèmes divers de garantie, au sein de l'A.S.T.P.

→ Privé et public sont contraints à tenter de minimiser les pertes dans la production et la programmation des spectacles. Il ne faut pas oublier, parallèlement, que le théâtre peut également générer de gros excédents d'exploitation, les deux secteurs ne gérant pas de la même manière ces bénéfices.

Remarque : tout le théâtre privé n'est pas uniforme, pas davantage que ne l'est le théâtre public. Il convient donc de garder toujours à l'esprit que ce sont les grandes lignes de ces deux secteurs qui sont analysés mais que l'on y trouve de multiples variantes : il y a DES théâtres privés et DES théâtres publics.

Notons par ailleurs que le monde du spectacle parisien attire, depuis quelques années, la convoitise des investisseurs industriels.

→ A Paris, public et privé doivent faire face à de vives concurrences qui ne sont pas toujours stimulantes. La capitale bénéficie toutefois d'une exposition majeure, de l'afflux de visiteurs ponctuels (grande région Ile de France, toutes régions françaises, visiteurs étrangers) et d'un bassin de population sans comparaison.

Il reste que, dans les deux familles, le théâtre se confronte à l'inflation des spectacles.

→ Le théâtre privé envisage son activité sur la programmation d'un même spectacle exploité sur une longue durée (dont la fin n'était usuellement pas fixée à l'avance), tant qu'il peut mobiliser des spectateurs.

La saison d'un théâtre public est composée de plusieurs spectacles dont la durée est fixée à l'avance, le plus souvent indépendamment de la fréquentation.

→ Hors Paris, public et privé se différencient par le prix des places (le prix moyen passe du simple au triple). La situation dans Paris est plus complexe et de moindre écart, notamment en raison de la pression qu'opèrent sur le marché du privé les sites de vente en ligne.

Par ailleurs, la grille tarifaire n'obéit pas à la même logique dans les deux secteurs :

- Dans le privé, le plus souvent basé dans des théâtres historiques, le prix des places décroît avec l'éloignement ou la visibilité de la scène.
- Dans le public, le prix des places peut décroître en fonction de la fréquentation du spectateur, de sa condition sociale ou de son âge. Le « plein tarif » n'occupe pas la première place des ventes.

→ Le théâtre public, sur tout le territoire, est assez souvent voire très majoritairement pluridisciplinaire. Le privé est essentiellement théâtral, occasionnellement musical, il tend également à être attiré par la variété et le one-man/woman-show.

→ Théâtre privé et théâtre public doivent compter sur les tournées pour amortir les coûts et/ou pour rencontrer un plus large public. Il faut noter que le théâtre public a une mission de tourner ses spectacles en France. Le théâtre privé n'a ni vocation ni mission à irriguer le territoire national et à être présent dans toutes les villes.

Dans le privé, les tournées sont généralement financièrement excédentaires ce qui n'est pas, a priori, le but recherché dans le secteur public.

→ On se gardera ici d'établir des distinctions entre les deux familles théâtrales à partir de leurs publics respectifs, au risque de verser dans la caricature. Cette observation, qui mériterait d'être fine et rigoureuse, serait pourtant de nature à éclairer les dissemblances et à discréditer les idées toutes faites.

→ Ajoutons qu'une différence essentielle marque bien qu'ils n'appartiennent pas tout à fait au même champ professionnel : privé et public ne relèvent pas de la même convention collective, chacun prenant en compte des spécificités qui ne leur sont pas communes.

## **2. Les tournées : splendeurs et misères.**

En France, les tournées sont consubstantielles à la création théâtrale. Dans la plupart des villes, préfectures et sous-préfectures, on trouve un théâtre. Certains sont historiques (beaucoup du 19<sup>ème</sup> siècle), d'autres plus récents ou rénovés, requalifiés récemment.

→ Un peu d'histoire pour mieux comprendre le présent.

Sans remonter plus loin dans le temps, on peut considérer, entre le milieu du 19<sup>ème</sup> siècle et celui du 20<sup>ème</sup>, que le théâtre professionnel était avant tout parisien. Cette « centrale » de productions montait des pièces, de quelque répertoire que ce soit, qui irriguaient ensuite les villes de province dans les « théâtres municipaux ».

Ce théâtre, d'essence essentiellement privée, était porté par des « tourneurs privés » dont les plus emblématiques dans les années 1960 portaient le nom de leurs fondateurs : Tournées BARET, Tournées KARSENTY.

Ces réseaux se partageaient même le territoire, en rivalité feutrée, où l'on pouvait et savait distinguer les « villes BARET » et les « villes KARSENTY ». Cette labellisation factuelle instituait, ici et là, une hiérarchisation qualitative de la programmation dont n'était pas responsable le « directeur du théâtre » pour les choix.

Les tournées faisaient le programme, à partir des programmes parisiens. Gageons que l'on trouve aujourd'hui des nostalgiques de cette facilité.

Avec l'impulsion de la décentralisation dramatique, sous l'égide du Ministère de la Culture, engagée par André MALRAUX, c'est toute la tradition de cette circulation des œuvres parisiennes et de son économie qui va être bouleversée. Le théâtre public et son corollaire de mission vont rencontrer l'aspiration de certaines parties éclairées de la population, en divers endroits de province, qui vont se regrouper pour accueillir dans leur ville ces pionniers de la décentralisation. On peut citer diverses associations, Amis du Théâtre Populaire (A.T.P.), Associations de préfiguration des Maisons de la Culture et autres établissements culturels,

encouragées par un organisme central, l'O.N.D.A. (Office National de Diffusion Artistique) qui véhiculait l'information nationale, suscitait la coordination des tournées, formait au passage les élus comme les bénévoles, développait l'exigence artistique des projets de création autant que leur mutualisation.

La situation présente est toujours grandement héritière de cette histoire, finalement très récente, avec son cortège d'espérance et... de nostalgie.

→ Focus sur les tournées au temps présent.

Dans le public, Paris n'a pas, n'a plus l'exclusive de la création théâtrale. Les lieux de répétitions, production et création sont multiples en France et l'ambition des équipes artistiques, implantées ou nomades, est double : tourner dans les réseaux des théâtres publics et « jouer à Paris » indépendamment de leur origine géographique. Les tournées peuvent être organisées aussi bien par les compagnies elles-mêmes que par les centres de production (qui ont proliféré), des tourneurs privés ou des tourneurs « indépendants » (cf supra, introduction).

Ne manquons pas de souligner qu'aucun théâtre public n'est contraint d'accueillir quelque structure publique de production que ce soit, ni en raison de sa localisation ni en raison de la nature de sa labellisation (par exemple, rien ne contraint une scène nationale à accueillir un C.D.N.). Tout le monde s'accorde à penser que les tournées de spectacles générées par le théâtre public sont notoirement insuffisantes, que la diffusion des œuvres est beaucoup trop restreinte et que la présentation à Paris est difficile, dans la très grande majorité des cas.

Paris représente, en effet, un cas bien particulier (en ce domaine comme en d'autres). Les théâtres publics, dans la capitale, sont en nombre relativement restreint, répartis entre les théâtres financés par la Ville de Paris et ceux soutenus par des financements croisés, dont ceux de l'Etat.

La banlieue parisienne offre également un bon nombre de scènes publiques (centres dramatiques nationaux, théâtres de ville, scènes nationales, centres culturels divers...) qui s'évertuent à faire les yeux doux aux spectateurs parisiens.

Par ailleurs, le parc de salles s'agrandit au fil du temps, dans certains quartiers, par l'ouverture de lieux non conventionnels, mal identifiés, qui louent leurs espaces, en découpage horaire, aux compagnies, dans un schéma qui s'apparente au « off » avignonnais.

Pour ce qui concerne le théâtre privé, Paris a, en presque totalité, le monopole de la production, ce qui est évidemment conforme à son implantation. Très tôt dans son histoire, comme on l'a vu, le privé a su organiser des tournées en faisant étape sur les scènes publiques.

Il serait fort profitable à la bonne lisibilité des enjeux et à la clarté des débats de bien identifier, cartographier et comptabiliser les lieux qui, en France, accueillent des spectacles du privé. Combien de représentations, assorties du chiffre d'affaires annuel généré, montant total de la taxe perçue par l'A.S.T.P. grâce à cette diffusion. Le volume global de cette commercialisation est indéniablement conséquent, ce qui devrait constituer un premier motif de satisfaction même si certains se plaignent d'une injuste pénétration sur le territoire national.

Il semble que ces données restent dans la plus grande confidentialité.

Sans pouvoir cerner précisément le nombre potentiel de ces « étapes du privé », (entre 1500 et 2000 salles... ? plus ou moins régulières ou occasionnelles, on parle aussi d'une moyenne de 3300 contributeurs à la taxe par saison, de 30 000 représentations en région) on peut néanmoins dresser un inventaire connu de ces points de chute :

- Le réseau principal est vraisemblablement celui des « théâtres de ville », héritage de l'histoire.
- Certains réseaux du théâtre public labellisé national (centres dramatiques, scènes nationales, théâtres missionnés...).
- Structures sans identité ni projet artistiques : centres de congrès, salles de parcs-expositions, théâtres de casinos (Groupe Barrière, par exemple), salles de type Zénith mises à la location, diverses salles municipales ou associatives.
- Nombreux festivals d'été, de plein air le plus souvent.

Notons encore que les théâtres publics n'ont aucune obligation d'accueillir les productions privées, en vertu essentielle de l'indépendance artistique. Notons parallèlement que, pour la même raison générique, les théâtres privés parisiens n'ont aucune contrainte à accueillir quelque production que ce soit.

Par ailleurs, depuis quelques années, une nouvelle catégorie de tourneurs est apparue dans le paysage théâtral. Ni tourneurs privés, au sens historique du terme, ni prolongement d'un établissement du théâtre public, ces « bureaux de production » jouent principalement le rôle de « producteurs exécutifs » et, consécutivement, ils prennent en charge la recherche et l'organisation des tournées pour des compagnies ou des metteurs en scène sans structure.

Non subventionnés directement, privés donc, c'est pourtant avec le secteur public qu'ils commercent le plus souvent. Ces nouveaux « indépendants » jouent aujourd'hui un rôle conséquent dans la production et la circulation des œuvres mais leur situation n'est pas sans

soulever quelques ambiguïtés et paradoxes : leurs activités relèvent-elles des règles régies par l'A.S.T.P., et donc redevables de la taxe (et bénéficiaires de sa répartition) alors que les financements de leurs productions sont très souvent publics ?

On verra plus loin que cette question s'insère dans une liste d'interrogations relatives à la taxe A.S.T.P. (dans son application sur les tournées autres que le privé, au sens strict) que l'on peut schématiser comme suit : tout ce qui est subventionné, plus ou moins régulièrement, plus ou moins copieusement, est-il public ou privé ? Et par extension, peut-on filer le sophisme suivant : tout ce qui n'est pas subventionné est réputé privé mais ce qui est privé relève-t-il du « théâtre privé » (par exemple, les compagnies non subventionnées qui jouent dans le public...) ? Et, par assimilation, tout ce qui en France, n'est pas subventionné, relève-t-il de la taxe qui bénéficie aux cinquante théâtres privés parisiens ?

Ces questions n'auront évidemment pas de réponses ici mais elles en rejoindront d'autres et devront inmanquablement être posées pour clarifier, dans les tournées, de fâcheuses équivoques.

Il reste à souligner que la singularité bénéfique de ces nouveaux acteurs de production permet d'établir des points de contacts entre le public et le privé, en conjuguant des tournées en région et une exploitation parisienne dans l'une ou l'autre des familles théâtrales.

### **3. De la désorganisation de la profession.**

Au cours des soixante dernières années, le paysage théâtral français s'est effectivement considérablement modifié. Les schémas traditionnels de production et de diffusion des spectacles ont été bousculés, ce qui conduit, dans certains secteurs, à une déstabilisation.

Ici encore, nous nous garderons d'aborder le sujet des évolutions esthétiques des créations théâtrales. Seules seront relevées les mutations factuelles qui touchent l'organisation du théâtre, tant privé que public.

→ Dans les théâtres privés parisiens, le plus important changement historique est la réduction de la durée d'exploitation d'un spectacle à l'affiche. Cette caractéristique, qui était la spécificité du privé et de son économie, est aujourd'hui une rareté. D'un même spectacle exploité durant plusieurs centaines de représentations parfois (et donc plusieurs saisons), on est passé à la nécessité de produire plusieurs spectacles dans le même théâtre, sur une même saison. Cette conversion structurelle vers d'autres modes de fonctionnement altère profondément les équilibres budgétaires et la charge du théâtre en ordre de marche (le T.O.M.).

Évidemment, le théâtre public n'est pas responsable de cette réduction des durées d'exploitation, à Paris.

→ Alors que diminue l'exploitation et, par conséquent, l'amortissement des productions, le T.O.M. est la priorité des priorités et le garantir justifie la recherche de tous types de recettes. Les frais d'entretien, de fonctionnement, les charges de personnel et de bâtiment ne sont pas en diminution dans les théâtres, qu'ils soient privés ou publics. Avant même de jouer, ces charges incompressibles pour tenir en état, prêt à fonctionner, le théâtre, sont en croissance.

→ Dans le même temps, la décentralisation dramatique dans le secteur public a objectivement réduit l'ampleur des tournées même s'il convient de pondérer cette observation. Le développement du théâtre public a conquis de nouveaux publics dont le privé aurait pu tirer bénéfice, on peut regretter qu'il n'y ait pas eu d'émulation.

De l'aveu même de quelques tourneurs du privé, ce sont entre un quart et un tiers des tournées qui ont été réduites, en volume global, sur les vingt dernières années. Ces diminutions ne sont pas sans créer des tensions entre les tourneurs et les directeurs de production lorsqu'il s'agit d'ajuster les retours financiers et les rémunérations. Cette situation est la cause des incertitudes de distribution, toujours nuisibles à la fiabilité des tournées.

→ A la difficile maîtrise des charges de fonctionnement des théâtres vient se superposer l'instabilité des recettes. Tous les financements qui permettent d'assurer les équilibres économiques ou la rentabilité sont en baisse ou stagnants (billetterie, subventions, partenariats de tous ordres, garanties diverses...) ce qui engendre un climat singulièrement anxiogène.

→ Du côté des spectateurs également, les repères tendent à disparaître principalement à Paris. L'identification des lieux théâtraux repérables par leurs contenus artistiques se dilue dans un brouillage d'image peu favorable à la dynamisation des entrées. L'inflation des propositions, la surenchère de la communication et la rotation accélérée des spectacles ne dopent pas la fréquentation mais favorisent plutôt la volatilité et la dispersion des publics. L'œuvre théâtrale ne peut pas être vendue comme n'importe quel bien de consommation, la démultiplication de l'offre ne stimule pas systématiquement la demande.

En revanche, dans les régions, les théâtres ont renforcé leur identité et donc la confiance des spectateurs qui, par ailleurs, sont assez mobiles pour se rendre dans un théâtre autre que celui de leur lieu d'habitation, lorsqu'ils sont attirés par une programmation particulière qu'ils peuvent repérer.

→ Le prix des places a souvent été dissuasif, notamment dans le théâtre privé parisien, ce qui a parfois dessiné l'image d'un spectateur moyen plutôt aisé, habitué. C'est d'ailleurs ce même spectateur que l'on peut retrouver devant ces spectacles en tournée dans les villes



de région. On a pu relever que le prix moyen du billet est plus élevé d'un tiers dans le privé par rapport au public à Paris, et trois fois plus cher que le tarif moyen en région.

Le théâtre public a pour vocation d'être ouvert à tous types de publics, avec des tarifs accessibles. L'écart des prix de places, entre le public et le privé, tend toutefois à se réduire, à Paris, en raison notamment de la profusion des points de vente et des sites en ligne. Cette tendance a pour conséquence de baisser le prix moyen du billet dans le théâtre privé, cette baisse moyenne n'étant pas compensée par un accroissement du nombre des billets commercialisés. Les recettes accusent des fléchissements conséquents.

La désorganisation sur tous les fronts, dont on ne peut se réjouir, est un motif certain de l'irritation mutuelle ressentie entre les deux secteurs. Le théâtre privé, tout particulièrement, serait enclin à revendiquer, pour ses tournées, une présence plus grande dans les théâtres publics, éventuellement par toute forme de contrainte. On peut imaginer, osons-le, que la déstabilisation des organisations anciennes puisse susciter des rapprochements plutôt que de fâcheuses inimitiés... ce qui sera envisagé dans la suite de ce dossier.

#### **4. L'Association pour le Soutien du Théâtre Privé (A.S.T.P.) : force et fragilités.**

Il n'est pas possible de s'intéresser au fonctionnement du théâtre privé sans évoquer l'A.S.T.P., même s'il n'est pas question ici de décrire profondément son organisation ni le détail de ses attributions.

→ Créée en 1964 avec l'aide de l'Etat et, dans une moindre mesure, de la Ville de Paris quelques années plus tard, l'A.S.T.P. énonce clairement son objectif dans l'intitulé de son générique : le soutien au théâtre privé.

De par son modèle économique, le privé est vulnérable. L'A.S.T.P. finance des mécanismes de garantie, d'aide à la création, à l'exploitation, aux reprises, aux tournées. C'est un outil efficace de promotion et d'accompagnement qui, bien que financé par des subventions et le produit d'une taxe affectée, ne porte pas atteinte à l'indépendance des producteurs. Cette liberté de programmation revendiquée par le théâtre privé est fondatrice de l'autonomie de gestion du directeur de théâtre. Rappelons que c'est une caractéristique essentielle du théâtre, en France, dans le privé comme dans le public.

L'A.S.T.P. est financée à près de 90% par des ressources publiques. Elle fonctionne comme un fonds qui organise la solidarité entre les théâtres privés et, sans cette vocation assurantielle, nombre de spectacles n'existeraient pas.

Le privé représente une part importante de la production théâtrale française et une partie tout aussi conséquente de la fréquentation des théâtres. Dans les 53 théâtres membres de

l'A.S.T.P., ce sont plus de 100 pièces qui sont produites par an, qui génèrent environ 15 000 représentations et une vente de billets qui se situe autour de trois millions.

→ L'A.S.T.P. est un dispositif clé dans la vie du théâtre privé. La solidarité vertueuse de ses membres masque toutefois quelques fragilités et ambiguïtés flagrantes qui ont pu être confirmées par le récent rapport de la Cour des Comptes, relatif aux exercices 2003 à 2012. Nous ne retiendrons ici que quelques commentaires résumés pour éclairer des bases fragiles qui peuvent être contestables, notamment fondés sur les textes de 2004 qui instituent une taxe fiscale appliquée bien au-delà des productions qui concernent le privé stricto sensu. L'A.S.T.P. est parfois perçue comme un club de directeurs de théâtre parisiens, et de tourneurs, qui restreint statutairement le nombre de ses membres (53), lesquels ne doivent pas être subventionnés directement pour leur fonctionnement. La répartition des fonds perçus leur est pourtant destinée à plus de 60%.

Rappelons que la taxe (3,5% des recettes sur plusieurs catégories de spectacles donnés dans toute la France) est prélevée auprès d'un très grand nombre de redevables sur plusieurs milliers de spectacles (mais près de 75% des redevables représentent moins de 20% de la taxe acquittée).

Ainsi, la gestion de ce fonds de soutien fonctionne sur une ressource de mutualisation à assiette large avec une redistribution à bénéficiaires restreints. Le fondement même du décret de 2004 pourrait être discrédité et contesté en raison du flou des critères de recouvrement de la taxe (le paragraphe consacré aux exemptions est d'une syntaxe singulièrement alambiquée) et de l'étroitesse de la répartition des aides, ce qui explique les contestations et les irrégularités de recouvrement.

Le grief essentiel tourne autour de la formule suivante : au nom de quoi toute œuvre qui n'est pas subventionnée relèverait-elle du théâtre privé, de l'A.S.T.P. ? Le théâtre public, en tout point de France, se trouve ainsi assujéti sans retour sur des spectacles de danse ou sur des spectacles étrangers, il y suffit que le co-contractant du contrat de cession ne soit pas subventionné, ce qui est le cas des « bureaux de production indépendants » ou des tourneurs internationaux. Ces spectacles n'ont pourtant aucun lien avec le « théâtre privé parisien ».

Le rapport de la Cour des Comptes relève, par ailleurs, l'assez médiocre rentabilité de fonctionnement de l'A.S.T.P. entre la perception et la redistribution.

Sans davantage s'appesantir sur ces quelques dysfonctionnements (que tous les partenaires et acteurs du « fonds » s'engagent à amender), il reste que la vulnérabilité de l'économie du théâtre privé s'accroît de par la désorganisation et la fragilisation de ses assises historiques. Cette dégradation des moyens et des modes de fonctionnement amplifient les tensions qui agitent tous les milieux du théâtre.

## **II. Aspirations et revendications d'un secteur à l'autre. Les freins à la perméabilité :**

On aura compris que chacun des deux secteurs est bâti sur des fondamentaux, des pratiques, des objectifs différents. En dépit de ces divergences structurelles et intentionnelles, les échanges entre privé et public ne sont pas inexistantes, les tournées en témoignent au premier rang, nombreuses et étendues si l'on fait le bilan global.

Des professionnels du théâtre privé considèrent pourtant comme insuffisant leur accès aux scènes publiques, en France, certains réclamant même une contrainte de programmation à imposer aux directeurs, obligation qu'ils sollicitent du Ministère de la Culture... Rappelons que le volume de ces tournées apparaît multiple et conséquent mais il n'existe pas d'évaluation connue du quantitatif actuel des tournées, que ce soit en nombre de représentations, en chiffre d'affaires, en bénéfice dégagé, distribué ou réinvesti.

L'un des arguments relatifs à la frustration de ne pouvoir jouer dans toutes les villes consiste à dénoncer le fait qu'une partie de la population est « privée » des spectacles parisiens (on a même entendu parler de « censure »...). On pourrait utilement ajouter que tous les spectacles produits par le secteur public ne sont pas non plus diffusés sur toutes les scènes publiques du territoire. On pourrait rétorquer que les publics de la capitale sont systématiquement privés de certains spectacles créés en région, faute de scène parisienne pour les accueillir... C'est parfois au prix de grands sacrifices (financiers, logistiques, techniques...) qu'il est permis de « jouer à Paris ». Dans tous ces cas de figure, aussi légitimes que paraissent les revendications, toute tentative de « mariage forcé » reste incompatible avec l'indépendance éditoriale de toute direction digne de ce nom.

Avant d'essayer d'entrevoir et de formuler peut-être quelques projets de « passerelles », essayons de cerner les « freins » aux échanges, sachant que la demande réciproque n'est pas bilatéralement du même ordre ni de même exigence.

### **1. Les freins à l'extension ou à l'intensification des tournées privées.**

Entre les arguments plus ou moins avouables ou recevables, assortis des points de vue différenciés suivant la personnalité des directeurs, les difficultés de contacts peuvent être recensés en quelques critères essentiels.

→ L'intérêt mou du théâtre public pour le privé :

- Pour des raisons artistiques, les propositions de spectacles ne correspondent pas au choix éditorial de telle ou telle direction d'une scène publique.

- Par méconnaissance réelle des spectacles joués dans le privé parisien, en dépit de la communication publicitaire, des « catalogues » des tourneurs (mais un directeur de théâtre n'achète pas un spectacle sur catalogue...) et des sollicitations en tous genres. Il est notable que les professionnels du théâtre public fréquentent peu le privé.
- En raison des prix de vente, jugés souvent excessifs, des spectacles en tournée. Ces prix ne correspondent pas, le plus souvent, aux capacités économiques des scènes publiques au regard des tarifs pratiqués pour les spectateurs.
- En raison d'un format scénique restreint, trop référencé à l'ouverture de scène des théâtres privés, non adapté aux salles contemporaines. Cette constatation est un inconvénient majeur. La transplantation d'un décor, conçu pour un cadre de scène exigü, sur une scène plus vaste est un handicap la plupart du temps insurmontable, à la fois à cause de l'inéquation tangible et de la réduction drastique du nombre de spectateurs (visibilité réduite). Cette réduction de jauge accentue encore le déficit financier.
- En raison de la non-fiabilité des distributions parisiennes lorsque les spectacles sont en tournée. Il est, en effet, assez fréquent que les comédiens annoncés à l'affiche soient contractualisés uniquement pour Paris, et remplacés en tournée, ce qui est fortement dommageable pour la crédibilité d'un directeur en région si la même distribution ne peut être garantie dans son théâtre.
- La réticence du théâtre public se fonde également sur le sentiment que les tournées paient les déficits parisiens ou, pour le moins, sont davantage rémunératrices (avec des cachets jugés excessifs). Ce sentiment n'est pas complètement infondé, la revendication d'extension des tournées de la part du privé est partiellement motivée par cette perspective « d'amortissement positif ».
- La profusion de l'offre des tourneurs se double de la démultiplication du nombre de tourneurs, ce qui conduit à un brouillage néfaste. Cette abondance en tous genres ne favorise pas le choix et nuit à la confiance de potentiels « acheteurs ».

→ Un frein lié à la nature même du théâtre public et à ses choix consubstantiels.

- Les directeurs de théâtres dirigent des projets artistiques et culturels dans leur ville d'implantation, c'est même sur ce critère qu'ils sont le plus souvent nommés. Ils ne sont pas directeurs pour additionner des spectacles dans un agenda et satisfaire les demandes extérieures de producteurs. En sa qualité de porteur de projet, le directeur

artistique établit une programmation qui lui semble traduire les missions qui lui sont confiées.

Il est clair que certains préféreraient que ces théâtres (dits « de diffusion ») soient de beaux outils, bien équipés, pourvus en personnels compétents... mais déchargés de programmation au profit de producteurs extérieurs. C'est le modèle même des Zénith, en France, semblable sur ce point à la plupart des théâtres dans les pays « libéraux » (Japon par exemple) où l'identité des théâtres n'apparaît pas dans la programmation d'une saison, laquelle n'est que la juxtaposition des productions dans le théâtre loué. La France n'a pas choisi cette voie, la succession des politiques culturelles a ainsi qualifié son exception.

- Le théâtre public s'intéresse prioritairement... au théâtre public. Il s'y reconnaît, il y choisit les œuvres et les équipes artistiques qui concrétisent son projet, sa cohérence et son histoire avec un territoire donné, une population au sein de laquelle se dessinent des publics. Notons que la direction d'un théâtre public n'a pas obligation à recevoir des productions de son réseau ou d'un autre réseau du théâtre public. Ainsi, un théâtre de ville (conventionné ou non) ou une scène nationale n'a pas de contrainte à accueillir des C.D.N., ni aucun quota de compagnies, qu'elles soient émergentes ou de notoriété. Cette disposition qui fonde la liberté de choix, s'applique, bien entendu également, au théâtre privé.

- Le théâtre public, de par ses missions intrinsèques, n'est pas systématiquement à la recherche des succès à l'affiche, fussent-ils des succès parisiens. On reviendra plus loin sur la notion même de « succès ».

A contrario, le théâtre public n'a pas vocation à la confidentialité et à l'éternel recommencement du « défrichage artistique ». Le public d'une ville moyenne en région n'est pas constitué de spectateurs professionnels qui cherchent la découverte... La relation avec les publics se construit sur la confiance des choix, même pour des œuvres inconnues.

- La pluridisciplinarité, qui constitue un critère fondateur de bien des théâtres publics sur le territoire, limite mécaniquement le nombre des projets émanant strictement du genre « théâtre » (qu'il soit public ou privé). La musique et la danse, notamment, sont parties intégrantes d'une saison, démultipliées par le caractère pluriel de ces catégories, par exemple le vocable « musique » concerne le baroque et/ou la chanson, le jazz, les orchestres symphoniques, le récital de piano...

Le théâtre privé, qui n'est pas un genre en soi, n'a aucun fondement pour valider sa présence au nom de la diversité artistique.

- Les théâtres publics accueillent également un nombre conséquent de spectacles étrangers de tous pays, particulièrement en danse et musique. Cette dimension internationale des programmations réduit encore les possibilités d'accueil (financières et calendaires) pour le genre théâtre, d'où qu'il soit.
- Enfin, on peut relever que le tempo des saisons n'est pas comparable entre les deux secteurs, ce qui ne favorise pas les échanges.  
On peut également s'étonner que le théâtre privé ait été peu enclin à investir dans l'acquisition de théâtres, hors Paris, sauf quelques rares exceptions. Le développement d'un réseau de théâtres privés, bien référencés en contenu et visibilité, pourrait permettre une plus riche diffusion, avec des séries d'exploitation, au moins dans les plus grandes villes. Une telle entreprise serait, par ailleurs, utilement complémentaire à la réalisation d'une « grande ambition » pour le théâtre privé, suggestion qui sera esquissée dans un prochain chapitre de ce rapport.
- Ajoutons une réflexion supplémentaire à ces critères. Le théâtre public a, dans son histoire récente, développé une infirmité à s'organiser pour bâtir et coordonner des tournées, qu'elles émanent du théâtre privé ou du théâtre public. Ce glissement vers l'inorganisation engendre des charges annexes de transports et de défraiements qui entravent la circulation des spectacles. Les espaces de concertation en ce domaine se sont raréfiés dans le même temps où la production s'est glorieusement imposée face à la diffusion.

Ainsi donc, les freins au développement des tournées du privé sont multiples et contraignants. Si elle peut parfois s'apparenter à une forme de dogmatisme à l'égard d'un certain théâtre commercial, on constate que cette attitude ne s'applique pas à une autre catégorie artistique comme la musique. La contractualisation des spectacles et concerts, en chanson ou jazz par exemple, se fait presque exclusivement avec le secteur commercial privé. Évoquons très superficiellement, le fait que ces spectacles musicaux relèvent du « Centre National de la chanson, des variétés et du jazz » (le C.N.V.), lequel pourrait être perçu comme le pendant de l'A.S.T.P.

Ce parallèle sommaire entre A.S.T.P. et C.N.V. se révélerait rapidement factice à l'analyse détaillée et, pour être compréhensible et fondée, la comparaison nécessiterait un long développement, ce qui n'est pas l'objet de la présente mission.

## 2. Les freins à l'accueil du théâtre public dans les théâtres privés parisiens.

A Paris, les spectacles du théâtre public sont principalement présentés... dans les théâtres publics. Financés par l'Etat et/ou la ville de Paris, ces théâtres produisent, coproduisent, accueillent, sous diverses formes et conditions, des spectacles issus des réseaux de la décentralisation dramatique, lesquels se produisent également dans les théâtres de la proche banlieue parisienne (Théâtres de ville, C.D.N., scènes nationales...).

Le nombre de ces théâtres est toutefois limité, il ne peut satisfaire la très forte demande des équipes artistiques qui ambitionnent de « jouer à Paris ». C'est en réponse pragmatique à cette pénurie relative de scènes que de nombreux lieux se sont ouverts dans la capitale, lieux sans statut particulier, dont la politique d'accueil peut aller du choix le plus assumé à la moins scrupuleuse des exploitations mercantiles (location à la découpe horaire pour le maximum de rentabilité).

Cette galaxie de scènes, en augmentation de 13% sur 10 ans, qui ressemble au pire comme au meilleur du « off avignonnais », nourrit de beaucoup d'illusions la visibilité recherchée par les équipes artistiques, désireuses avant tout de capter l'attention d'un public professionnel (et paradoxalement non parisien, en dehors de la presse). Ainsi, les projets artistiques se perdent dans une offre de spectacles qui a crû de plus de 80% sur les 10 dernières années.

Rappelons que ces lieux, à identité incertaine, relèvent la plupart du temps d'initiatives privées mais ils n'appartiennent pas à la catégorie « théâtre privé » au sens de l'A.S.T.P. dont les membres sont respectueux de règles professionnelles et de déontologie.

La cinquantaine de théâtres privés parisiens sont préoccupés par cette concurrence jugée déloyale mais ils ne peuvent faire face, même avec la meilleure volonté, à la profusion des projets qui ne relèvent ni de leur sphère, ni globalement de leurs intérêts.

→ L'intérêt mou du privé pour le théâtre public.

- Les théâtres privés doivent d'abord assurer leur propre programmation et concrétiser les projets qu'ils ont choisis. Ils produisent leurs spectacles dans « la famille du privé », avec des logiques, voire des coutumes, qui fondent leurs caractéristiques (coproductions, distributions, metteurs en scène...). Chaque « montage » est porté par l'espérance d'une exploitation parisienne au long cours.
- Les spectacles montés par le théâtre public correspondent rarement aux attentes et aux choix du privé. Des exemples existent et ont existé mais ils restent ponctuels (ils seront répertoriés et analysés dans un chapitre spécifique). Notons, en analogie avec un alinéa précédent, que le théâtre privé n'est ni voué ni missionné à accueillir le théâtre public.

- Les directeurs du théâtre privé fréquentent peu les spectacles du secteur public et encore moins ceux qui sont créés et diffusés hors Paris. Cette méconnaissance est peu propice à rapprochement.
- Les spectacles du théâtre public requièrent assez souvent du personnel et du matériel techniques qui ne sont guère compatibles avec l'économie du privé. Le format scénique également, lorsqu'ils sont créés sur des grands plateaux, ne favorise pas leur adéquation avec les scènes les plus courantes du privé.
- Le privé a, d'emblée, peu d'intérêt à accueillir des spectacles de la sphère publique en raison de distributions peu médiatiques (au sens « connues du grand public ») et donc peu susceptibles d'assurer l'indispensable billetterie.

→ Un frein lié aux fondamentaux du théâtre privé.

- Le privé est, historiquement, le théâtre des exploitations de longue durée. Avec un spectacle à l'affiche et un bon remplissage de salle, le théâtre privé n'a pas besoin de multiplier les projets pour assurer sa rentabilité. Il a donc souvent peu de place pour accueillir d'autres spectacles et, lorsqu'il s'y résout, la programmation multi-horaire ne peut favoriser que des spectacles légers en décors et logistique. Le privé ne se tourne pas spontanément vers les productions du théâtre public pour compléter sa programmation.
- Le théâtre privé se doit d'assurer une rentabilité économique, on l'a vu précédemment, il ne peut s'engager dans des cumuls de pertes, ce qui limite donc la prise de risques.  
S'engager sur un nombre de représentations conséquent avec des spectacles du public est un frein essentiel à cette collaboration, sauf à trouver des avantages particuliers qui amortissent l'audace.
- Le théâtre privé recherche le succès et, sans aucun doute, le secteur public également. Mais l'idée même de « succès » n'a pas systématiquement le même sens dans les deux sphères. Au risque d'une partition sommaire et caricaturale, on peut définir le succès du privé comme un spectacle qui remplit la salle, génère des recettes et reste à l'affiche alors que le succès dans le public se définit davantage par des qualificatifs artistiques et esthétiques que par l'ampleur de la fréquentation. Cette comparaison nécessiterait un développement plus subtil mais, pour souligner les différences, gageons qu'un succès du public ne garantit pas un succès dans le privé



(quelques exemples ont corroboré cette situation mais on peut également recenser quelques notables exceptions).

Cette considération sur le « succès » pourrait être le sujet d'une concertation entre les deux secteurs, comme une amorce de pistes pouvant déboucher sur des collaborations (par exemple, que fait-on d'un succès dans le théâtre public, à Paris... ?).

Il reste qu'il conviendrait également de s'interroger sur la perception des publics dans ce débat. Le clivage y est certainement moins catégorique qu'il y paraît, si l'on prend pour référence le « grand public », c'est-à-dire bien au-delà des spectateurs capables de différencier spontanément l'appartenance ou l'origine des spectacles.

Une des caractéristiques du privé est qu'il attire fortement des spectateurs de province (lorsqu'ils se rendent à Paris), y compris ceux qui fréquentent assidûment le théâtre public de leur région et qui, paradoxalement, n'iraient peut-être pas voir ces mêmes spectacles en tournée.

Ces spectateurs aiment aller voir les spectacles du privé dans les théâtres parisiens.

Bien évidemment, la réflexion sur les publics nécessiterait une ample analyse à elle seule. Nous éviterons ici les allégations expéditives sur les querelles inconciliables entre « l'offre et la demande ».

A la lumière des constats et des dérégulations recensés, recherchons les passerelles à explorer entre privé et public.

### **3. Un contexte plus favorable à la perméabilité et aux collaborations.**

En préalable à la recherche de coopérations, on peut évidemment s'interroger sur l'intérêt même de collaborations. Elles n'apparaissent pas nécessaires ni indispensables, elles ne sont pas unanimement revendiquées dans chaque camp. Elles sont rituellement évoquées, souhaitées avec un enthousiasme relatif, décriées tout autant.

Quel gain en retirer, et pour qui ?

Le seul objectif à poursuivre devrait être le service des œuvres assorti de nouvelles conditions de production, de diffusion et d'une meilleure exposition auprès de publics élargis. Dans cette quête de rapprochements, comment pour le privé comme pour le public, à la fois préserver son identité, ses particularités et conjuguer des talents, des moyens, des projets qui seront plus pertinents et plus passionnants s'ils sont cogérés ? A chacun d'étalonner ses intérêts dans un mariage qui doit équilibrer désir, estime et raison. Et sans doute pas avec n'importe qui...

## → Dépasser l'ignorance mutuelle et les antagonismes

En raison d'une histoire et de pratiques peu conniventes, privé et public n'ont pas de vocations essentielles à collaborer, en dépit de tentatives et d'incitations ponctuelles et récurrentes.

Comment dépasser l'ignorance (parfois le mépris) réciproque entre les deux grandes familles de la scène théâtrale ? Il y faut, il y faudrait une réelle volonté ou de fortes nécessités.

Comment intégrer une autre approche au bénéfice des enjeux de la création, de l'élargissement des publics et, globalement, de l'emploi artistique, reflet d'une vitalité ? Il y faut, il y faudrait un désir, de la considération mutuelle, quelques exemples emblématiques pour décomplexer les velléités et réduire de stériles antagonismes de principe.

## → De nouvelles donnes.

- Les difficultés économiques, les réalités de survie, de faisabilité, de saine gestion plaident pour certains rapprochements propices à une meilleure exploitation des spectacles. Si les contraintes économiques ont fragilisé les frontières, ce n'est pas sur ce seul motif que peuvent se bâtir des passerelles. Ainsi la perméabilité positive ne peut pas se confondre avec la « location de salle » telle que certaines prestigieuses institutions publiques parisiennes viennent d'en inaugurer la pratique (une nouvelle voie pour des recettes comme, par exemple, un one-woman-show pendant deux mois au Châtelet...). Il ne s'agit donc pas de diversifier des actions au préjudice des activités primordiales.
- Au fil du temps et à la lumière d'échanges (rares mais féconds) entre des dirigeants du public avec certains collègues du privé, les définitions se sont lézardées, le péjoratif réciproque s'atténue : la guerre caricaturale du boulevard et du subventionné (les deux termes sont péjoratifs et maniés comme tels) n'a peut-être plus lieu d'être.
- Les artistes qui travaillent sur et autour de la scène ont moins de prévenance à passer d'un secteur à l'autre. On sait que les raisons de cette déculpabilisation sont multiples, un parallèle existe avec la perméabilité assez récente entre le cinéma et la fiction télévisée pour les acteurs, très longtemps clivante et stigmatisée.

→ Des dynamiques positives.

- L'abolition progressive de positions sclérosées et sclérosantes, quels qu'en soient les motifs, a ouvert des brèches et démontré qu'une plus juste connaissance de l'un et de l'autre pouvait dynamiser une effervescence réciproque, au meilleur profit de tous.

Il s'agit moins de réduire les antagonismes que de les contourner.

- A ce stade de la réflexion, il convient de rappeler qu'aucune obstruction, aucun empêchement de principe (juridique, politique, social, économique ou fiscal sauf abus de bien social ou lucrativité pour le secteur public) n'entrave les collaborations. Un certain nombre de questions méritent toutefois d'être posées pour calmer les inquiétudes et les fantasmes suscités autour de l'économie des productions, un prochain chapitre sera consacré à ces divers contextes.

- Certains projets réalisés en commun entre privé et public ont dédramatisé la nature même de la relation et démontré que la volonté de travailler ensemble ne se confondait pas avec l'unification des pratiques.

- Depuis plusieurs décennies, dans certains cas, des spectacles du secteur public sont présentés dans des tournées organisées par... des tourneurs privés dans le réseau national... des théâtres publics. Ces pratiques ont pu être profitables pour établir des passerelles avec des exploitations parisiennes, dans des théâtres privés.

Une fois encore, le point de contact est lié à l'exploitation des spectacles.

### **III. Quelques pistes pour de meilleures relations et des échanges fructueux.**

Ce n'est évidemment pas sans fondements ni raisons que privé et public ont si peu de relations fonctionnelles, on l'a vu. Il est fantasque et stérile d'espérer que ce soient les difficultés des uns et des autres qui viennent favoriser les rapprochements. Illusions devant l'adversité.

La dynamique ne peut reposer que sur la conjugaison des meilleurs atouts de chacun des secteurs : l'ubiquité du secteur public et sa prise de risques dans sa relation avec les spectateurs, d'une part et, d'autre part, la visibilité parisienne dans des théâtres historiques aux enseignes référencées. Il s'agit de « tricoter » intelligemment et fertilement ces deux fils.

Toute collaboration durable ne pourra en sortir que « par le haut », à savoir la recherche de l'exigence artistique et l'ambition de s'adresser, sur cette base, au plus grand nombre de spectateurs. Cette perspective requiert de développer de bonnes pratiques communes dans la plus grande transparence, quitte à bousculer des acquis, des intérêts tacites, des inerties infondées.

#### **1. Focus sur le potentiel d'accroissement des tournées privées.**

Au risque de répéter des évidences, aucune contrainte, aucun quota ne pourra jamais être efficace pour établir de fécondes collaborations entre public et privé. Pas davantage pour imposer aux théâtres de région l'accueil des productions privées parisiennes. L'indépendance de la programmation autour d'un projet est fondatrice de la labellisation par l'Etat et toute entorse est une nuisance.

→ S'il veut étendre ses tournées, le privé doit se rendre désirable.

- L'accueil des tournées privées sur les scènes des réseaux du théâtre public existe suivant différentes modalités : spectacles intégrés dans la programmation du théâtre, location de la salle (hors programmation donc), mise à disposition de dates libres, définies après les propres choix de la scène publique, programmation parallèle par la ville ou d'autres structures, utilisation de « journées de servitudes »...

Tous ces dispositifs sont professionnellement bien connus, ils donnent d'ailleurs le plus souvent satisfaction, en dépit de quelques situations plus délicates, régulièrement dénoncées comme des « territoires inaccessibles » pour les spectacles du privé. Une concertation réunissant de « bonnes volontés » pourrait utilement examiner ces situations en prenant appui sur le présent rapport, lequel n'ambitionne pas de

résoudre ce dilemme théâtral. L'intérêt se porte davantage sur des dynamiques librement consenties.

- Pour être intégré dans la programmation d'un théâtre, un spectacle doit être choisi, c'est-à-dire désiré en fonction de multiples critères. Il faut bien constater que, globalement, on n'a guère su faire évoluer l'image du privé. On a souvent eu tendance à compenser le déficit financier redouté par le déficit artistique (moins de comédiens, décors réduits...). Les œuvres produites pour satisfaire le goût des spectateurs du privé n'ont pas l'art de se faire désirer par ceux escomptés pour les accueillir en région. L'inversion de cette tendance ne pourrait se faire qu'à partir de réelles concertations propices à éclairer les attentes et susciter des projets plus novateurs dans l'esprit comme dans la réalisation. Notons que c'est cette démarche qui est la plus fertile pour les œuvres produites par les réseaux du théâtre public, avec des échanges dès la naissance du projet et des engagements en coproduction comme en diffusion. En étant concerné préalablement, le théâtre n'est pas « l'acheteur » recherché mais un partenaire respecté et engagé, il s'agit d'une éminente différence.

Pour être désirable, l'œuvre doit être autre chose qu'une fabrication répondant à des attentes préjugées, autre chose qu'un « spectacle en tournée » ou pire « en rodage », autre chose qu'un contrat de vente.

#### → Il faut une grande ambition pour le théâtre privé

Pour se rendre globalement désirable et étendre ses tournées en région, le privé doit inventer, avec vigueur et imagination, une valorisation repérable de sa présence sur le territoire national.

Il faut que le privé se forge une grande ambition pour que soit perçue son irrigation et sa place dans la vie théâtrale, en France. La vision parisienne et la logique médiatique du vedettariat n'y suffisent pas. Ce projet d'envergure devrait légitimement mobiliser toutes les forces vives du privé, théâtres, tourneurs et instances représentatives et se développer dans deux directions dynamiques afin d'ancrer des points forts à cette lisibilité nationale, indispensables prémices à toute extension :

- La perception des tournées du théâtre privé n'existe pas, elle n'est ni quantifiée, ni qualifiée, ni cartographiée. Ainsi, ces centaines de représentations à travers le pays ne sont répertoriées qu'au détour de remontées de recettes ou de taxes. On peut imaginer que cette présence mérite une approche complémentaire, qui donne une photographie valorisante de ce secteur. Le théâtre privé doit se préoccuper de

donner une visibilité exhaustive de ses spectacles en tournée, avec un repérage des villes et des lieux d'accueil. On y lira éventuellement en creux les manques tant décriés.

- Cette « vitrine » éclairée est la base d'un ample projet qui consisterait à « labelliser », par le secteur privé lui-même, un réseau national repérable. Identifiable par une dénomination appropriée (« Les Escales du privé », « Paris-Province », par exemple,...), cette labellisation nationale serait accordée par un regroupement de tourneurs, en lien avec l'A.S.T.P. Les villes reconnues par ce réseau seraient valorisées et certains critères pourraient leur être affectés (des « étoiles », des « brigadiers », des « rideaux »...) en fonction des volumes d'accueil, des fidélités, de leur assiduité au théâtre privé. Les divers regroupements des chaînes hôtelières pourraient utilement inspirer ce « tour de France du privé » (assorti éventuellement d'un « guide du privé »), symbole d'identité et de reconnaissance. On pense inmanquablement aux « villes Baret ou Karsenty » évoquées dans un précédent chapitre.
- En donnant une traduction concrète à une ambitieuse visibilité, le théâtre privé pourrait alors inventer un développement et un renforcement de son action au sujet desquels on peut suggérer quelques pistes :
  - La constitution d'un guide et/ou d'un site pour identifier la géographie des « lieux d'accueil du privé » permettrait de bien concentrer une promotion globale. Le ciblage de l'information inciterait la circulation des spectateurs d'une ville à l'autre, dans une proximité géographique, en fonction des programmes et la fréquentation pourrait augmenter dans la mesure où ce programme des spectacles en tournée serait connu.
  - Le lien renforcé, sur le territoire, avec un public répertorié pourrait bénéficier également à la fréquentation parisienne lorsque ces mêmes spectateurs se déplacent à Paris. Rappelons qu'il y est bien difficile de se repérer dans la confusion de l'information, laquelle serait ainsi ciblée, éventuellement complétée de tarifs particuliers réservés à cette appartenance à la « communauté du privé ».
  - Par ailleurs, la mise sur pied d'un réseau d'accueil régulier du théâtre privé favoriserait indéniablement la connaissance de l'A.S.T.P., les mécanismes de ses retours financiers et le dialogue entre les théâtres.

## 2. Pour l'accueil du théâtre public par le privé parisien.

Les cas de spectacles produits exclusivement par le théâtre public, présentés également dans un théâtre privé, sont rares. On a vu les principales raisons qui entravent la déclinaison d'une telle diffusion. Résumons par une seule phrase : ce schéma ne répond à aucune démarche « naturelle ». Il y faut donc l'initiative individuelle très volontaire de certains directeurs de théâtre qui soient, en bonne entente avec leurs confrères ou consoeurs, et en accord avec des metteurs en scène, des équipes artistiques.

- Comme le but n'est pas que tous les théâtres privés éprouvent le besoin de présenter des spectacles du secteur public, il serait bien perspicace, dans un premier temps de réflexion commune, de recenser les directeurs qui seraient désireux de s'engager, même très ponctuellement dans cette voie. Cette étape viserait à réunir de sincères bonnes volontés.
- La poursuite de la concertation permettrait peut-être de dégager quelques critères essentiels motivant le souhait d'un directeur privé pour accueillir un spectacle public. Nul doute que l'élément déclencheur soit le désir artistique. Prolonger une exploitation, faire une reprise d'un spectacle déjà présenté, exposer à Paris une production de région, faire confiance à une compagnie, croire assidûment en la capacité d'une œuvre, d'une équipe, à trouver son public par une exploitation de longue durée, tels sont quelques-uns de ces critères avouables qui pourraient être débattus, analysés, encouragés.
- On peut, ici encore, escompter que le théâtre public sache se rendre désirable, s'il aspire à convaincre le privé de le choisir pour une diffusion parisienne. Sans s'adapter, sans perdre son identité ni compromettre ses intentions artistiques et esthétiques, peut-être en connaissant un peu mieux les théâtres privés et leur programmation pour proposer à tel directeur un projet propre à son agrément.

Dans le chapitre suivant seront présentés quelques exemples de collaborations qui ont été efficaces et satisfaisantes, grâce à la bonne compréhension mutuelle des atouts et des enjeux, dans un climat de grand professionnalisme éclairé.

Avant d'aborder la cogestion essentielle que l'on pourrait espérer, à savoir la production commune, dès l'origine des projets, on peut imaginer que des passerelles se tissent pour des cas très particuliers.

### 3. Quelques idées de projets établissant des passerelles

- Le théâtre est fort de quelques figures emblématiques, reconnues par tous pour des raisons multiples, le plus souvent indépendamment des deux familles. Pour mieux situer le sujet, ne citons que deux exemples qui illustrent ce projet : Laurent TERZIEFF par le passé et Michel BOUQUET, des maîtres dans l'art du théâtre tout court.

Une concertation pourrait utilement et rapidement être mise en place pour choisir, parmi des figures phares du théâtre (acteurs, metteurs en scène, auteurs ou d'autres créateurs de la scène et de l'écran) des artistes dont la notoriété a été acquise au fil de l'exigence de leur carrière. Leurs spectacles seraient conjointement accompagnés et valorisés, présentés à Paris comme en tous points du territoire national.

Rappelons par ailleurs la sidération qu'avait provoquée la distribution d'une actrice symbolique du boulevard dans un projet de théâtre public : Jacqueline MAILLAND dans *Le Retour au désert* / Koltès / Patrice Chéreau. Il est assez incroyable que d'autres projets ne se développent pas sur de telles collaborations inattendues. Gageons que des acteurs, de tous bords, sont en attente de propositions qui bousculent les fixités et les attentes.

- Des projets d'acteurs.

En France, les porteurs de projets sont, le plus souvent, des metteurs en scène ou des directeurs de production. Rares sont les projets d'acteurs, générés à leur initiative.

Et pourtant...Quelle que soit l'ampleur de leur notoriété, bien des actrices et des acteurs désireraient faire naître un spectacle, en s'inscrivant dans une distribution, comme interprète ou à la mise en scène, sur une œuvre particulière qui leur tient à cœur. Sans structure support, sans connaissance des mécanismes de production, ces acteurs ne trouvent pas l'impulsion nécessaire pour concrétiser leur envie. Il est vrai qu'il n'est pas aisé de trouver les moyens de répéter, créer, jouer à Paris et en tournée. Une conjugaison des atouts et des talents du privé et du public pourrait se mettre au service de ces initiatives émanant d'idées d'acteurs, participant ainsi à la construction des fructueuses collaborations recherchées.

- Des metteurs en scène sortis de l'institution.

On constate, depuis plusieurs années, que des metteurs en scène dont le parcours professionnel s'est réalisé dans le secteur public, y sont démunis lorsque leur contrat prend fin. Ils se tournent vers le théâtre privé pour continuer à monter des spectacles. Sans établir de règles, on peut imaginer que le théâtre public, soucieux de connivences intergénérationnelles, ne soit pas complètement absent de ces projets.



#### **4. Pour des projets portés en commun dès leur naissance.**

De tout ce qui précède, on peut envisager que des relations bilatérales se tissent, une fois des divergences atténuées, débouchant ici sur une diffusion nationale plus dense d'un projet privé, là d'une présentation parisienne de longue durée pour un spectacle du secteur public. Ces espérances laborieuses ne sont pas insignifiantes mais elles sont conjoncturelles et hypothétiques, in fine de mince intérêt durablement bénéfique au théâtre.

- Bien différente est la collaboration initiale entre privé et public autour d'un spectacle à accompagner dès son origine et à cogérer tout au long de son existence. Imaginer, autour du projet d'un metteur en scène ou d'une équipe artistique, la meilleure manière de produire, de répéter, de créer une pièce, de la diffuser, en France autant qu'à Paris, au profit réel des conditions de sa réalisation et de sa rencontre avec les plus larges publics, telle est la véritable passerelle qui mérite toutes les attentions.

- Le théâtre privé doit conserver toutes ses propriétés spécifiques, celles qui la caractérisent et qui ont précédemment été répertoriées. On ne peut envisager aucune confusion avec le secteur public (on connaît bien sûr, l'hostilité de tout le secteur privé à l'ingérence dans la conduite de ses affaires) et ce sont précisément les paramètres qui l'en distinguent qui sont à cultiver dans des projets communs.

Le Théâtre public de son côté, n'a pas à redouter quelque privatisation que ce soit, il est son propre modèle mais il doit affirmer dans le concret ses valeurs préférées (on connaît, bien sûr, la délectation professionnelle de ce secteur à se faire peur et à agiter des épouvantails préventifs). Le théâtre public représente une autre pensée, une autre tradition et un autre environnement. Son histoire et sa pertinence ont démontré combien son existence avait transformé la création artistique et généré des publics diversifiés, toutes particularités qui restent continuellement à parfaire et à réinventer. C'est de son implantation territoriale qu'il faut profiter pour imaginer une plus large circulation des œuvres communes, conçues dans la dynamique d'élargissement des publics.

Envergure des œuvres, prise de risque, investissement qui ne se concentre pas sur la distribution, souci initial de la durée de vie du spectacle, de sa circulation, toutes ces préoccupations sont à envisager et à partager lorsque privé et public se réunissent et chacun y apporte sa pratique et son expérience.

Quand le plancher des trente représentations dans le privé voisine avec le plafond moyen de l'exploitation dans le public, on doit pouvoir concevoir une présentation plus rationnelle de certains spectacles, tout en favorisant une plus grande exigence artistique, en tous domaines de la scène.

## **IV. La production et la diffusion gérées en commun : le rapprochement essentiel.**

Au moment de soulever et de préciser quelques points de procédure, il est nécessaire de rappeler que l'ensemble des réflexions contenues dans ce rapport ne fondent pas une apologie de l'union des deux grands secteurs du théâtre. Elles n'ambitionnent pas davantage de souhaiter calquer les pratiques des uns sur les autres, pas davantage de considérer que l'un est plus vertueux ou plus rentable que l'autre. La modeste tentative consiste à susciter des rapprochements ponctuels pour tirer parti des qualités de chacun et mettre en œuvre, dans certains cas adaptés et réceptifs, une plus dynamique conception de la création, de son envergure comme de son économie. Cette perspective n'a pas pour intention de se poser en nouveau modèle à reproduire mais de s'appliquer, potentiellement, à des projets qui trouveront un plus grand épanouissement, en cogestion, librement initiée et consentie. Il ne s'agit pas d'une dérive vers la privatisation ni d'une emprise sur le privé.

Un certain nombre de questions doivent être évoquées lorsque l'on entre dans le rapprochement opérationnel des deux secteurs. Toutes ne requièrent pas des réponses immédiates, elles sont à débattre, ce qui n'entrave pas l'avancement de réalisations communes. Il est néanmoins judicieux que les sujets suivants qui vont être abordés imprègnent les relations entre les partenaires.

### **1. Quelques questions économiques, juridiques, éthiques.**

On a pu le constater, les relations entre public et privé sont méfiantes, parfois suspicieuses -le plus souvent par méconnaissance- et certaines velléités ont pu être découragées par l'absence de pratiques conjointes connues et visibles. Si l'on veut décomplexer ces connexions, leur donner un élan, il est nécessaire de dessiner un « savoir faire » réciproque, de sécuriser les partenariats dans un cadre déontologique donnant toute clarté aux procédés économiques et contractuels juridiquement fiables.

➔ Pour engager sainement des passerelles et des rapprochements, il est indispensable de cerner des règles déontologiques compatibles avec les logiques et la philosophie de chacun des partenaires potentiels.

Une concertation sur ce sujet précis, réunissant des « bonnes volontés du métier », sera à même de dégager un cadre aux accords de coopération.

- Elaboration d'une « charte déontologique », souple et claire, sur des grandes lignes économiques et juridiques, incitative mais sans contrainte d'application pointilleuse, adaptable. Une sorte de « règle du jeu » serait ainsi ébauchée, étayée par quelques

cas de figure dont l'accumulation, au fil des pratiques, charpentera une évolution positive de la charte.

Un prochain paragraphe sera consacré à recenser quelques opérations menées ensemble, public et privé, au cours des dernières années.

- Une concertation professionnelle consisterait également à lister les grandes réflexions centrales, à aborder pour ne pas laisser dans l'ombre des sujets susceptibles de contentieux.

Par exemple : préciser la motivation d'une ambition commune pour concrétiser un projet, quels moyens respectifs apportés dans la production, quelle gouvernance dans cette alliance, quelle répartition dans l'exécutif, quels retours escomptés...

→ A l'articulation de la déontologie et de l'économie.

La charte générique fixant quelques grandes lignes, il convient ensuite d'entrer dans le détail de la coopération et de lister des points essentiels à aborder, parmi lesquels :

- La rémunération des artistes (acteurs, metteur en scène, scénographe-décorateur, créateurs costumes, lumières...) et toutes rétributions directes ou indirectes induites par l'économie du projet commun.
- La répartition des charges de « production », de « montage », de « tournée », de « reprise »... Les vocabulaires respectifs du privé et du public ne recouvrent pas toujours les mêmes notions et réalités, un glossaire sommaire, dans un paragraphe suivant, tentera une clarification pour accorder de meilleures compréhensions.
- Le chiffrage éventuel du théâtre en ordre de marche (T.O.M), des besoins techniques supplémentaires.
- La question de la répartition des pertes, des excédents, des garanties, suivant quelle clé de répartition, quels coefficients de pondération en fonction des apports.
- La relation des producteurs avec le metteur en scène, avec les acteurs. La responsabilité artistique de « l'employeur » et celle du « patron »... Dans le théâtre public, le metteur en scène est souvent considéré comme l'employeur (initiateur du projet), ce qui n'est pas toujours le cas dans le théâtre privé qui se rapproche davantage du fonctionnement que l'on connaît dans le cinéma.  
La répartition des responsabilités, des engagements contractuels et des décisions finales est donc à fixer dès le début de la collaboration.

→ A l'articulation de l'économique et du juridique

- A l'intérieur même de chaque secteur, les relations sont tacitement codifiées par la profession et l'habitude, mais la mixité des partenaires oblige à interroger le type de contrat, de convention, qu'il faut établir pour cogérer la production et/ou la tournée.
- Dans le même esprit, l'exploitation parisienne traditionnelle du théâtre privé n'est pas similaire quand l'un des partenaires relève du théâtre public.
- La question de la production déléguée (exécutive), de sa rémunération ainsi que le niveau d'engagement des coproducteurs sont essentiels et les décisions doivent clairement figurer sur les contrats minutieusement rédigés en amont de la réalisation.
- La contractualisation a besoin d'être sécurisée également sur le plan de la fiscalité, laquelle concerne a minima, les apports des partenaires et les éventuels excédents d'exploitation.

La fiscalité porte aussi sur les recettes quant à leur éventuelle taxation redevable à la taxe A.S.T.P. Une production mixte relève-t-elle de cette taxe ? Dans tous les cas de figure, pour toutes les productions mixtes et pour toutes les recettes de diffusion, parisiennes et nationales ?

Bien entendu, ces questions ne sont pas insurmontables, elles sont même assez mineures par rapport aux enjeux mais, si elles ne sont pas traitées, elles pèsent sur la faisabilité et sur les rapports entre les partenaires.

→ Une production artistique met en jeu des contrats de travail, des employeurs et des salariés. Or, on le sait, secteur privé et secteur public ont des conventions collectives différentes. Il faut alors s'interroger pour définir laquelle appliquer suivant les diverses configurations qui portent sur le lieu des répétitions, le type de personnels employés sur le projet, les rémunérations, le rythme du temps de travail...

Le relevé de ces quelques questionnements n'a pas prétention à l'exhaustivité, il ne constitue qu'une base à préciser et compléter. Les réponses ou les échanges autour de ces problématiques ont pour objectifs d'être des « facilitateurs », voire des incitateurs à des rapprochements au service des œuvres.

En anticipant la clarification de ces points, on évitera bien des litiges, en cours et en fin d'exploitation. Chaque expérience pourra ainsi être utile et apaisante pour engager de nouveaux partenariats.

## 2. Quelques définitions pour mieux se comprendre

Les pratiques différentes ont engendré un vocabulaire dont le sens est propre à chaque secteur. Certains mots n'ont pas systématiquement la même signification chez l'un et chez l'autre. Pour bien comprendre, il est préférable de circonscrire le sens des termes employés afin de clarifier les notions qu'ils recouvrent.

En tête d'un glossaire à inventories pourrait figurer le mot « production ».

### → La « production » dans le théâtre public

- La notion de « production », dans le secteur public, recouvre toutes les charges relatives à la période de préparation et de répétitions, jusqu'à la première date de la représentation : salaires de l'équipe artistique et technique, frais de recherche, décor, costumes, lumières, son, déplacements et frais de résidence, éventuellement administration et communication professionnelle (hors publicité au public, le plus souvent).
- A partir de la Première, les termes employés sont plutôt « exploitation » ou « diffusion ».
- Les coproductions sont des apports de divers partenaires (hors financements publics) qui viennent abonder le budget de production, côté produits.  
Ces apports en financement peuvent, éventuellement, générer des droits de suite (rarement) proportionnels aux participations, sinon ils sont « à fonds perdus » parce qu'ils ne représentent qu'une faible proportion du budget.  
La responsabilité financière des coproducteurs est, le plus souvent, limitée au montant de leurs apports. Les éventuels dépassements sont à la charge du producteur exécutif si les coproducteurs se limitent à leur contribution.  
Dans la grande majorité des cas, le budget de production n'est équilibré que par un retour variable généré par les contrats de cession du spectacle en tournée.

### → La « production » dans le théâtre privé

- Le terme « production », dans le secteur privé, proche synonyme du mot « montage », s'applique au moins dans deux situations :
  - Le premier « montage » d'un spectacle non encore joué
  - La « reprise », dans un théâtre privé, d'un spectacle déjà joué, qu'il ait été antérieurement créé dans le privé ou dans le public.

- La partie « charges » du budget de production inclut, dans les deux cas ci-dessus, les représentations prévues pour une première exploitation.

Les grandes dépenses relatives à la production d'un spectacle peuvent être récapitulées comme suit : le théâtre en ordre de marche (le T.O.M), les frais de publicité pour l'annonce du spectacle en direction du public et des medias, les salaires artistiques des répétitions et des représentations, le décor, les costumes, les créations lumière et son, les éventuels frais techniques supplémentaires ainsi que les défraiements et déplacements.

La notion même de « production » privée regroupe donc toutes les charges de la création et de son exploitation.

- La partie « produits » est assurée par des coproducteurs qui s'engagent, en solidarité conjointe, sur un pourcentage du budget de production. Par exemple, un coproducteur entre dans le montage pour 20 % des charges. Il escompte, en retour, un produit qui va correspondre à 20 % des recettes nettes dues notamment à la billetterie.

Le fond de soutien géré par l'A.S.T.P., qui constitue une garantie, peut être sollicité si l'exploitation initiale minimum est de 60 représentations.

- L'exploitation d'un spectacle en tournée, antérieure ou postérieure à la présentation parisienne, s'inscrit dans des rapports contractuels annexes entre les coproducteurs. Les cas de figure sont nombreux, ils incluent des négociations avec des tourneurs et font l'objet, le plus souvent, d'un budget distinct. Il n'entre pas dans le périmètre de ce rapport d'en effectuer le recensement.

Ce vocabulaire minimum étant précisé, il est fort profitable de s'intéresser à quelques projets qui ont été réalisés grâce à une collaboration efficace entre le privé et le public, au cours de ces dernières années.

### 3. Analyse et réflexions autour de collaborations entre théâtre privé et théâtre public

A partir de cinq exemples types, expérimentés par des directeurs du public et du privé autour de projets communs, il s'agit ici de collecter les divers points contractuels qui posent question.

Le choix volontaire est de laisser ici ces questions ouvertes, comme un répertoire de paramètres à analyser, qui ne doivent pas être éludés.

Les réponses sont à donner par les partenaires qui s'engagent concrètement dans un montage, elles ne sont pas systématiquement normatives mais participent d'une « règle du jeu » tacitement admise par le milieu professionnel. Elles dépendent intimement du contexte et du degré d'engagement de chacune des parties.

Un groupe de réflexion pourra inventorier les différents cas de figure, au-delà des cinq exemples suivants, et proposer une déclinaison de solutions à adopter, assorties de leurs conséquences induites.

#### → Le cas d'un spectacle du public accueilli par le privé

Un théâtre privé se propose d'accueillir un spectacle produit en totalité par le secteur public où il a été créé et déjà joué.

Le « producteur » public apporte donc le spectacle « tout prêt à jouer ».

Le privé apporte un théâtre (en ordre de marche), sa logistique et bâtit son budget « production » au sens indiqué précédemment.

Cette situation étant posée, tentons de recenser les points à aborder :

- Répartition des charges :
  - qui paie les salaires artistiques des représentations (et se trouve donc être l'employeur avec la Convention collective qui en découle) ?
  - comment se négocient les salaires ?
  - qui assume et prend en charge les éventuels besoins techniques supplémentaires pour les représentations, en personnel et matériel ?
  - quelles charges pour le producteur public ? Doit-il, peut-il prendre un pourcentage du budget de production (au sens du Théâtre privé) ? Dans quelles limites ?

- Répartition des recettes :
  - comment établir le pourcentage revenant à chaque partenaire, sachant que le spectacle est tout monté, financé par argent public ?
  - sur quelles bases l'éventuel droit de suite, pour le producteur public, peut-il être prévu ? Forfait fixe par représentation ou variable suivant billetterie ou combinaison de ces deux paramètres ?
  
- Autres questions (liste non limitative) :
  - comment le fonds de soutien peut-il, si besoin, intervenir et quelle place pour le partenaire public dans ce dispositif ?
  - le partenaire public ne peut engager, sans limites, sa responsabilité dans les pertes éventuelles de l'exploitation. Peut-il, doit-il limiter ses pertes à ses apports et, dans ce cas, quel coefficient de pondération pour sa part lui revenant sur les recettes ?
  - comment fixer les prix de places pour ce spectacle qui tient des deux secteurs ?

➔ Le cas d'un spectacle produit et exploité conjointement

Des théâtres des deux secteurs décident de produire ensemble un spectacle qui sera exploité dans l'un et/ou l'autre réseau.

Une grande partie des questions soulevées à l'alinéa précédent doit également être abordée dans ce cas. L'analyse se conjugue avec d'autres facteurs qui peuvent modifier les responsabilités et entraîner des conséquences variables.

- le spectacle a la possibilité d'être créé, en première exploitation, dans le théâtre privé ou dans le théâtre public. Sur quelles bases sont fixées les rémunérations durant la période des répétitions (quelle convention collective sera appliquée ?) puis en exploitation, suivant le réseau ?
- comment le fonds de soutien est-il éventuellement sollicité, en fonction du lieu de création et de la diffusion ?
- les représentations données dans le réseau du théâtre public relèvent-elles de la taxe au bénéfice de l'A.S.T.P. ?
- quels droits de suite relatifs à l'exploitation et dans quelle répartition ?



→ Le simple « accueil » par le privé d'un spectacle du public.

Un théâtre privé accepte de recevoir un spectacle produit en totalité par le théâtre public, déjà monté et joué dans le réseau public ;

- le théâtre d'accueil ne se charge pas du montage des représentations et n'entre pas en coproduction. Est-ce un cas envisageable, acceptable ?
- sur quelles bases peut s'établir une forme de coréalisation ?
- comment codifier ce qui peut n'être assimilé qu'à une simple location de salle ?
- en fonction de ces divers schémas, de quel secteur ce spectacle relève-t-il ? Jouer dans ce lieu privé suffit-il à justifier la taxation A.S.T.P ?

→ Le simple « accueil » par le privé d'un spectacle public en création

Ce cas est un peu similaire au précédent, il s'en distingue par le fait qu'il n'a jamais été joué auparavant.

Un théâtre privé accueille donc les dernières répétitions et la création d'un spectacle produit en totalité par le secteur public.

- les mêmes questions se posent que dans le cas précédent
- le théâtre d'accueil peut-il revendiquer un droit de suite sur une tournée qui serait consécutive à la diffusion parisienne ? Sur quelles bases ?

→ Les spectacles du privé joués dans le réseau public

C'est évidemment le cas typique des spectacles du privé en « tournée ».

Les relations sont fixées par le contrat de cession, ce mode conventionnel est bien connu du monde professionnel et ne pose pas de difficultés particulières (sauf cas d'exception).

Il n'est toutefois pas inutile de rappeler que le contrat de cession employé aujourd'hui est relativement récent dans l'histoire des tournées. La terminologie « cession » (pour « cession des droits d'exploitation d'un spectacle ») s'est substituée à « vente » qui était la précédente dénomination du même contrat.

Ce changement a été effectué pour des motifs fiscaux (taux de T.V.A).

Le « contrat de vente » a été un changement radical dans les relations entre producteurs et lieux d'accueil. Préalablement, c'est le contrat de coréalisation qui prévalait dans tous les échanges de ce type, ce qui signifiait une responsabilité conjointe dans la réussite financière de la programmation. Ce contrat de coréalisation, qui partageait les risques, a ensuite été

assorti d'un minimum garanti pour le producteur –tourneur lequel s'est ensuite transformé en prix de vente...

De ces cinq cas de figure théoriques (qui peuvent être traduits en exemples bien concrets) on peut tirer les grandes lignes de schémas propres à sécuriser les passerelles entre public et privé. D'autres cas, issus de panachages notamment, pourront être analysés.

A chacun d'apporter son concours, ses commentaires, ses corrections, ses ajouts... et sa propre expérience.

Ces accords doivent rester d'ordre contractuel entre des cocontractants professionnels et indépendants - et de droit privé.

## **V. Quelques propositions concrètes en conclusion provisoire.**

Le présent rapport de mission n'a pas d'autre prétention que de constituer une synthèse des problématiques repérables à propos des passerelles et collaborations entre théâtre public et théâtre privé. Il ne constitue ni une somme ni une fin mais plutôt le préambule d'une concertation professionnelle sur le sujet.

Encore faut-il que cette concertation soit désirée et qu'elle soit provoquée par la volonté d'une initiative résolue.

Ce rapport est une base, une ossature qui ne demande qu'à être complétée. Il ne sera enrichi que si les partenaires s'en emparent et se fixent des échéances et des objectifs dont on peut ébaucher les grandes lignes :

### **1. Echéance et objectifs de court terme.**

Proposition de diffuser ce rapport, amendé si nécessaire, en prélude à l'organisation d'une table ronde assez restreinte, réunissant les bonnes volontés des deux secteurs.

Le rapport servirait de support aux échanges, il serait à commenter, à critiquer, à modifier, à développer... Cette première étape permettrait également de structurer quelques réponses aux questions abordées.

De cette table ronde pourraient sortir les premiers éléments constitutifs d'une charte relative aux opérations communes.

Les résultats de cette première phase seraient mis en ligne pour élargir la réflexion et recueillir de plus amples commentaires, chaque secteur se chargeant de faire circuler l'information.

### **2. Echéance et objectifs de moyen terme.**

- La valorisation des tournées du privé.

Il revient, bien évidemment, au secteur privé de se positionner sur la manière dont il souhaite s'investir (s'il le souhaite) pour concrétiser la visibilité de ses tournées sur le territoire national et imaginer les modalités de leur extension : cartographie, flux actuels, promotion...(référence au chapitre III)

- L'accueil par le privé des créations du théâtre public  
Il conviendrait de favoriser, dans les meilleurs délais, deux ou trois projets autour de spectacles créés en région (par des compagnies indépendantes ou au sein d'institutions) qui seraient présentés à Paris dans des théâtres privés volontaires.  
Un comité de suivi serait mis en place, réunissant des partenaires des deux secteurs et des représentants de dispositifs d'accompagnement.  
On peut aussi imaginer prendre appui sur des initiatives déjà en cours, certains producteurs et directeurs du théâtre privé connaissant bien ce compagnonnage.  
L'idée qui prévaut également, derrière ces échanges autour de projet concrets, est que les deux « milieux » se rencontrent et se connaissent, dans des approches de dimension humaine, hors rassemblements plus cérémonieux.
- Projets intégralement produits et exploités en commun  
De la même manière, il s'agirait de valoriser deux ou trois projets communs, en guise d'exemples, dès la saison prochaine, en mobilisant au mieux des coproducteurs dans les deux réseaux. Avec un nombre de représentations conséquent, à Paris et en région, ces initiatives autour de projets d'envergure seraient de fortes démonstrations emblématiques des potentialités d'une collaboration bien comprise.

### **3. Echanges à pérenniser**

Au-delà de réalisations concrètes capables de modifier les regards portés sur les passerelles public-privé, la profession dans son ensemble doit s'organiser des rendez-vous. L'association des Molières a tenu ce rôle en diverses périodes de l'histoire théâtrale, ce point de rencontre est sans doute à réinventer.

A minima, on peut imaginer deux directions pour intensifier et pérenniser les échanges :

- Annuellement, une réunion des deux secteurs pour analyser l'évolution des relations et leur formalisation. Cette table ronde aurait pour mission d'évaluer les effets éventuels des préconisations et des incitations, pour le secteur privé, pour le théâtre public, pour les deux entités théâtrales ensemble.
- Un autre rendez-vous annuel serait consacré plus concrètement à faire connaître, dans la profession, des projets susceptibles de dynamiser les rapprochements à tous les échelons de la création théâtrale.

La mission qui a justifié ce rapport portait sur « les conditions d'une meilleure collaboration entre théâtre privé et théâtre public ».

De nombreuses rencontres et divers documents ont permis d'identifier et de fixer dans ce dossier, les forces et les faiblesses de la création théâtrale dans sa pluralité.

Ces constats peuvent n'être d'aucune utilité si des rapprochements ne sont pas délibérément engagés, avec un brin d'utopie et beaucoup de réalisme.

Réjouissons-nous que le théâtre, en France, échappe encore à l'unification et à l'uniformisation. Tout affaiblissement d'un secteur ne bénéficierait pas à l'autre.

La collaboration entre public et privé ne peut être recherchée à marche forcée, toute passerelle doit servir à renforcer le théâtre dont la fragilité ne l'a pas empêché de traverser les siècles.

Une œuvre et des artistes choisis pour la servir sur la scène, des spectateurs en face, nombreux et diversifiés, le théâtre est un art de la grande fixité et, inlassablement, d'une grande modernité renouvelée.

Jackie Marchand

Janvier 2015

Remerciements à toutes les personnes qui ont bien voulu apporter leur compétence, leur expérience et leur réflexion à cette mission.

Professionnels du théâtre et du spectacle (des deux secteurs, privé et public), artistes de la scène, journalistes, spectateurs avertis, toutes et tous ont manifesté une bonne volonté pour analyser préjugés et clivages, nul doute qu'ils retrouveront la trace de ces échanges - que plusieurs ont souhaité anonymes - dans ce rapport.