

RAPPORT
Etude de la politique d'invitations
des théâtres municipaux

- juin 2008 -

Rapporteurs :

....., Inspecteur Général

....., Chef de service administratif

Le Maire de Paris
06-11

02 MAI 2006

NOTE

à l'attention de

Madame
Directrice générale de l'Inspection Générale

Objet : Politique d'invitations des théâtres municipaux.

Je vous saurais gré de bien vouloir réaliser une inspection générale concernant la politique d'invitations dans les théâtres municipaux.

Cette inspection doit permettre de disposer d'éléments précis quant à la fréquentation, les exonérations et le public concerné (presse, servitudes, action sociale notamment).

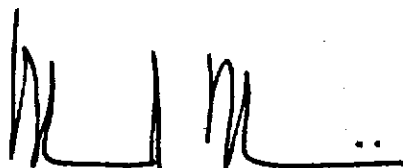
Des comparaisons avec la politique d'invitations des théâtres nationaux seraient utiles.

Vous tenterez de cerner à la fois les dimensions culturelles et économiques de ces politiques.

Vous trouverez le soutien nécessaire à cette mission auprès de la Direction des Affaires Culturelles.

Votre rapport devra m'être remis à l'automne prochain.

Très cordialement



Bertrand DELANOË

NOTE DE SYNTHÈSE
du
Rapport définitif

Etude de la politique d'invitations des théâtres municipaux

- juin 2008 -

Les sept théâtres municipaux (Maison de la Poésie, théâtre Mouffetard, théâtre 13, théâtre 14, théâtres Sylvia Monfort, Paris Villette, 20^e théâtre) sont liés à la Ville de Paris par une convention de mise à disposition des locaux et des conventions annuelles pour le versement principalement de la subvention de fonctionnement. Le montant des subventions allouées pour 2007 à ces 7 établissements, s'est élevé à 4 503 000 € en fonctionnement et à 170 000 € en équipement.

Ces théâtres qui ont une politique d'invitations nettement plus généreuse (29 % d'invités en 2007) que les théâtres nationaux (10%), sont globalement peu fréquentés.

Le nombre annuel de leurs spectateurs stagne depuis quatre ans (225.872 en 2004 ; 225.561 en 2007) et la moyenne de spectateurs par représentation est globalement faible comparée à la jauge théorique des théâtres : Maison de la Poésie : 50 spectateurs pour une jauge quatre fois supérieure, théâtre Mouffetard : 110 spectateurs pour une jauge deux fois supérieure, théâtre 13 : 157 spectateurs en 2007 pour 265 places, théâtre 14 : 137 spectateurs pour 192 places, théâtre Silvia Monfort : 215 spectateurs pour 456 places, théâtre Paris Villette 100 spectateurs pour 211 places, 20^{ème} théâtre 88 spectateurs pour 245 places.

La Maison de la Poésie a une fréquentation limitée (49 spectateurs en moyenne en 2007). Le pourcentage d'invités par spectacle reste très élevé (32% en 2007) et dépasse souvent pour certains spectacles le seuil de 50 %. Au théâtre Mouffetard, en moyenne un spectateur sur quatre est invité mais le taux d'invités est le plus souvent supérieur à 40 %.

Le théâtre 13 a pour son activité purement théâtrale un taux de gratuité de 21% en 2007 mais la politique d'invitations est sensiblement identique que le spectacle soit un succès ou un échec.

Le théâtre 14 a un taux de gratuité de 27% en 2007 et une politique relativement classique de distribution dégressive des invitations semaine après semaine. Il n'y a pas de corrélation apparente entre la fréquentation et le nombre de places distribuées à titre gracieux.

Le théâtre Silvia Monfort a un taux de gratuité de 21% en 2007 et un nombre d'invités en forte baisse (12.146 en 2004, 7.028 en 2007) alors que dans le même temps la fréquentation des spectateurs payants progresse (20.192 en 2004 ; 26.760 en 2007).

Le théâtre Paris -Villette a un taux de gratuité toujours très élevé (28% en 2007) qui est voisin de 40% pour 11 spectacles sur 12.

Le 20^{ème} théâtre a un taux moyen de gratuité voisin de 40% en 2007. La politique de «remplissage» est manifeste avec 40 à 50 invités par représentation alors que la moyenne des spectateurs payants est souvent inférieure à 40 spectateurs.

Les élus parisiens fréquentent peu les théâtres municipaux. Les envois massifs d'invitations qui leur sont adressés ont un impact très limité. Paradoxalement à la différence des théâtres privés les théâtres municipaux offrent peu de places gratuites aux exclus de la Culture. Le partenariat avec l'association « Cultures du Cœur » est faible. De même l'offre de places à tarif réduit au profit du Centre d'action sociale de Paris est très inégale et limitée. Par ailleurs, la politique tarifaire des théâtres municipaux est hétérogène et peu lisible.

La politique d'invitations suivie par les autres théâtres parisiens ou provinciaux est globalement très différente. A l'exception de quelques établissements (le théâtre du Rond Point en 2006, le théâtre de la Colline, les Centres dramatiques nationaux de Marseille, Nanterre, Aubervilliers et Gennevilliers), la très grande majorité des théâtres a un taux de gratuité compris entre 10% et 15% maximum, soit un taux deux à trois inférieur à celui constaté pour les théâtres municipaux parisiens.

Cette politique d'invitations massive est présentée par les responsables des théâtres municipaux comme sélective et ajustée au fil des semaines pour soutenir la demande. Or l'analyse graphique réalisée par l'Inspection générale montre dans la plupart des cas un profil relativement constant : un fort contingent d'invitations la première semaine et un flux relativement constant les semaines suivantes quelque soit le succès ou l'échec de la pièce. Il est rarement démontré d'effet d'entraînement de la politique d'invitation sur la fréquentation, au bout de la troisième semaine. Il en résulte une interrogation majeure sur l'intérêt de programmer des spectacles pour une durée de six semaines pour une fréquentation parfois confidentielle.

La mission préconise la mise en place d'outils permettant une meilleure connaissance des publics, une réflexion sur la programmation longue de spectacles, une réduction des invitations notamment en direction des élus et fonctionnaires municipaux, un renforcement du partenariat avec « Cultures du Cœur » et avec le CASVP, et enfin une meilleure lisibilité de la politique tarifaire des théâtres municipaux.

La position exprimée par la Direction des affaires culturelles dans le cadre de la procédure contradictoire figure intégralement en fin de rapport : cette direction y fait valoir les observations de fond que les constatations et recommandations appellent de sa part.

Elle souligne ainsi que la pratique des invitations ne relève pas d'une forme de complaisance, mais répond à une politique promotionnelle indispensable pour lancer les spectacles au début de leur exploitation, ou relancer la fréquentation.

De plus, la Direction des affaires culturelles conteste le principe d'une harmonisation de la politique tarifaire des théâtres municipaux qui à son avis, porterait atteinte à l'indépendance de ces théâtres puisque les décisions de cet ordre relèvent de l'approbation de leurs conseils d'administration respectifs auxquels participent des représentants de la Ville de Paris.

En outre, une harmonisation des tarifs lui paraît difficile à concevoir en raison des différences entre ces établissements tenant aux écarts de jauge, au nombre de salles utilisées par chacun d'eux, à la nature et à la finalité des spectacles.

Cette direction conteste l'incitation formulée en faveur du développement d'une politique sociale des théâtres municipaux en faisant valoir qu'elle serait contraire à l'approche économique qui est imposée à ces établissements.

En outre, la Direction des affaires culturelles remet en cause le bien-fondé de la recommandation relative à la réduction de la « durée de diffusion des spectacles qui oscille entre 36 et 45 représentations dans les théâtres municipaux : cette durée s'avère suffisante en cas de succès, le partage des recettes entre le théâtre et les compagnies permettant d'équilibrer les dépenses..., mais s'avère non rentable en cas d'insuffisance des recettes de billetterie. Ce principe est aussi l'un des moyens efficaces pour lutter contre l'avignonisation de la scène parisienne ».

Rapporteur :, Inspecteur général.
... .., Chef de service administratif.

SOMMAIRE

1. Une politique d'invitations généreuse dans les théâtres municipaux parisiens... 4	
1.1. Le constat : un taux manifestement élevé de spectateurs non payants. 4	
1.1.1. Les résultats globaux pour les quatre derniers exercices. 4	
1.1.2. L'évolution des résultats annuels de chaque théâtre 7	
1.2. Des politiques d'invitations et de réductions tarifaires : hétérogènes et peu probantes 26	
1.2.1. Une action de représentation limitée..... 26	
1.2.2. Une action sociale inadaptée..... 27	
1.2.3. Des politiques de réduction tarifaire très hétérogènes 29	
1.2.4. L'interférence de ces politiques avec la gestion des billetteries et les obligations fiscales et financières 30	
1.3. Les politiques d'invitations menées par trois grands théâtres parisiens également subventionnés par la Ville : le théâtre du Châtelet, le théâtre de la Ville / théâtre des Abbesses, le théâtre du Rond Point..... 35	
1.3.1. Le théâtre Musical de Paris (Châtelet)..... 35	
1.3.2. Le théâtre de la Ville..... 37	
1.3.3. Le théâtre du Rond Point 38	
2. Une politique en général plus restrictive dans les théâtres publics français ainsi que dans d'autres établissements de spectacles..... 40	
2.1. Les théâtres nationaux 40	
2.1.1. Analyse globale 40	
2.1.2. Analyse par établissement..... 42	
2.2. Les centres dramatiques nationaux (CDN) 43	
2.2.1. Principaux centres dramatiques nationaux (CDN)..... 44	
2.2.2. CDN ayant entre 40 et 50.000 spectateurs/an 44	
2.2.3. CDN à fréquentation réduite..... 44	
2.3. Les scènes nationales 45	
2.4. Les établissements de spectacles recensés par le Centre national de la chanson de variétés et du jazz (CNV). 47	
3. Les préconisations 49	
4. La procédure contradictoire..... 50	

INTRODUCTION

Par lettre de mission en date du 2 mai 2006 il a été demandé à l'Inspection générale de bien vouloir conduire une mission d'étude de la politique d'invitations des théâtres municipaux.

L'objectif de cette étude est de «disposer d'éléments précis sur la fréquentation, les exonérations et le public concerné (presse, servitudes, action sociale notamment). Des comparaisons avec la politique d'invitations des théâtres nationaux seraient utiles».

Il n'existe pas de définition des théâtres municipaux parisiens. Selon la formule de M., utilisée en 2005 lors de sa «mission d'expertise et de propositions pour le compte de la Ville de Paris à propos des théâtres municipaux » il s'agit de «*théâtres mal identifiés : les sept théâtres municipaux constituent une catégorie administrative qui ne dit rien de leur vocation artistique mais que l'on classe dans un même sous-groupe tout simplement parce qu'ils ne sont aidés que par la Ville sans autre participation financière d'une autre collectivité publique. Au nombre de sept ces théâtres sont gérés sous mode associatif sauf le théâtre Paris Villette qui revêt la forme d'une SARL* ».

Il s'agit donc du :

- théâtre Maison de la poésie : 157, rue Saint Martin (3^e) ;
- théâtre Mouffetard : 73, rue Mouffetard (5^e) ;
- théâtre 13 : 103 A, boulevard Blanqui (13^e) ;
- théâtre 14 Jean Marie Serreau : 56, avenue Marc Sangnier (14^e) ;
- théâtre Silvia Monfort : 106, rue Brancion (15^e) ;
- théâtre Paris-Villette : 211, avenue Jean Jaurès (19^e) ;
- 20^{ème} théâtre : 7, rue des Plâtrières (20^{ème}).

Ces théâtres municipaux sont liés à la Ville de Paris par une convention de mise à disposition des locaux et des conventions annuelles pour le versement principalement de la subvention de fonctionnement. Le montant des subventions allouées à ces 7 établissements pour 2007 s'est élevé à 4 503 000 € en fonctionnement et à 170 000 € en équipement.

Il a paru également utile de regrouper des éléments d'informations concernant d'autres théâtres parisiens subventionnés et propriétés de la Ville de Paris :

- le théâtre Musical de Paris/Châtelet,
- le théâtre de la Ville/théâtre des Abbesses,
- le théâtre du Rond Point.

Ces trois théâtres ont été audités par l'Inspection générale respectivement en 2005, 2006 et 2007.

Il n'existe pas de définition précise de la notion d'invitations. Beaucoup de théâtres regroupent pour des raisons pratiques sous la rubrique « invitations », l'ensemble des places non payantes comme le montrent les documents transmis par les différents services.

Pour des raisons fiscales il convient de distinguer :

- d'une part les places non payantes qui ne sont pas assujetties au paiement de la T.V.A. à condition d'avoir été délivrées sans contrepartie, et qui comprennent :
 - les invitations remises sans paiement et par courtoisie en réponse à une obligation à la fois morale et professionnelle ;
 - les **places exonérées** remises sous conditions, aux accompagnateurs de groupes de publics scolaires, de jeunes publics et d'handicapés.
- d'autre part les **places gratuites** remises dans le cadre d'un échange de services ou de marchandises (publicité, affichage) qui donnent lieu au paiement de la T.V.A.

La légitimité d'une politique d'invitations est en principe fondée sur un double motif : culturel pour lancer voir relancer un spectacle et parvenir par effet induit à augmenter la fréquentation, mais aussi social pour attirer les personnes les plus éloignées du spectacle vivant.

Cette étude qui cherche à vérifier si ces deux objectifs sont poursuivis et atteints, a conduit :

- à analyser la politique d'invitations menée dans chacun des théâtres «municipaux»,
- à présenter des éléments comparatifs concernant essentiellement des théâtres publics français,
- et à formuler des préconisations.

*
* *

1. UNE POLITIQUE D'INVITATIONS GÉNÉREUSE DANS LES THÉÂTRES MUNICIPAUX PARISIENS.

1.1. Le constat : un taux manifestement élevé de spectateurs non payants.

1.1.1. Les résultats globaux pour les quatre derniers exercices.

1.1.1.1. La présentation agrégée

Il a paru utile d'agréger les éléments communiqués par chacun des sept théâtres cités dans l'introduction (Maison de la Poésie, Théâtre Mouffetard, Théâtre 13, Théâtre 14, Théâtre Silvia Monfort, Paris-Villette, 20^{ème} Théâtre). Dans les statistiques les spectateurs non payants sont recensés comme invités.

Années	Nombre de spectacles par an	Nombre de représentations Par an	Nombre de spectateurs par an				Moyenne de spectateurs par représentation		
			Total	Payants	Invités	% invités/ total	Total	Payants	Invités
2004	110	2.059	225.872	134.949	90.925	40%	109	65	44
2005	206	2.074	251.384	171.645	79.709	32%	121	83	38
2006	174	2.016	234.288	162.365	71.923	31%	116	80	36
2007	186	1.995	225.561	160.564	64.997	29%	113	80	33

La fréquentation globale est très stable (225.872 entrées en 2004 ; 225.561 entrées en 2007) pour un nombre voisin de représentations (2059 en 2004 ; 1995 en 2007) mais avec une gamme plus étendue de spectacles proposés (110 en 2004 ; 186 en 2007). Le nombre de spectateurs payants se stabilise cependant autour de 160.000, ce qui représente une fréquentation moyenne par représentation de 80 personnes payantes. Le nombre d'invités a fortement baissé (90.925 en 2004 ; 64.997 en 2007). Par rapport à la fréquentation globale le taux de spectateurs non payants reste cependant encore élevé (40% en 2004 ; 29% en 2007).

1.1.1.2. Des résultats annuels variables selon les établissements

Une analyse comparative limitée aux trois dernières années montre une baisse régulière de la fréquentation totale (251.384 spectateurs en 2005 ; 234.288 spectateurs en 2006 ; 225.561 spectateurs en 2007). Ce mouvement se traduit en 3 ans par une réduction de 11.111 spectateurs payants (171.645 en 2005 ; 162.365 en 2006 ; 160.564 en 2007) et par une baisse du nombre d'invités de 14.712 spectateurs (79.709 en 2005 ; 71.923 en 2006 ; 64.997 en 2007).

Année 2005	Nombre de spectacles par an	Nombre de représentations par an	Nombre de spectateurs par an				spectateurs moyenne par spectacle	Spectateurs : moyenne par représentation		
			payants	invités	total payants+invités	% invités /total		payants + invités	payants	invités
Maison de la Poésie	50	285	8 388	5 374	13 762	39%	275	48	29	19
Théâtre Mouffetard	14	426	34 118	13 744	47 862	29%	3 419	112	80	32
Théâtre 13	36	235	30 760	12 566	43 326	29%	1 204	184	131	53
Théâtre 14	5	208	20 997	7 405	28 402	26%	5 680	137	101	36
Théâtre Silvia Monfort	16	206	33 487	11 506	44 993	26%	2 812	218	163	56
Théâtre Paris Villette	11	170	8 096	5 251	13 347	39%	1 213	79	48	31
20ème Théâtre	74	544	35 829	23 863	59 692	40%	807	110	66	44
total théâtres municipaux	206	2 074	171 675	79 709	251 384	32%	1 220	121	83	38

En 2005, trois théâtres (La Maison de la Poésie, le théâtre Paris Villette et le 20^{ème} théâtre) ont un taux d'invités de 39 à 40 %, alors que pour les quatre autres théâtres le taux d'invités par rapport au nombre global de spectateurs est compris entre 26 et 29%.

Année 2006	Nombre de spectacles par an	Nombre de représentations par an	Nombre de spectateurs par an				Spectateurs moyenne par spectacle	Moyenne de spectateurs par représentation		
			payants	invités	total payants+invités	% invités /total		payants + invités	payants	invités
Maison de la Poésie	23	216	6 740	3 123	9 863	32%	429	46	31	14
Théâtre Mouffetard	14	352	29 091	13 674	42 765	32%	3 055	121	82	39
Théâtre 13	30	263	25 893	12 808	38 701	33%	1 290	147	98	49
Théâtre 14	5	217	22 820	7 041	29 861	24%	5 972	137	105	32
Théâtre Silvia Monfort	17	205	29 697	9 438	39 135	24%	2 302	191	145	46
Théâtre Paris Villette	12	198	14 273	5 948	20 221	29%	1 685	102	72	30
20 ^{ème} Théâtre	73	565	33 851	19 891	53 742	37%	736	95	60	35
Total des théâtres municipaux	175	2 016	162 365	71 923	234 288	31%	1346	116	81	36

En 2006 le 20^{ème} théâtre a encore un taux d'invités très élevé (37 %) ; trois établissements (la Maison de la Poésie, le théâtre Mouffetard et le théâtre 13) ont un taux de 32 à 33 % et seuls le théâtre 14 et le théâtre Silvia Monfort limitent à 24 % le taux d'invités.

Année 2007	Nombre de spectacles par an	Nombre de représentations par an	Nombre de spectateurs par an				Spectateurs moyenne par spectacle	Moyenne de spectateurs par représentation		
			payants	invités	total payants+ invités	% invités /total		payants + invités	payants	invités
Maison de la Poésie	40	245	8 267	3 833	12 100	32%	303	49	34	16
Théâtre Mouffetard	17	384	32 577	11 191	43 768	26%	2 575	114	85	29
Théâtre 13	27	264	29 352	12 025	41 377	29%	1 532	157	111	46
Théâtre 14*	5	211	20 437	7 551	27 988	27%	5 598	133	97	36
Théâtre Silvia Monfort	8	157	26 760	7 028	33 788	21%	4 224	215	170	45
Théâtre Paris Villette	14	176	12 463	4 823	17 286	28%	1 235	98	71	27
20 ^{ème} Théâtre	75	558	30 708	18 546	49 254	38%	657	88	55	33
total théâtres municipaux	186	1 995	160 564	64 997	225 561	29%	1 213	113	80	33

En 2007 le 20^{ème} théâtre maintient une politique très généreuse d'invitations (38 %) alors que les autres établissements poursuivent une action de réduction du nombre d'invitations plus ou moins marquée.

1.1.1.3. Des taux de fréquentation globalement faibles

Théâtre	Jauge	2005 Moyenne de spectateurs par représentation			2006 Moyenne de spectateurs par représentation			2007 Moyenne de spectateurs par représentation		
		total	payants	invités	total	payants	invités	total	payants	Invités
Maison de la poésie	190	48	29	19	46	31	14	49	34	16
Théâtre Mouffetard	250	112	80	32	121	82	39	114	85	29
Théâtre 13	265	184	131	53	147	98	49	157	111	46
Théâtre 14	192	137	101	36	137	105	32	133	97	36
Théâtre Silvia Monfort	456	218	163	56	191	145	46	215	170	45
Théâtre Paris Villette	211	79	48	31	102	72	30	98	71	27
20 ^{ème} Théâtre	245	110	66	44	95	60	35	88	55	33

Comparées à la jauge théorique de ces théâtres, les moyennes de l'ensemble des spectateurs par représentation sont globalement faibles :

- Pour la Maison de la Poésie la moyenne ne dépasse pas 50 spectateurs pour une jauge quatre fois supérieure.
- Pour le Théâtre Mouffetard la moyenne oscille selon les années entre 110 et 120 spectateurs pour une jauge deux fois supérieure.
- Pour le Théâtre 13 la moyenne constatée est plus satisfaisante (184 en 2005 ; 147 en 2006 ; 157 en 2007) pour 265 places.
- Pour le Théâtre 14 les résultats annuels sont à la fois stables et bons (entre 137 et 133 spectateurs pour un Théâtre de 192 places).

- Pour le Théâtre Silvia Monfort d'une capacité de 456 places la fréquentation annuelle moyenne se situe autour de 218 – 215 entrées.
- Pour le Théâtre Paris Villette les résultats annuels sont modestes : une petite centaine de spectateurs pour une salle de 211 places.
- Pour le 20^{ème} Théâtre les résultats moyens sont encore plus décevants (110 entrées en 2005 ; 95 en 2006, 88 en 2007) pour une jauge théorique de 245 places.

Dans la plupart des établissements, le nombre moyen de spectateurs payants par représentation est inférieur à la centaine, sauf au Théâtre Silvia Monfort (170 spectateurs payants en moyenne en 2007) et au Théâtre 13 (111 spectateurs payants en moyenne en 2007).

En 2007, le nombre moyen d'invités par représentation oscille entre 16 et 46.

1.1.2. L'évolution des résultats annuels de chaque théâtre

1.1.2.1. La Maison de la Poésie

La jauge est de 190 places pour la grande salle et de 32 pour chacune des petites salles. Il n'y a pas de politique de servitude.

Années	Nombre de spectacles par an	Nombre de représentations par an	Nombre de spectateurs par an (Maison de la Poésie)				Moyenne de spectateurs par représentation		
			Total	Payants	Invités	% invités/ total	Total	Payants	Invités
2004	38	338	15.569	9.390	6.179	40%	46	28	18
2005	50	285	13.762	8.388	5.374	39%	48	29	19
2006	23	216	9.863	6.740	3.123	32%	46	31	14
2007	40	245	12.100	8.267	3.833	32%	49	34	16
Total 2004-2005	151	1.084	51.204	32.695	18.509	36%	47	30	17

Quantitativement et malgré les changements de direction, la fréquentation payante reste globalement stable (8.267 entrées en 2007 ; 8.388 en 2005). Le nombre d'invités diminue sensiblement (6.179 en 2004 ; 3.833 en 2007) : il ne représente plus que 32 % en 2007 au lieu de 40 % de la fréquentation totale en 2004. Toutefois le nombre de spectacles et de représentations ayant sensiblement fluctué d'une année sur l'autre, il a paru utile de comparer la moyenne annuelle de spectateurs par représentation. Celle-ci évolue fort peu : 46 en 2004 ; 48 en 2005 ; 49 en 2007 ; le nombre moyen de spectateurs payants passe de 28 à 34, alors que dans le même temps le nombre de spectateurs invités par représentation se réduit de 18 à 16.

Cette constatation a conduit à examiner année après année les résultats obtenus pour les principaux spectacles :

Saison 2004-2005	Nombre de représentations	Nombre de spectateurs (Maison de la Poésie)				Moyenne de spectateurs par représentation		
		Total	Payants	Invités	% invités/ total	Total	Payants	Invités
Le dil de la chute	20	1.290	718	572	44%	64	36	28
Va où	25	557	270	287	52%	22	11	11
Traité de théologie	30	347	200	147	42%	11	7	4
Kaddish	24	1.246	618	628	51%	52	26	26
Judith	29	657	317	340	52%	22	11	11
Rictus	35	2065	1.130	935	45%	59	32	27
Le nouvel ordre	28	429	251	178	41%	15	9	6

En 2004-2005 pour plusieurs spectacles un spectateur sur deux était invité et la fréquentation payante est restée particulièrement basse (en moyenne entre 7 et 36 personnes par représentation).

2006	Nombre de représentations	Nombre de spectateurs (Maison de la Poésie)				Moyenne de spectateurs par représentation		
		Total	Payants	Invités	% invités/ total	Total	Payants	Invités
Avec les armes	24	1.050	648	402	38%	44	27	17
Houellebecq	28	525	293	232	44%	19	10	9
L'Odyssee	25	2.028	1.682	346	17%	81	67	14
La reine des neiges	32	799	517	282	35%	25	16	9
Georges Schehadé	25	423	225	194	46%	17	9	8
Sapho 2	21	2.502	1.973	529	21%	119	94	25
La récréation du monde	24	1.175	468	707	60%	49	19	30
Lambeaux	23	635	466	169	27%	27	20	7

En 2006 deux spectacles ont eu en moyenne un public moyen important : ce sont *l'Odyssee* avec 81 spectateurs en moyenne et *Sapho 2* avec 119 spectateurs. Pour ces deux spectacles le taux d'invités a été limité (17% pour le premier et 21% pour le second).

Il faut également noter qu'un nombre élevé d'invités ne compense pas l'échec d'un spectacle. Ainsi, « La récréation du monde » a enregistré 60% d'invités pour une moyenne de 49 spectateurs dont 30 invités pendant 24 représentations.

2007	Nombre de représentations	Nombre de spectateurs				Moyenne de spectateurs par représentation		
		Total	Payants	Invités	% invités/ total	Total	Payants	Invités
Je rien te deum	20	994	643	351	35%	50	32	18
Séparés	24	526	358	168	32%	22	15	7
La reine des neiges	22	2.237	1.871	366	16%	101	85	16
Ce que disent les voix	19	412	249	163	40%	21	13	8
L'Hehaïm	22	1.344	944	400	30%	61	43	18
Les ouvertures sont...	17	414	126	288	70%	24	7	17

En 2007 hormis *La reine des Neiges*, les spectacles présentés ont eu une fréquentation moyenne faible (*L'Hehaïm* : 61 spectateurs en moyenne dont 43 payants), voire très faible *Les ouvertures sont...* 24 spectateurs en moyenne dont 7 payants pendant 17 représentations ; *Ce que disent les voix* : 21 spectateurs en moyenne dont 13 payants pendant 19 représentations ; *Séparés* : 22 spectateurs en moyenne dont 15 payants pendant 24 représentations.

1.1.2.2. Le théâtre Mouffetard

Le théâtre dispose d'une salle de 236 places. A partir de la saison 2004-2005 la gamme des spectacles a été élargie au « jeune public », aux conférences-débats et aux interventions para-théâtrales. Le théâtre Mouffetard programme prioritairement 5 pièces de théâtre par an pour au moins 30 représentations.

Les places de **servitude** sont limitées à une place pour le **médecin** qui se fait remettre un billet dès son arrivée. Cette pratique a été reprise en raison d'incidents survenus dans la salle au cours de représentations. Il n'y a pas de place réservée pour « les pompiers ».

Les **invitations** : on distingue 3 catégories d'invitations :

- les unes sont adressées aux « officiels » (Maire, Cabinet, Conseil de Paris, Administrations) sur la base d'un fichier de 200 membres. La réservation des places doit être confirmée au moins 24 heures à l'avance. Le théâtre ne vérifie pas l'identité des bénéficiaires d'invitations,
- les autres sont envoyées aux correspondants du théâtre (membres de sociétés de droits d'auteurs, attachés de presse, anciens comédiens, représentants de comités d'entreprise, amis du théâtre Mouffetard). Elles sont limitées en principe à 4 places par séance,
- enfin, les dernières correspondent aux invitations remises aux compagnies en application des clauses contractuelles, en principe 6 places à usage interne (amis et famille des comédiens) maximum par séance.

Pour soutenir ses spectacles, le théâtre complète ce dispositif par l'envoi de « places gratuites » sous forme d'invitations (en plus des places remises aux professeurs et accompagnateurs de groupes scolaires), qui sont distribuées :

- par des officines de spectacles spécialisées qui distribuent des places gratuites aux particuliers notamment via Internet, ou par voie de presse,
- par le théâtre lui-même au profit des personnels de la Mairie de Paris (DRH, DGIC) ; de la Préfecture de Police (Fondation Louis Lépine) ou de l'Armée, et aux responsables de Comités d'entreprise.

L'envoi de ces « invitations » est de l'ordre de 200 pour garantir en retour l'occupation d'une centaine de places.

En principe, les places ainsi remises à titre d'invitations sont valables 3 semaines. Au-delà toute invitation non utilisée est transformée d'office en billet à tarif

réduit à 10 €. L'objectif affiché de cette politique d'invitations est d'aider au « décollage d'une pièce ». Ce dispositif est bien sûr complété par la politique d'abonnement développée par l'actuel directeur du théâtre Mouffetard (8 abonnés en 2003/2004 ; 500 abonnés en 2006/2007).

Années	Nombre de spectacles par an	Nombre de représentations	Nombre de spectateurs (Théâtre Mouffetard)				Moyenne de spectateurs par représentation		
			Total	Payants	Invités	% invités/ total	Total	Payants	Invités
2004	12	357	39.023	18.908	20.115	51%	109	53	56
2005	14	426	47.862	34.118	13.744	29%	112	80	32
2006	14	352	42.765	29.091	13.674	32%	121	82	39
2007	17	384	43.768	32.577	11.191	26%	114	85	29
Total 2004-2007	57	1.519	173.418	114.692	58.726	34%	114	76	39

La fréquentation globale se stabilise en 2007 autour de 43.000 entrées dont les $\frac{3}{4}$ sont payantes. Le nombre de places invités a quasiment été divisé par deux de 2004 à 2007 (20.115 invités en 2004 ; 11.191 en 2007). La part des invités sur le nombre total de spectateurs a été ramenée de 51.5 % en 2004 à 26 % en 2007 au théâtre Mouffetard.

Le nombre moyen de spectateurs par représentation reste stable (109 en 2004 ; 112 en 2005 ; 114 en 2007) et le nombre de spectateurs payants augmente régulièrement (53 en 2004 ; 80 en 2005 ; 82 en 2006 ; 85 en 2007).

Cette analyse plutôt encourageante doit être nuancée à partir d'un examen de la fréquentation des principaux spectacles présentés chaque année.

Titres 2004	Nombre de représentations par an	Nombre de spectateurs				Moyenne de spectateurs par représentation		
		Total	Payants	Invités	% invités/ total	Total	Payants	Invités
Angels, Tyran de Padore	65	6.959	3.491	3.468	50%	107	54	53
Hannah K	53	4.801	1.928	2.873	60%	90	36	54
Zoo	42	5.850	2.666	3.184	54%	139	63	76
Kvetch	40	4.209	1.940	2.269	54%	105	48	57
Mariage en blanc	41	5.202	1.978	3.224	62%	127	48	79
Chez Marcel	36	4.817	2.378	2.439	51%	134	66	68
Du vent dans nos mollets	31	1.853	990	863	46%	60	32	28
Tours et détours	26	2.465	1.363	1.102	45%	95	52	43

En 2004, il est significatif de constater que pour les spectacles les plus joués, le pourcentage d'entrées gratuites est compris entre 50 et 60 %. Sur la saison le nombre moyen de spectateurs payants par représentation est faible (entre 30 et 60). Une politique de « remplissage » a permis en 2004 de compléter une fréquentation moyenne réduite.

Titres 2005	Nombre de représentations par an	Nombre de spectateurs (théâtre Mouffetard)				Moyenne de spectateurs par représentation		
		Total	Payants	Invités	% invités/ total	Total	Payants	Invités
Samoubitsa	56	3.246	1.772	1.474	45%	58	31	27
Le baiser sur l'asphalte	48	4.425	2.489	1.936	44%	92	52	40
Le songe d'une nuit d'été	46	8.221	6.493	1.728	21%	179	141	38
La main passe	44	7.053	4.344	2.709	38%	160	99	61
T'es pas ma mère	33	2.135	1.281	854	40%	65	39	26
Laisse- moi te dire une chose	34	1.880	592	1.288	68%	55	17	38
La flûte enchantée	80	15.103	13.928	1.175	8%	189	174	15
La confession d'Abraham	29	1.743	655	1.088	62%	60	22	38

Pour l'année 2005 les résultats sont plus contrastés. Le taux de gratuités reste élevé pour une majorité de spectacles. Il est très faible pour deux grands spectacles : « le Songe d'une nuit d'été » (179 entrées en moyenne par représentation dont seulement 21% de gratuités) et la « Flûte enchantée » montée par la Compagnie du directeur du théâtre, qui a été jouée 80 fois devant un public nombreux (189 spectateurs en moyenne) et payant (seulement 15 gratuités, soit 8 % de la fréquentation).

1.1.2.3. Le théâtre 13

Le théâtre 13 dispose d'une salle de 265 places.

Les places de servitude : cet usage n'a plus cours aujourd'hui.

Les invitations : le théâtre adresse des invitations aux personnalités du monde politique auxquelles le théâtre 13 est lié (38 destinataires) et aux correspondants culturels (13) ainsi qu'à des professionnels du théâtre. Les invitations remises aux compagnies sont le plus souvent limitées par spectacles à 10 par acteur. Pour les principaux spectacles : le théâtre adresse 1500 à 2000 invitations.

La direction a décidé de restreindre les conditions d'utilisation des invitations (une personne seulement, pendant les 10 premiers jours de représentations de chaque spectacle, avec l'obligation de confirmer le jour de réservation dans un délai maximum de 24 à 48h avant le spectacle).

Les invitations sont un outil d'aide à la diffusion du spectacle. Le jour de la première représentation le public est en général composé à 80 % d'invités. La direction reconnaît que les retombées des invitations sont lentes : en général cette publicité par «le bouche à oreilles» ne donne de résultats qu'après la 3^{ème} semaine de représentations.

Années	Nombre de spectacles par an	Nombre de représentations	Nombre de spectateurs (théâtre 13)				% invités/ total	Moyenne spectateurs par représentation		
			Total	Payants	Invités	Total		Payants	Invités	
2004	7	239	39.550	25.192	12.146	32%	165	105	60	
2005	36	235	43.326	30.760	12.566	29%	184	131	53	
2006	30	263	38.701	25.893	12.808	33%	147	98	49	
2007	27	264	41.377	29.352	12.025	29%	157	111	46	
Total 2004-2007	100	1.001	162.954	111.095	51.859	32%	165	111	52	

Au théâtre 13 le nombre annuel de spectateurs fluctue autour de 40.000 depuis quatre ans. Le nombre de spectateurs invités est particulièrement stable (12.000) et représente près de 30 % de la fréquentation totale de l'établissement. Le nombre de spectateurs payants peine à atteindre les 30.000. Le nombre annuel de représentations tend à augmenter légèrement.

Il a paru utile de centrer l'analyse sur les seuls spectacles de théâtre, certaines activités d'été étant totalement gratuites.

Année théâtre 2005	Nombre de représentations	Nombre de spectateurs (théâtre 13)				Moyenne de spectateurs par représentation		
		Total	Payants	Invités	% invités/ total	Total	Payants	Invités
Le collier de perles	36	3.246	2.014	1.232	38%	90	56	34
Le mariage de Figaro	36	8.188	6.779	1.409	17%	227	188	39
Macbeth	30	5.204	3.933	1.271	24%	173	131	42
Lysistrata	36	7.582	6.212	1.370	18%	210	172	38
Roméo et Juliette	40	8.296	6.606	1.690	20%	207	165	42
Scène d'été payants int.	12	1.875	1.177	698	37%	156	98	58

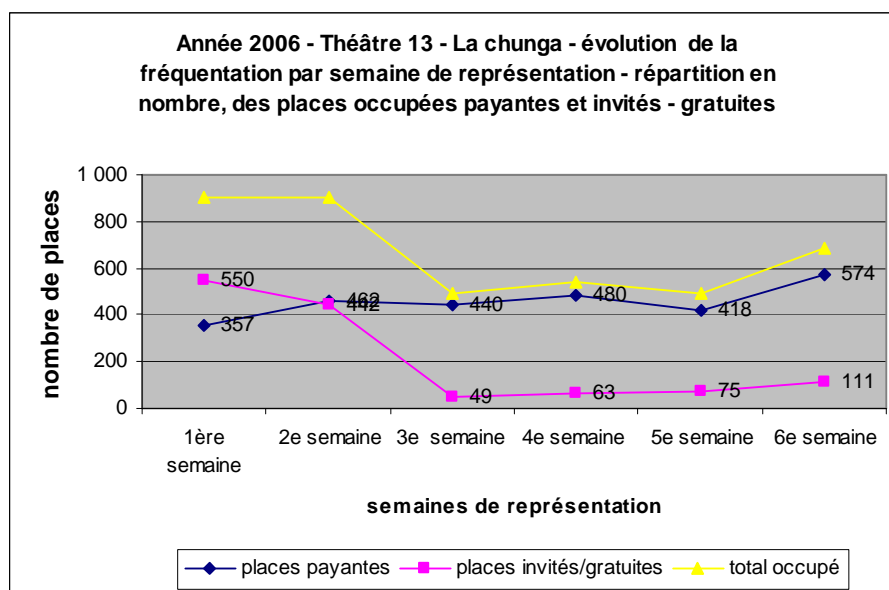
L'activité théâtrale a été soutenue en 2005. Plusieurs pièces ont eu une fréquentation forte (*Le mariage de Figaro* : 227 spectateurs en moyenne ; *Lysistrata* : 210 ; *Roméo et Juliette* : 207) pour un théâtre ayant une jauge de 265 places. Il apparaît clairement que le nombre moyen d'invités est relativement constant quel que soit le succès de la pièce (une quarantaine d'invités par représentation).

Année théâtre 2006	Nombre de représentations	Nombre de spectateurs (théâtre 13)				Moyenne de spectateurs par représentation		
		Total	Payants	Invités	% invités/ total	Total	Payants	Invités
Les aztèques	36	5.300	4.039	1.261	24%	147	112	35
Les cuisinières	36	8.093	6.558	1.535	19%	225	182	43
Violette sur la terre	36	3.000	2.049	951	32%	83	57	26
Scènes d'été	12	1.400	889	511	37%	117	74	43
Rutabaga Swing	36	7.181	5.517	1.664	23%	199	153	46
La Chunga	36	4.021	2.731	1.290	32%	112	76	36
Total théâtre	192	28.995	21.783	7.212	25%	151	113	38

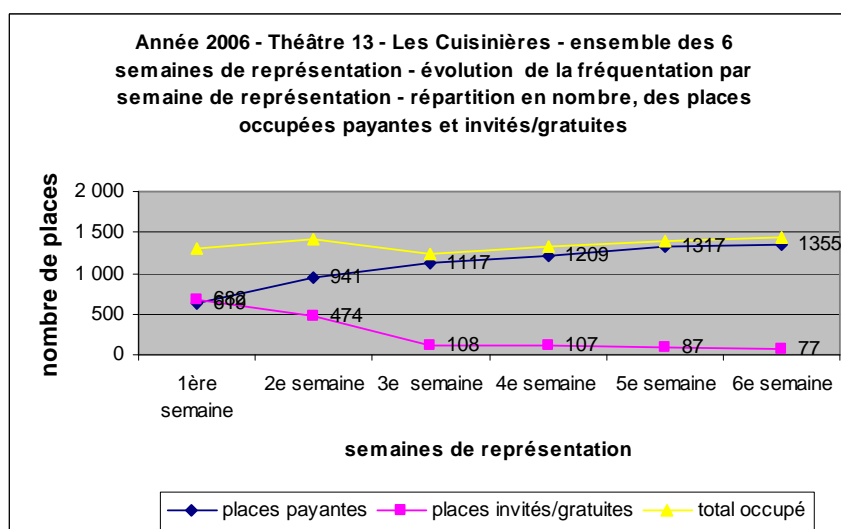
En 2006, une personne sur quatre est invitée au théâtre 13. Le nombre moyen d'invités par représentation est stable quelle que soit la fréquentation. Il est même

paradoxal de constater que le spectacle *Violette sur la terre* joué 36 fois avec un succès mitigé (83 spectateurs en moyenne) n'a pas été accompagné par un nombre conséquent d'invités (26 spectateurs invités en moyenne).

L'analyse de la fréquentation du spectacle *la Chunga* met en relief l'effort de promotion fait dans les deux premières semaines de représentations (61% d'invités la 1^{ère} semaine ; 49 % d'invités la seconde semaine) et seulement entre 10 et 18 % pendant les quatre autres semaines. Cette politique a permis d'accroître assez régulièrement le nombre d'entrées payantes (357 la première semaine, 462 la seconde, 440 la troisième, 480 la quatrième, 418 la cinquième et 574 la sixième).



Il en est de même pour le spectacle *les Cuisinières* présenté en 2006 pendant six semaines. Le nombre de spectateurs a été dans le même temps croissant.



Année théâtre 2007	Nombre de représentations	Nombre de spectateurs (théâtre 13)				Moyenne de spectateurs par représentation		
		Total	Payants	Invités	% invités/ total	Total	Payants	Invités
		7.868	6.687	1.181	15%	218	186	32
La veuve rusée	36							
Les revenants	36	5.917	4.499	1.418	24%	164	125	39
Le mandat	36	7.068	5.922	1.146	16%	196	164	32
Les forains	36	6.442	4.454	1.988	31%	179	124	55
Célébration (lauréat 07)	6	967	668	299	31%	161	111	50
Gengis Khan	36	4.501	3.790	711	16%	125	105	20
Total théâtre	186	32.763	26.020	6.743	21%	176	140	36

En 2007, le pourcentage moyen d'invités par spectacle a baissé (21%) par rapport à l'année précédente (25%) et le nombre moyen de spectateurs a augmenté (176) notamment les spectateurs payants (140). La politique d'invitation n'a pas sensiblement changé (30 à 50 invités par représentation) sauf pour le spectacle *Gengis Khan* (20 invités en moyenne).

1.1.2.4. Le théâtre 14 Jean-Marie Serreau

Le théâtre 14 est un petit théâtre de 192 places.

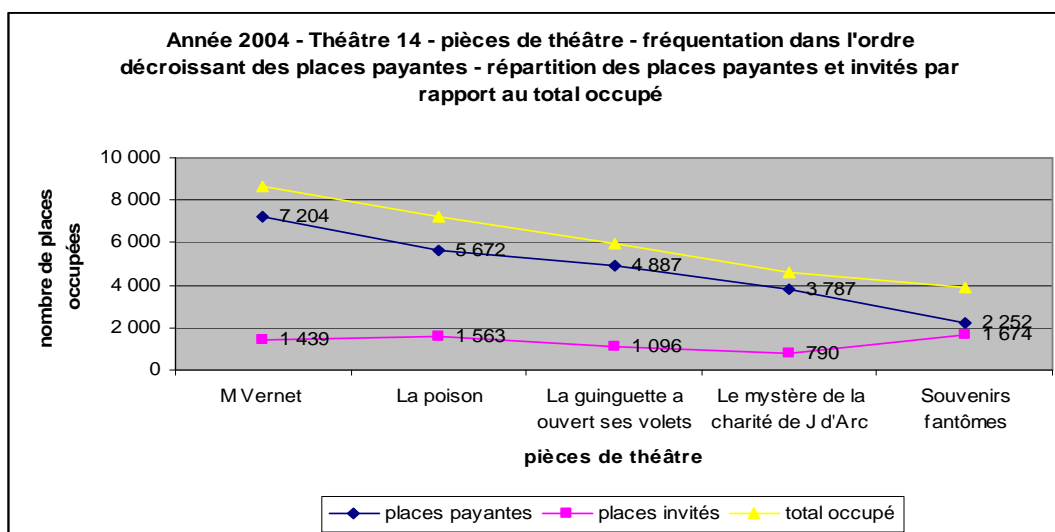
Les places de servitudes : cet usage n'a plus cours au théâtre 14.

Les invitations : il convient de distinguer les **invitations lancées à l'initiative du théâtre** à destination des représentants et correspondants du théâtre (élus parisiens, personnels des directions, membres du Ministère de la Culture, professionnels du monde du théâtre, artistes ayant joué au théâtre 14) et les **invitations lancées à l'initiative des compagnies** (5 places par acteur pour 12 représentations et 6 places pour les 24 représentations suivantes). Le théâtre 14 a envoyé plus de 10.000 invitations pour la saison 2006/2007.

Année	Nombre spectacles par an	Nombre de représentations	Nombre de spectateurs (théâtre 14)				Moyenne de spectateurs par représentation		
			total	payants	invités	% invités/ total	total	payants	invités
Année 2004	6	211	30.581	23.994	6.587	21%	145	114	31
Année 2005	5	208	28.402	20.997	7.405	26%	137	101	36
Année 2006	5	217	29.861	22.820	7.041	24%	137	105	32
Année 2007	5	211	27.988	20.437	7.551	27%	133	97	36
Total 2004 - 2007	21	847	116.832	88.248	28.584	24%	138	100	34

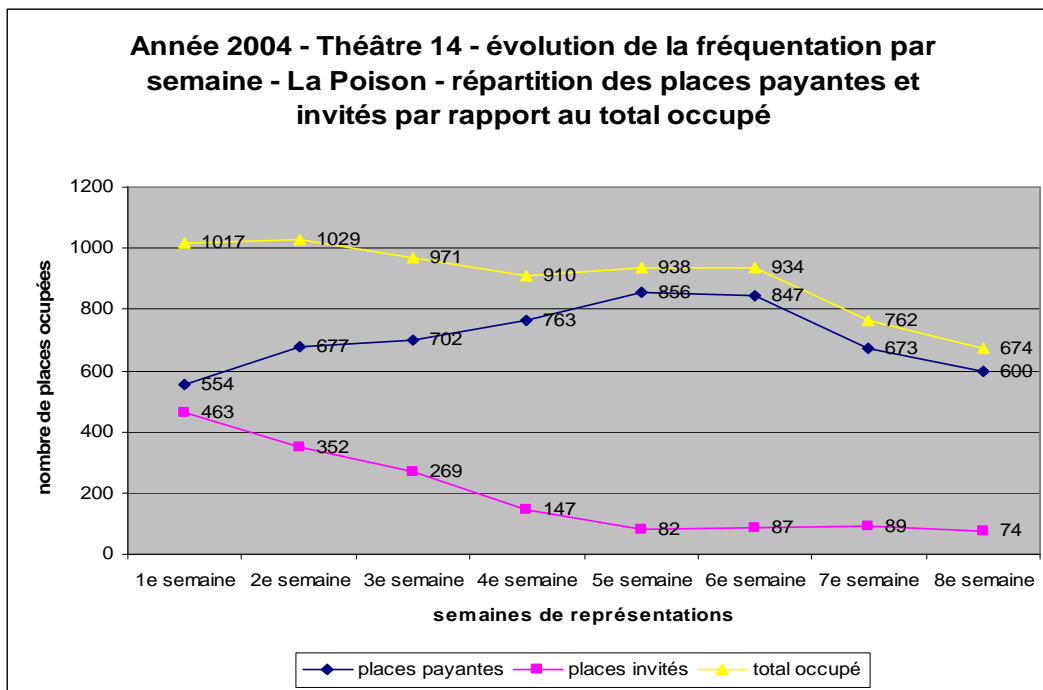
Le nombre de représentations (211) et de spectacles (5) présentés par an est très stable. La fréquentation globale baisse légèrement (30.581 entrées en 2004 ; 27.988 entrées en 2007) et le nombre de spectateurs payants est en recul (23.994 entrées en 2004 ; 20.437 entrées en 2007). Pour un nombre identique de représentations en 2004 et 2007 (211) la fréquentation moyenne globale par représentation est passée de 145 à 133

et pour les spectateurs payants de 114 à 97. On note également que le pourcentage des spectateurs invités progresse sensiblement passant de 22% en 2004 à 27% en 2007.

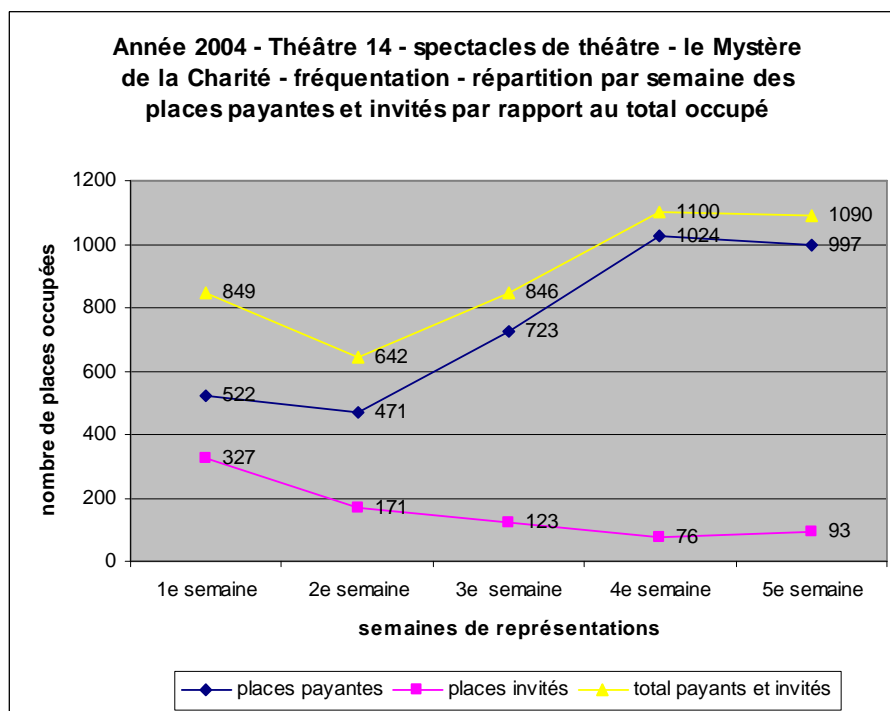


Pour l'année 2004 l'analyse des 5 principaux spectacles montre que le nombre de places d'invités est relativement constant (1439 pour 48 représentations de *M. Vernet*, 1674 pour 42 représentations de *Souvenirs Fantômes*, 1.563 pour 46 représentations de *la Poison*). Il n'y a pas de corrélation apparente entre le nombre d'invitations remises et l'importance de la fréquentation.

Une analyse de la fréquentation par semaine permet cependant de constater que pour le spectacle *La Poison* la politique de distribution des invitations a été dégressive tout au long des huit semaines.



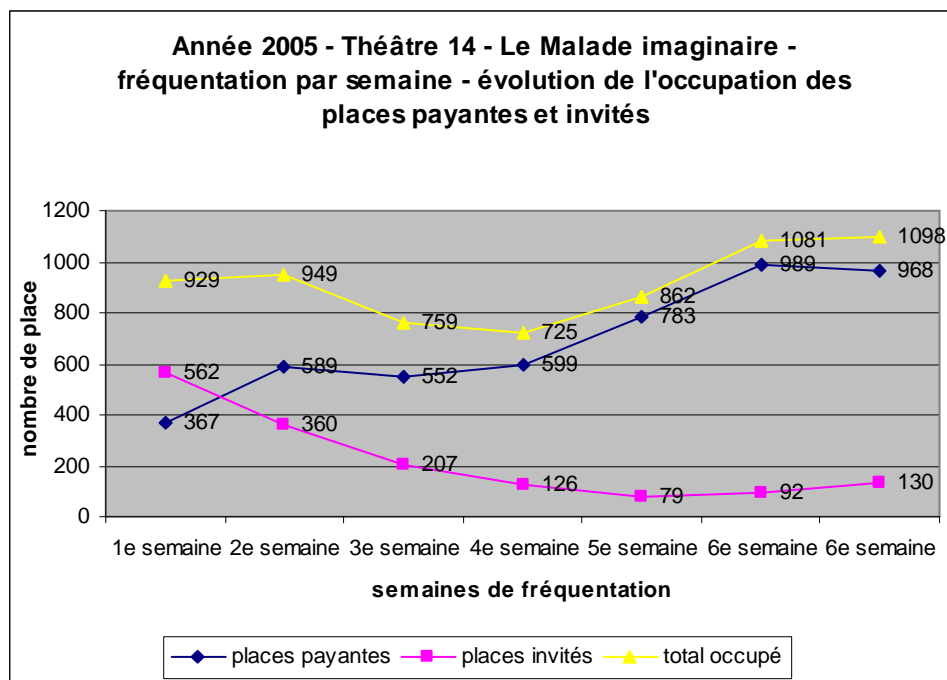
Pour le spectacle le *Mystère de la Charité* on constate que la courbe d'utilisation des invitations est également décroissante avec ici un résultat complémentaire différent : une croissance régulière des entrées payantes.



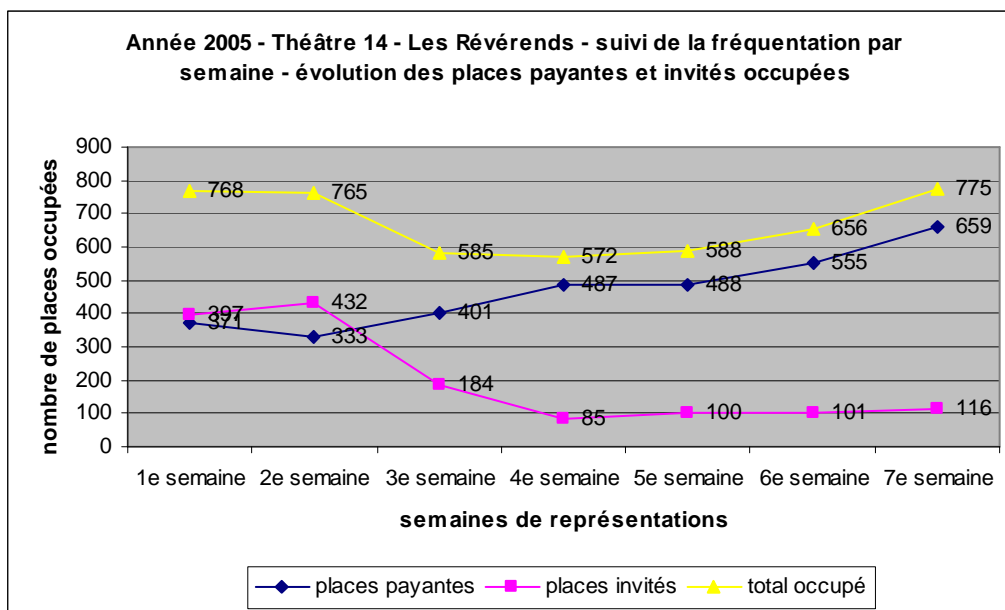
Pour l'année 2005 les cinq spectacles présentent au regard des critères retenus une forte analogie.

	Nombre de représentations	Nombre de spectateurs	Nombre de spectateurs payants	Nombre de spectateurs invités	Invités / occupants
Une Chaîne anglaise	42	5.832	4.067	1.765	30%
La dette	40	5.498	4.060	1.438	26%
Les révérends	42	4.709	3.294	1.415	30%
Le malade imaginaire	42	6.401	4.845	1.556	24%
La mère confidente	42	5.962	4.731	1.231	21%
Ensemble des 5 spectacles	208	28.402	20.997	7.405	26%

Il a paru intéressant de présenter l'évolution de la fréquentation du spectacle du *Malade Imaginaire*.



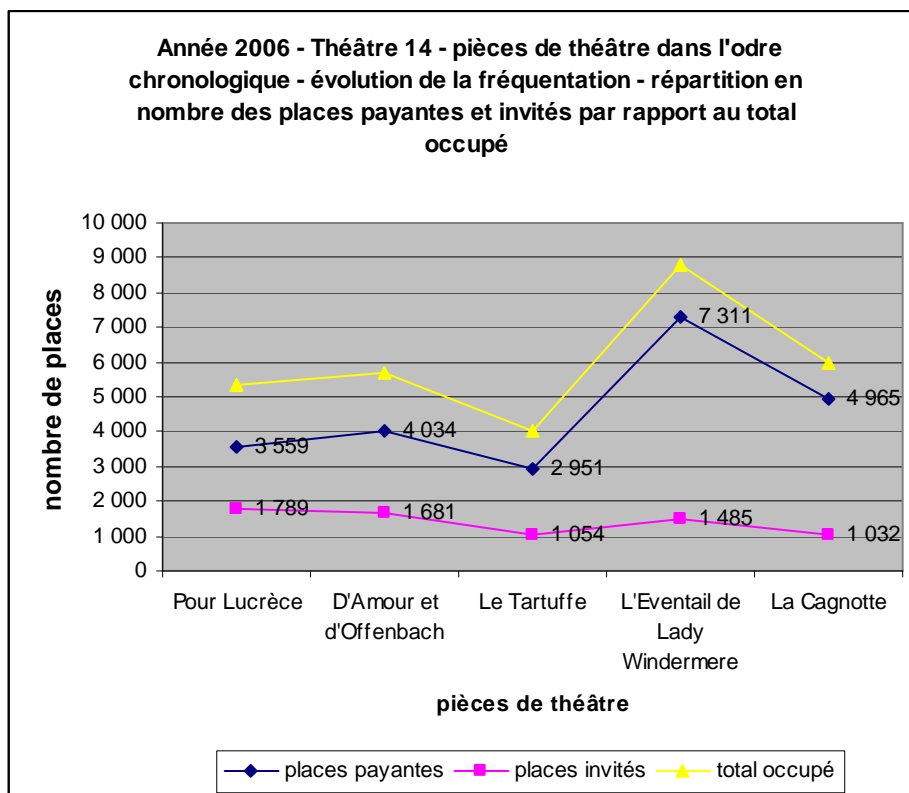
L'évolution des courbes montre une nette augmentation de l'occupation de la salle par un nombre croissant de spectateurs payants à partir de la 4^e semaine. Cependant la progression des invitations en toute fin de période paraît peu justifiée.



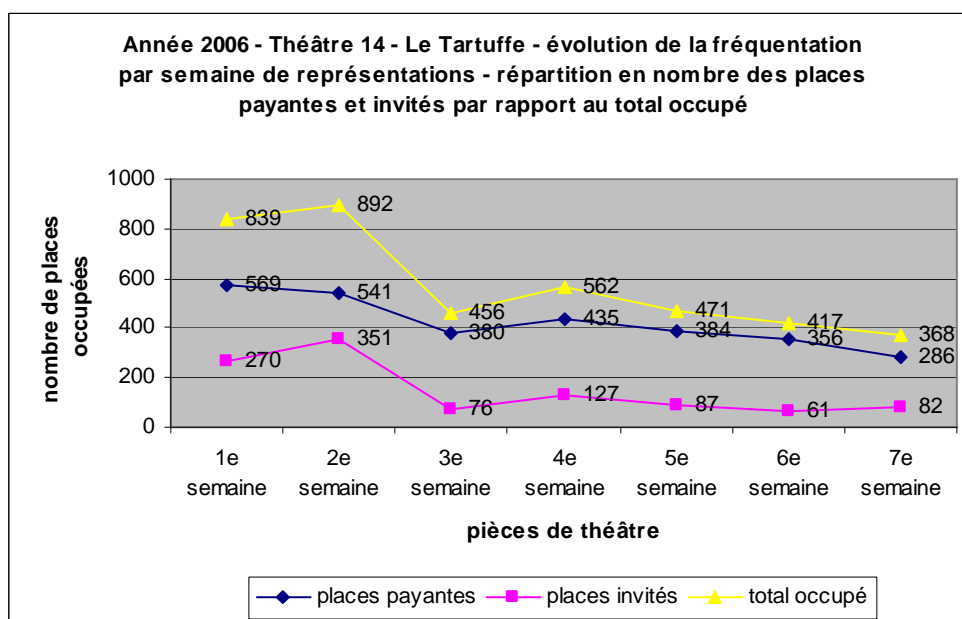
Ce graphique montre pour le spectacle *Les Révérends* qu'avec une politique constante d'invitations on ne se soucie pas principalement d'accompagner la progression d'un spectacle tout au long des 8 semaines de présentation.

2006	Nombre de représentations	Total spectacles	Moyenne par représentation	Places payantes	Places gratuites	% places gratuites/Total
Pour Lucrèce	42	5.348	127	3.559	1.785	33%
D'Amour et d'Offenbach	42	5.715	136	4.034	1.681	29%
Le tartuffe	42	4.005	95	2.951	1.054	26%
L'éventail de Lady Windermere	48	8.796	209	7.311	1.485	17%
La Cagnotte	42	5.997	143	4.965	1.032	17%
Total des 5 spectacles	210	29.861	142	22.820	7.041	24%

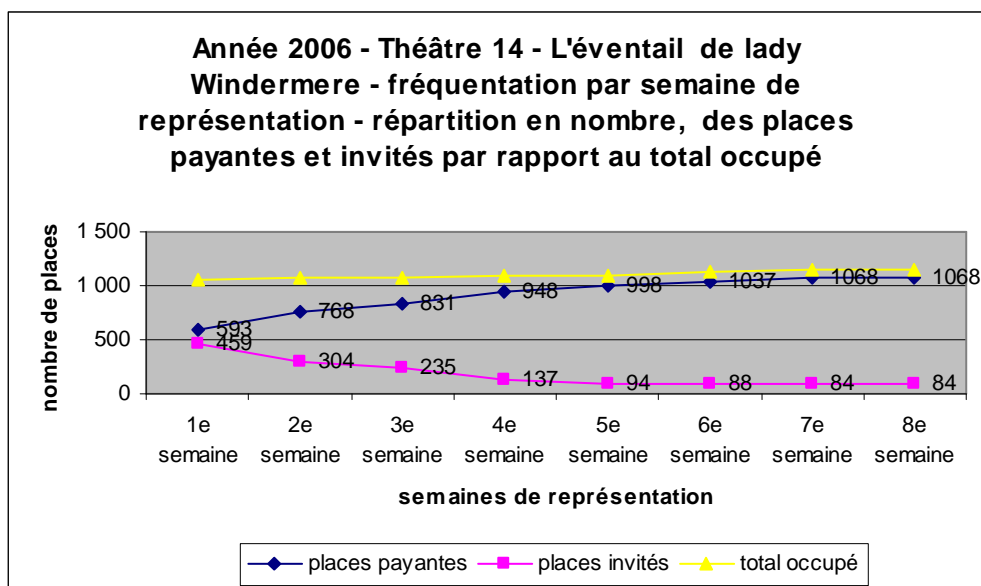
Pour 2006 les résultats sont plus contrastés selon les spectacles.



Pour *le Tartuffe* la politique d'invitations et ses effets tout au long des sept semaines n'ont pas permis d'enrayer la chute régulière du nombre d'entrées payantes.



Pour l'éventail de *Lady Windermere* la distribution des places invitées a été dégressive (459 la 1^{ère} semaine, 84 la 8^{ème} semaine) et a contribué à soutenir la progression régulière des spectateurs payants (593 la 1^{ère} semaine, 1.068 la dernière semaine).



1.1.2.5. Le théâtre Silvia Monfort (TSM)

Le théâtre a une jauge de 456 places et la gestion de sa billetterie est informatisée et dématérialisée depuis 2006-2007. Chaque année, il présente 5 à 6 grands spectacles pendant six semaines (entre 40 et 45 représentations).

Les servitudes : le théâtre réserve pour chaque représentation six places de « servitude » au profit du commissaire de police (deux places), du médecin de service (deux places) et des membres du Conseil de Paris (deux places). En pratique la place réservée au médecin est souvent occupée. Le théâtre fait appel aux services d'une association de médecins de ville. Il n'y a aucune servitude pour les pompiers.

Pour faire face aux imprévus, des places sont réservées pour permettre au théâtre de placer tout conseiller de Paris invité ayant omis de confirmer sa venue. En règle générale les conseillers de Paris préviennent préalablement. En cas d'inutilisation ces places peuvent être vendues.

Les invitations : elles sont distribuées lors du lancement de chaque nouveau spectacle sur la base de 200 invitations pour assurer la promotion du spectacle. Les bénéficiaires en sont les officiels issus du milieu politique et administratif, les metteurs en scène, artistes, auteurs, sociétés d'artistes, compagnie, la presse écrite et multimédia, les enseignants et les comités d'entreprises.

Le fichier du TSM couvre 900 noms. C'est un fichier vivant tenu par le caissier et actualisé par le directeur en fonction des réponses aux invitations. Ce fichier comprend 3 rubriques :

- les officiels (Mairie de Paris, élus centraux et certains maires d'arrondissement, membres du Conseil d'Administration du TSM) représentants administratifs de la Ville de Paris, de la DRAC, de la Région et de la Préfecture de Paris,
- les personnalités du milieu de la profession,
- les personnalités de la presse et des médias.

Les invitations adressées aux personnalités du théâtre sont envoyées pour la 1^{ère} semaine de représentations. Celles concernant les milieux institutionnels sont valables sur une durée plus longue. Sur 900 invitations envoyées, 10% en moyenne sont retournées et utilisées.

L'établissement n'a pas d'attaché de presse permanent. Il a recours aux services d'attachés de presse intérimaires, choisis avant le lancement d'un spectacle en accord avec les directeurs des compagnies.

Le fichier scolaire compte environ 1100 fiches, 300 enseignants répondent positivement aux invitations. Sur une année, ils reviennent accompagnés de 1200 collégiens ou lycéens. La fréquentation du TSM par les scolaires représente 20% des entrées.

Le théâtre accorde également des invitations « contractuelles » en application de clauses souscrites avec les compagnies de théâtres : ceci représente environ 400 invitations pour des membres de la compagnie (invitations professionnelles et pour les familiers des acteurs).

La pratique des places gratuites : ce théâtre fait la distinction entre les places « données » dans le cadre d'une politique sociale et les places dites « *de remplissage* » dont l'objet est de soutenir le spectacle :

- les places « données » concernent des places accordées à des organismes caritatifs, la Croix Rouge, Cultures du Cœur, Les Restos du Cœur, Emmaüs, le Secours Catholique. Ces places données sont attribuées lorsque la fréquentation fléchit. Elles doivent être distribuées très rapidement et se heurtent parfois aux délais de réaction assez longs pour des associations,
- les places « *de remplissage* » sont conçues pour soutenir la fréquentation de spectacles en quête de spectateurs. Les places gratuites qui génèrent des places payantes sont gérées par des organismes spécialisés comme «Starter»... qui offrent une place gratuite pour l'achat de deux places payantes. **L'objectif est louable mais l'effet est plus discutable. Selon le directeur du théâtre, ce système qui n'attire pas un public de véritables amateurs de théâtre, conforte une « culture consumériste et de course à la gratuité ».**

Année	Nombre de spectacles	Nombre de représentations	Nombre de spectateurs (TSM)				Moyenne de spectateurs par représentation		
			Total	Payants	Invités	% invités/ total	Total	Payants	Invités
2004	15	211	37.338	25.192	12.146	32%	177	120	57
2005	16	206	44.993	33.487	11.506	26%	218	163	55
2006	17	205	39.135	29.697	9.438	24%	191	145	46
2007	8	157	33.788	26.760	7.028	21%	215	170	45

Il convient d'observer que le théâtre a été fermé du 15 juin au 30 novembre 2007 pour cause de travaux sur le plateau de scène. Le nombre de spectateurs non payants n'a cessé de baisser passant de 12.146 en 2004 à 7.028 en 2007. Alors qu'il représentait près d'un spectateur sur trois en 2004, le pourcentage d'invités rapporté au total des spectateurs, a été ramené à 21% en 2007. Le nombre de spectateurs payants par représentation progresse de 30% de 2004 à 2007 (120 en 2004 ; 170 en 2007).

1.1.2.6. Le théâtre Paris-Villette

La jauge est de 211 places pour la plus grande salle et de 80 pour l'autre.

Année	Nombre de spectacles par an	Nombre de représentations par an	Nombre de spectateurs				Spectateurs Moyenne par représentation		
			Total	Payants	Invités	% invités/ total	Total	Payants	Invités
2004	20	163	11.811	6.375	5.436	46%	72	39	33
2005	11	170	13.347	8.096	5.251	39%	79	48	31
2006	12	198	20.221	14.273	5.948	29%	102	72	30
2007	14	176	17.286	12.463	4.823	28%	98	71	27
Total 2004-2007	57	707	62.665	41.207	21.458	34%	89	58	30

Le taux de spectateurs non payants ne cesse de diminuer. Il est passé de 46% en 2004 à 28% en 2007. Parallèlement la fréquentation globale a sensiblement progressé de 2004 (11.811 entrées) à 2007 (17.286) et le nombre de spectateurs payants a quasiment doublé (6.375 en 2004 ; 12.463 en 2007).

Ces chiffres globalement encourageants doivent toutefois être fortement tempérés.

Ainsi en 2006 le succès de deux spectacles : « *Les Marchands* » de Pommerat et la « *Carte blanche à Lucchini* », s'accompagne d'un nombre très réduit de gratuités alors que pour les dix autres pièces le nombre d'invitations reste encore très élevé.

2006	Nombre de représentations	Spectateurs	Spectateurs payant	Spectateurs non payant	Taux spectateurs non payants / total spectateurs
Les Marchands	45	8.369	7.098	1.271	15%
Carte Blanche à Lucchini	14	1.161	1.114	47	4%
10 autres spectacles	139	10.691	6.061	4.630	43%
Total	198	20.221	14.273	5.948	29%

En 2007, pour la majorité des spectacles (10/12) le taux moyen d'entrées non payantes reste très élevé (43,3%).

2007	Nombre de représentations	Spectateurs	Spectateurs payant	Spectateurs non payant	Taux spectateurs non payants / total spectateurs
Carte Blanche à Lucchini	50	5.830	5.573	257	4%
11 autres spectacles	126	11.456	6.890	4.566	40%
Total	176	17.286	12.463	4.823	28%

Mis à part le spectacle de Lucchini qui n'a pas justifié de « gratuité » (4%), le **taux moyen d'entrées exonérées reste proche de 40% pour 2007.**

1.1.2.7. Le 20ème théâtre

La jauge est de 245 places.

Année	Nombre de spectacles par an	Nombre de représentations	Nombre de spectateurs (20 ^{ème} théâtre)				Moyenne de spectateurs par représentation		
			Total	Payants	Invités	% invités/ total	Total	Payants	Invités
2004	-	540	52.000	26.000	26.000	50%	96	48	48
2005	74	544	59.692	35.829	23.863	40%	110	66	44
2006	73	565	53.742	33.851	19.891	37%	95	60	35
2007	75	558	49.254	30.708	18.546	38%	88	55	33
Total 2004-2007	234	2.207	214.688	126.388	88.300	41%	97	57	40

Si le nombre de représentations est plutôt stable (540 en 2004 ; 558 en 2007), la fréquentation globale baisse (59.692 en 2005 ; 53.742 en 2006 ; 49.254 en 2007). Le nombre de spectateurs invités reste élevé (50% en 2004 ; 40% en 2005 ; 38% en 2007). La moyenne de spectateurs par représentation est globalement faible : 110 en 2005 ; 95 en 2006 ; 88 en 2007 ; le nombre de spectateurs payants par représentation se situe entre 50 et 60 personnes.

Une étude de la fréquentation des principaux spectacles de théâtre permet de compléter l'analyse.

Le nombre d'invités ne semble pas être un facteur déterminant pour « porter » ou non une pièce. Le nombre d'invités est relativement stable quelque soit le succès ou l'échec de la pièce.

Ainsi comme le montre le tableau ci-dessous, la pièce « Quand j'étais singe » a été jouée 41 fois et vue par seulement 3074 personnes dont les 2/3 d'invités (2056

personnes). La pièce « Duel » a aussi été jouée 41 fois mais vue par deux fois plus de personnes (7679). Le nombre d'invités est cependant quasi identique (2091) à celui constaté pour « Quand j'étais singe » (2056).

Spectacles (2005)	Nombre de représentations	Nombre de spectateurs (20 ^{ème} théâtre)				Moyenne de spectateurs par représentation		
		Total	Payants	Invités	% invités/ total	Total	Payants	Invités
Monsieur Chasse	30	2.367	613	1.754	74%	79	20	59
Quand j'étais singe	41	3.074	1.018	2.056	67%	75	25	50
Duel	41	7.679	5.588	2.091	27%	187	136	51
L'envol	41	3.247	796	2.451	75%	79	19	60
Un temps à chevaucher	36	2.217	514	1.703	77%	61	14	47
Courteline III	31	1.713	570	1.143	67%	55	18	37
Torch Song Trilogy	42	7.142	5.264	1.878	26%	170	125	45
Monsieur Kolper	39	1.330	188	1.142	86%	34	5	29

Il convient de s'interroger également sur la très faible fréquentation de spectateurs payants pour des pièces jouées pendant 6 semaines :

Spectacles représentés plus de 6 semaines		
2005	Nombre de représentations	Spectateurs payant par représentation
Monsieur Kolper	39	5
Un temps à chevaucher	36	14
Courteline III	31	18
L'envol	41	19

Pour des spectacles joués seulement une semaine, le nombre moyen de spectateurs par représentation est plus élevé (entre 90 et 120) et le taux d'invités particulièrement réduit (11 à 13%) soit 12 à 13 invités par spectacle contre des taux supérieurs à 50% (pour une cinquantaine d'invités) pour des spectacles longs (6 semaines).

Spectacles représentés pour une semaine au plus								
Spectacles (2005)	Nombre de représentations	Nombre de spectateurs (20 ^{ème} théâtre)				Moyenne de spectateurs par représentation		
		Total	Payants	Invités	% invités/ total	Total	Payants	Invités
Don Quichotte	6	586	512	74	13%	98	85	13
La commère	7	622	543	79	13%	89	77	12
Le malentendu	5	613	543	70	11%	122	109	13

En 2006 la fréquentation globale reste modeste : elle est comprise entre 46 et 92 spectateurs par représentation dont plus de la moitié sont invités. Là encore la politique de « remplissage » joue pleinement (entre 40 et 50 invités par représentation).

Spectacles (2006)	Nombre de représentations	Nombre de spectateurs				Moyenne de spectateurs par représentation		
		Total	Payants	Invités	% invités/ total	Total	Payants	Invités
A Woman of mystery	50	4.412	1.751	2.661	60%	88	35	53
Le projet Laramie	50	3.696	966	2.730	74%	74	19	55
Le barbier de Séville	37	3.421	1.630	1.791	52%	92	44	48
Bellissimo	36	3.291	1.751	1.540	47%	91	49	42
Dura lex	42	2.621	803	1.818	69%	62	19	43
Un si joli voyage	37	1.691	481	1.210	72%	46	13	33
Torch song Trilogy	45	3.106	1.808	1.298	42%	69	40	29

Les résultats ne paraissent guère significatifs pour les spectacles joués seulement 7 ou 11 fois (38 et 66 spectateurs par représentation) en raison du nombre très modeste de spectateurs payants (3 et 41).

Spectacles (2006)	Nombre de représentations	Nombre de spectateurs				Moyenne de spectateurs par représentation		
		Total	Payants	Invités	% invités/ total	Total	Payants	Invités
Un détenu à Auschwitz	11	421	29	392	93%	38	3	35
Un cœur sauvage	7	460	291	169	37%	66	41	25

*
* *

Il apparaît clairement que la politique d'invitations n'a pas d'effet réel pour « le lancement » d'un spectacle mais seulement pour masquer une succession d'échecs.

1.2. Des politiques d'invitations et de réductions tarifaires : hétérogènes et peu probantes

1.2.1. Une action de représentation limitée

Les élus parisiens destinataires d'invitations, fréquentent peu les théâtres municipaux parisiens. Ils sont pourtant en général, régulièrement invités par la plupart des établissements.

Année 2007 Invitations adressées par spectacles	Théâtre Mouffetard	Théâtre 13	Théâtre 14	Théâtre Silvia Monfort	20 ^{ème} Théâtre	Maison de la Poésie
Maire et adjoints	3	34	10	34	7	10
Conseillers de Paris et d'arrondissement	6	1	48	12	36	25
Total élus	9	35	59	46	43	35

Certains établissements sollicitent largement les élus d'arrondissement (Théâtre 14, 20^{ème} Théâtre), d'autres théâtres invitent en nombre le maire et les adjoints de Paris (Théâtre 13, Théâtre Silvia Monfort).

Année 2007 Invitations adressées par spectacles	Théâtre Mouffetard	Théâtre 13	Théâtre 14	Théâtre Silvia Monfort	XX ^{ème} Théâtre	Maison de la Poésie
Membres des cabinets d'élus parisiens	7	2	19	13	5	19
Agents des services « Ville »	23	15	28	5	7	64
Personnalités extérieures à la Ville	0	0	15	0	2	2

Le théâtre 14 est particulièrement généreux avec les personnels des cabinets d'élus mais aussi avec les services de la Ville ainsi qu'avec les services extérieurs (Présidence de la République, Ministère de la Culture...). La Maison de la Poésie invite largement des fonctionnaires municipaux en poste (54) et même d'autres ayant quitté leurs fonctions à la Ville (10).

La politique d'invitations des personnalités politiques et administratives est très variable d'un établissement à l'autre.

Année 2007	Théâtre Mouffetard	Théâtre 13	Théâtre 14	Théâtre Silvia Monfort	XX ^{ème} Théâtre	Maison de la Poésie
Total invitations pour 5 spectacles de théâtre par an	195	260	605	320	285	600

Deux établissements (Théâtre 14 et Maison de la Poésie) adressent en une année plus de 1200 invitations aux élus et fonctionnaires de la Ville de Paris. Les quatre autres

établissements référencés ont **une politique** plus modeste (entre 200 et 320 invitations par an). **Ces invitations sont peu utilisées.**

1.2.2. Une action sociale inadaptée

1.2.2.1. Un partenariat faible avec Cultures du Cœur

Les théâtres municipaux parisiens ont une politique sociale assez frileuse en faveur des publics fragiles ou éloignés de la culture pour des motifs sociaux ou culturels. En effet à l'exception du théâtre Mouffetard les théâtres municipaux offrent peu de places à l'association « Cultures du Cœur » à la différence des théâtres privés parisiens. Les places collectées par Cultures du Cœur à l'usage des personnes disposant de ressources inférieures aux minima sociaux ont représenté pour l'activité théâtre 51.775 places en 2006 et 65.263 places en 2007. Les théâtres municipaux parisiens n'en ont proposé que 2.374 en 2006 et 1.720 en 2007, soit moins de 5% en 2006 et moins de 3% en 2007.

Places offertes à Cultures du Cœur par :	Année 2006		Année 2007	
	Places offertes	Places utilisées	Places offertes	Places utilisées
Théâtres municipaux	2.374	1.570	1.720	1.034
Théâtres nationaux	667	552	300	292
Théâtres privés	48.734	34.701	63.243	47.962
Total	51.775	36.593	65.263	49.288

L'association « Cultures du Cœur » qui lutte contre l'exclusion culturelle, travaille avec 5.000 partenaires du monde culturel et 4.500 institutions sociales qui lui servent de relais. Elle gère au profit de ses publics 530.000 « invitations » par an dédiées à des activités culturelles, de loisirs ou sportives dans près de 50 départements. Bien implantée en Région Parisienne, elle a conclu avec le département de Paris une convention de partenariat.

Places offertes par les théâtres municipaux à Cultures du Cœur

Théâtres	Année 2006			Année 2007		
	Places offertes	Places utilisées	% utilisés	Places offertes	Places utilisées	% utilisés
Maison de la poésie	30	30	100%	20	20	100%
Mouffetard	604	449	74%	925	539	58%
Théâtre 13	285	272	95%	90	69	77%
Théâtre 14	485	317	65%	245	170	69%
Silvia Monfort	218	146	67%	100	58	58%
Paris-Villette	0	0	-	0	0	-
20 ^{ème} Théâtre	15	13	87%	50	40	80%
Total	1.637	1.227	75%	1.430	896	62%
Théâtre du Châtelet	10	8	80%	-	-	-
Théâtre de la Ville	0	0	-	-	-	-
Théâtre du Rond Point	124	124	100%	10	10	100%

Seul le théâtre Mouffetard développe une véritable collaboration avec Cultures du Cœur (449 places utilisées en 2006 ; 539 places utilisées en 2007). Le théâtre 14 a

aussi un partenariat qui tend à se réduire (317 places utilisées en 2006 ; 170 en 2007). Pour les autres établissements il s'agit d'actions très occasionnelles. **Il est permis de s'interroger sur l'absence d'intérêt de ces établissements pour une structure qui assure en temps réel la mise en ligne de ces places auprès de correspondants sociaux qui garantissent que les billets gratuits sont bien attribués à des personnes à très petits revenus.**

Pour ce qui concerne les trois grands théâtres subventionnés (Châtelet, Ville, Rond Point) le partenariat avec Cultures du Cœur est quasi-inexistant.

1.2.2.2. Les relations avec le Centre d'action sociale de la Ville de Paris (CASVP)

Le CAS de Paris achète chaque année environ 7000 places de théâtre à des tarifs qui vont de 4,5 € à 6€. Les places ainsi achetées par le CASVP, sont offertes au nom du Maire de Paris, aux bénéficiaires des services du Centre d'action sociale, remplissant les conditions requises. L'activité théâtrale représente moins de 10% des activités de loisirs du CAS de Paris (100.000 places offertes par an toutes disciplines confondues).

Seuls quatre théâtres municipaux ont une politique de partenariat avec le Centre d'action sociale de la Ville de Paris.

Année 2006	Places achetées par le CAS	% places CAS/places payantes
Théâtre Mouffetard	1.677	14%
Théâtre 13	260	1%
Théâtre 14	1.661	7%
Silvia Monfort	1.639	10%
20 ^{ème} Théâtre	1.959	13%
Paris-Villette	-	-
Maison de la poésie	-	-
Total	7.196	11%

Les théâtres municipaux envoient leur programmation en début de saison. Les places sont payées sur la base du tarif réduit appliqué par le théâtre (6€ au théâtre 13 ; 4,5€ au théâtre 14). Il est à noter que certains théâtres privés ont des tarifs réduits bien inférieurs à 4,5€ (théâtre Antoine, théâtre des variétés, Casino de Paris). Le public bénéficiaire de places par l'intermédiaire du CASVP étant assez exigeant, il s'est avéré souhaitable de limiter l'offre de places à dix par représentation dans les théâtres de petite taille et de vingt à trente au théâtre Silvia Monfort.

Il est regrettable de constater que les relations partenariales sont très différentes d'un théâtre municipal à l'autre. Le théâtre Mouffetard est un partenaire fidèle du CASVP. Des places sont régulièrement proposées et réservées. Le théâtre Silvia Monfort a également établi une bonne collaboration avec le CASVP. La section du 15^{ème} du CASVP loue une fois par an la salle du théâtre pour un gala. Le 20^{ème}

théâtre propose au CASVP des places pour les matinées. **Le CASVP pratique un travail inter-générationnel avec ce théâtre.** Il réserve en effet des places pour les matinées scolaires ce qui permet de mélanger le public senior et le public scolaire pour des spectacles jeune public mais aussi classiques.

La direction du CASVP regrette l'absence d'augmentation des places proposées par les théâtres municipaux, et notamment les relations complexes ou inexistantes avec le théâtre 13, Paris-Villette, la Maison de la Poésie. Il n'existe pas de relations clairement instituées entre les services du CASVP et le bureau du théâtre de la DAC.

1.2.3. Des politiques de réduction tarifaire très hétérogènes

Les éléments recueillis auprès des différents théâtres sur leurs pratiques tarifaires ont conduit aux constats ci-après.

1.2.3.1. La politique tarifaire et sociale des théâtres municipaux

Année 2007/2008 Théâtre : prix des places hors abonnements	Maison de la Poésie	Théâtre Mouffetard	Théâtre 13	Théâtre 14	Théâtre Silvia Monfort	Théâtre Paris Villette	20ème Théâtre
I - à Tarif Réduit							
1) - Habitants de l'arrondissement	15 € / 12 €	néant	15 €	16 €	néant	10 €	néant
2) - Chômeurs	10 € / 8 €	15 €	15 €	11 € / 16 €	15 €	10 €	néant
3) - Seniors plus de 65 ans	15 € / 12 €	15 €	15 €	16 €	15 €	15 €	17 €
4) - Collectivités	15 € / 12 €	15 €	11 € / 15 €	16 €	15 €	néant	néant
5) - groupes	15 € / 12 €	15 €	15 €	néant	15 €	15 €	néant
5) - Intermittents	10 € / 8 €	néant	15 €	néant	néant	néant	néant
6) - Adhérents des théâtres partenaires amis des abonnés amis du théâtre	néant	néant	15 €	néant	néant	néant	10 €
7) - CCAS-VP	néant	4,50 €	6,00 €	5,00 €	5,00 €	néant	4,50 €
8) - Tarif Unique tous publics	10 € / 8 €	néant	13 €	néant	néant	néant	10 €
9) - moins de 26 ans	10 € / 8 €	15 € / 10 €	15 €	11€/16 €	15 €	10 €	néant
II - à Plein tarif	20 € / 16 €	22 €	22 €	23 €	22 €	21 €	22 €
1) habitants de l'arrondissement : Maison de la Poésie = habitants des 3e et 4e arrondissements							
2) Chômeurs :Théâtre 14 = tarif réduit à 11€ du mardi au jeudi, à 16 € les vendredis et samedis							
3) Seniors : plus de 60 ans : pour la Maison de la Poésie, le Théâtre Silvia Monfort et le Théâtre Paris Villette							
4) Collectivités : Théâtre 13 = pour CE : opération Ticket-théâtre avec tarif réduit de 11 € ; Théâtre Silvia Monfort = spécial / abonnements							
5) groupes : Maison de la Poésie = groupes de 10 personnes ; Théâtre Mouffetard et Théâtre 13 = groupes à partir de 10 personnes ; Théâtre S Monfort = groupes de 8 personnes et plus ; Th Paris Villette = groupes de 6 personnes							
6) Amis du Théâtre : 20ème Théâtre = cotisation + tarifs réduits							
8) Tarif Unique : Maison de la Poésie = tous les derniers mercredis du mois ; Théâtre Mouffetard = limité aux moins de 30 ans tous les mercredis ; 20ème Théâtre = matinées du jeudi ;							
9) Moins de 26 ans : Maison de la Poésie et théâtre Mouffetard = moins de 30 ans ; théâtre Mouffetard = tarif unique jeunes à 10 € tous les mercredis ; Théâtre 14 = tarif à 11€ du mardi au jeudi et à 16 € du vendredi au samedi							

La tarification à plein tarif qui est comprise entre 20 et 23€, est relativement homogène.

La tarification réduite est par contre très hétérogène pour les chômeurs (8€ à 15€), les seniors (12€ à 17€), les collectivités (11€ à 16€)...

1.2.3.2. La politique tarifaire des théâtres municipaux en direction des jeunes

Année 2007/2008 Théâtre hors abonnements		Maison de la Poésie	Théâtre Mouffetard	Théâtre 13	Théâtre 14	Théâtre Silvia Monfort (théâtre/opéra)	Théâtre Paris Villette	20ème Théâtre
Enfants	1) - individuels	néant	9 €	5 € (9 €)	néant	néant	néant	8 €
	2) - groupes	néant	6 €	néant	néant	néant	néant	4 €
Scolaires	3) - individuels	néant	néant	5 €	11€/16 €	9 €	néant	néant
	4) - Carte TIC'KART	5 €	5 €	5 €	5 €	5 €	5 €	5 €
	5) - groupes	10 € / 8 €	10 €	11 €	0 €	6 €	8 €	néant
Jeunes	6) - étudiants	néant	néant	néant	néant	néant	néant	12 €
	7) - Passeport Jeunes	6 €	6 €	6 €	6 €	6 €	6 €	6 €
	8) - moins de 26 ans	10 € / 8 €	15 €	15 €	11 € / 16 €	15 € (23 €)	10 €	néant
Tous publics	9) - Tarif Unique	10 € / 8 €	10 €	13 €	néant	néant	néant	10 €
	10) - Plein tarif	20 € / 16 €	22 €	22 €	23 €	22 €	21 €	22 €
1) : Théâtre 13 = enfants de moins de 14 ans = 5 €, autres = 9 €								
2) : Théâtre Mouffetard : groupes de 15 enfants ; théâtre 13 = plein tarif à 9€ (plus de 14 ans et accompagnateurs) ; 20ème Théâtre = groupes de plus de 10 personnes								
3) Théâtre 14 : tarif à 11€ du mardi au jeudi et à 16 € les vendredi et samedi								
4) TICK'ART = nouveau dispositif remplaçant les Chèques Culture de la RIF (18-09-07) pour les jeunes lycéens et apprentis et les moins de 25 ans déscolarisés : 8 chèques nominatifs vendus pour 15 € comprenant 2 chèques scène, 1 chèque cinéma, 1 chèque expos, 1 chèque patrimoine, 1 chèque livre et 1 chèque ciné								
5) : Théâtre Mouffetard = groupes de 15 personnes ; Théâtre 13 = groupe de 10 du mardi au vendredi ; Théâtre Silvia Monfort = prix de revient unitaire de l'abonnement scolaire pour 3 spectacles ; 20ème théâtre = groupes de 10 personnes								
7) : Passeport jeunes : carte nominative individuelle valable 1 an et vendue à 14 € et donnant droit au tarif réduit de 6 € dans les théâtres municipaux suivants : Théâtre Mouffetard, Théâtre 13, Théâtre 14, Théâtre Silvia Monfort, Théâtre Paris Villette et 20ème Théâtre								
8) : Jeunes : Maison de la Poésie et Théâtre Mouffetard = moins de 30 ans ; Théâtre Silvia Monfort = abonnement jeunes pour 3 spectacles : 36 € ; Théâtre 14 = jeunes 11€ les soirées des mardi, mercredis jeudis et 16 € les vendredis et samedis ;								
9) : Tarif Unique : Maison de la Poésie = tous les derniers mercredi du mois ; Théâtre Mouffetard = les mercredis pour les moins de 30 ans ; Théâtre 13 = tous les 13 de chaque mois ; 20ème Théâtre = le jeudi ;								
5-8-9-10) : Maison de la Poésie = double tarification = grande salle / petite salle								

On constate une grande hétérogénéité pour les tarifs enfants individuels (5 à 9 €) ou en groupes (4 à 6€), les scolaires individuels (5 à 16€) ou en groupes (6 à 11€), les jeunes étudiants, les moins de 26 ans (8 à 15€).

1.2.4. L'interférence de ces politiques avec la gestion des billetteries et les obligations fiscales et financières

La politique d'invitations des théâtres vient s'insérer dans les dispositifs de gestion de billetterie et d'obligations s'imposant aux théâtres municipaux à titre fiscal et financier.

Les modes de gestion de billetterie sont étroitement encadrés par des dispositions d'ordre légal et réglementaire comme l'indique l'étude figurant en annexe.

En effet, les contraintes imposées en la matière aux exploitants de salles de spectacles, et à ce titre aux théâtres municipaux, s'articulent avec leurs obligations fiscales et financières.

La délivrance de places non payantes, à titre d'invitations, de places exonérées ou de places gratuites impose aux théâtres, en leur qualité d'entreprises de spectacles, le respect des obligations de forme et de déclaration mises à leur charge par le Code Général des Impôts.

En effet, toute place quelle qu'en soit la nature, doit faire l'objet de la remise préalable de billet délivré avant toute entrée de spectateur dans la salle : cette obligation d'ordre général vaut aussi pour les places non payantes qui doivent normalement être prises en compte dans la gestion de billetterie des théâtres municipaux.

1.2.4.1. La diversité des modes de gestion des billetteries des 7 théâtres municipaux

Lors de l'étude conduite par l'Inspection Générale, les 7 théâtres municipaux dont la gestion a été confiée à une association pour 6 d'entre eux et à une SARL pour le 7^e, ont paru assurer la gestion de leur billetterie dans le respect des dispositions légales et réglementaires, avec les moyens mis à leur disposition par leur Conseil d'administration.

Deux des sept établissements continuent à utiliser un système de gestion manuelle de billetterie : ce sont le Théâtre 13, le Théâtre 14.

Pour ces théâtres, l'évolution vers la gestion informatisée de leur billetterie n'a pas été retenue, leurs moyens ne leur permettant pas d'envisager de tels investissements. Cette solution leur imposerait des charges supplémentaires non seulement en matériel mais aussi l'embauche de 2 agents supplémentaires.

En outre, le Théâtre 13 prétend à tort que la mise en place d'un système de gestion informatisée de sa billetterie, le contraindrait à abandonner la politique de placement libre dans sa salle de spectacle, en raison de l'obligation d'éditer sur les billets informatisés en sus du n° d'ordre du billet et de la catégorie de place, celui de l'emplacement correspondant.

Les cinq autres théâtres : le Théâtre Mouffetard, le Théâtre Paris Villette, le 20ème Théâtre, la Maison de la Poésie et le Théâtre Silvia Monfort, ont opté pour la mise en place d'une billetterie informatisée. Cependant les logiciels utilisés par ces théâtres ne sont pas de même niveau. Aucune modernisation n'est envisagée par le Théâtre Mouffetard, le Théâtre Paris Villette, le 20ème Théâtre.

Les deux autres théâtres : la Maison de la Poésie et le Théâtre Silvia Monfort (pour celui-ci en 2006-2007), ont fait évoluer leur système de gestion informatisée de billetterie en installant des applications permettant la dématérialisation des paiements via leur site Internet.

Seul le théâtre Silvia Monfort qui a décidé un changement de son logiciel de gestion de billetterie pour la saison 2008-2009, a prévu à plus longue échéance la mise à l'étude d'un dispositif en vue de la dématérialisation de la délivrance des billets depuis son site Internet.

1.2.4.2. Les risques de leurs politiques d'invitations au regard des obligations fiscales et financières

L'étude menée sur la politique d'invitations dans les théâtres municipaux a conduit à constater la confusion entretenue entre la notion d'invitation et celle de gratuité au sujet des places remises sans exigence de paiement.

Quelle que soit la nature des places remises sans contre partie financière, la plupart des théâtres municipaux les regroupent sous le vocable d'invitation.

C'est ainsi que les places distribuées à titre social et sans paiement préalable, sont assimilées à des invitations.

Il apparaît que ces théâtres sont amenés à utiliser les invitations comme technique de remplissage en cas de fréquentation défailante du spectacle. Cette pratique paraît être utilisée quelque soit le mode de gestion de billetterie informatisée.

Les places gratuites échappent au paiement de la TVA à condition d'avoir été délivrées sans contre partie.

A contrario, toute place gratuite remise dans le cadre d'un échange de service ou de marchandise (publicité, affichage...) doit donner lieu au paiement de la TVA : dans ce cas, le taux de TVA applicable est de 19,60%.

Malgré les tolérances dont paraissent bénéficier les théâtres municipaux en la matière, ils sont tenus au respect des règles fiscales et financières eu égard aux risques encourus.

1.2.4.2.1. Les obligations fiscales des théâtres au regard de la TVA

Le régime d'assujettissement à la TVA des recettes de vente de billets

L'option est donnée aux théâtres d'opter pour le paiement de la TVA sur relevé (ou bordereau) de recettes à l'issue de chaque représentation ou journée.

Le montant des sommes à payer est déterminé en fonction du taux de TVA retenu :

- selon l'article 281 quater du CGI, le taux réduit de 2,10% est appliqué, aux recettes des 140 premières représentations, théâtrales d'un spectacle nouveau qu'il s'agisse soit d'œuvres dramatiques, lyriques, musicales ou chorégraphiques nouvellement créées, soit d'œuvres classiques faisant l'objet d'une nouvelle mise en scène ;

- le taux de 5,5% est appliqué aux recettes des représentations suivantes de ce spectacle.

L'administration fiscale assimile à un même spectacle, la production d'un même metteur en scène.

C'est à l'organisateur du spectacle, c'est à dire celui qui perçoit les recettes, qu'il revient de décompter le nombre de représentations pouvant bénéficier du taux réduit de

2,10%, à compter de la 1^{ère} représentation où le public est présent moyennant paiement, à l'exclusion des séances entièrement gratuites.

Les services fiscaux exigent indépendamment des obligations générales, de l'ensemble des exploitants de spectacles comportant un prix d'entrée qu'ils assurent :

- la délivrance d'un billet à chaque spectateur avant toute entrée dans la salle de spectacle,
- l'établissement d'un relevé par jour ou par représentation, indiquant pour chaque catégorie de places, les numéros des 1er et dernier billets délivrés(ou émis) et leur nombre, le prix de la place et la recette correspondante.

En cas d'utilisation de billetterie informatisée ou automatisée, il est admis de remettre les états récapitulatifs d'entrées et de recettes. Les obligations des organisateurs de spectacles ont en la matière, été précisées par l'arrêté ministériel du 5 octobre 2007 portant modification du cahier des charges annexé à l'arrêté du 8 mars 1993.

Les règles applicables en cas de gratuité

La règle est que l'accès à tout spectacle payant implique obligatoirement la remise au spectateur d'un billet avant son entrée dans la salle de spectacle, avec contrôle du billet lors de l'entrée.

Conformément aux règles générales, les billets doivent être extraits d'un carnet à souche, ou d'un distributeur automatique et comporter 3 volets : souche, billet et coupon de contrôle, sur lesquels doivent être reportés :

- le nom de l'établissement,
- le n° d'ordre du billet,
- la catégorie de place à laquelle il donne droit,
- le prix global payé par le spectateur, avec la mention de gratuité s'il y a lieu,
- le nom du fabricant.

Les billets doivent être numérotés en série ininterrompue et délivrés dans l'ordre numérique.

Le représentant de la Scène Nationale de Sénart a indiqué aux rapporteurs que **les services fiscaux** auxquels le nombre de billets délivrés est obligatoirement indiqué, **admettent en général un taux de 10 à 15% d'invités par représentation.**

Au-delà de ce seuil, les organisateurs de spectacles dramatiques s'exposent à des risques de redressement fiscal.

Les places non payantes : selon la distinction appliquée par la Scène Nationale de Sénart, il y a lieu de distinguer parmi ces catégories de places :

- les places invités qui correspondent aux places offertes par les théâtres à leurs obligés qui sont
- d'une part (et essentiellement) leurs financeurs : pour les théâtres municipaux ce sont les élus locaux : Maire et adjoints, ainsi que certains correspondants des services administratifs,
- d'autre part, les professionnels du milieu du spectacle et de la presse.

Pour les théâtres, les invitations contribuent aux opérations de lancement des spectacles, au cours de la première semaine de représentation.,

- les places « invités » des compagnies : leur nombre est fixé par le contrat liant la compagnie à l'organisateur du spectacle.
- les places exonérées : ce sont les places remises sans paiement préalable aux accompagnateurs de groupes scolaires et jeune public ou handicapés : en général, il est d'usage d'attribuer une place pour tout groupe de 8 à 10 ou 12 élèves en fonction de l'âge de ces publics. Comme l'a souligné l'un des directeurs de théâtre lors de l'étude, ces accompagnateurs garantissent le respect par les jeunes de règles de discipline en public.

1.2.4.2.2. Les obligations financières des théâtres à l'égard des sociétés d'auteurs.

Tout comme les services fiscaux, les sociétés d'auteurs sont très vigilantes sur l'application de la gratuité qui leur est préjudiciable en raison du manque à gagner résultant pour les auteurs et leurs ayants droit, de l'absence de recettes sur les places non payantes.

Il semblerait que les sociétés d'auteurs retiennent favorablement la pratique des Scènes Nationales qui leur remettent des documents déclaratifs du nombre de spectateurs en déclarant le nombre de spectateurs non payants en opérant à ce titre la distinction entre les invités et les exonérés.

Les sociétés d'auteurs sont fondées à exercer un contrôle des comptes des théâtres au même titre que les services fiscaux.

L'utilisation d'une œuvre de l'esprit par un tiers est soumise au régime d'autorisation préalable en application des articles L111 et 112-4 du Code de la Propriété Intellectuelle.

Elle fait l'objet du versement d'une rémunération conformément à l'article L 123-1 du code précité.

C'est à ce titre que tout organisateur de spectacles dramatique est tenu :

- d'informer les sociétés d'auteurs, et à ce titre la société des Auteurs et Compositeurs Dramatiques (SACD), de son projet de faire représenter une œuvre de théâtre et de demander à ce titre une autorisation préalable dans un délai d'un mois avant la 1^{ère}

représentation. Cette autorisation est formulée sur un document prévu à cet effet. En retour, la société d'auteur lui adresse un contrat général de représentation à lui restituer après signature,

- de verser à la société d'auteur concernée, la SACD pour les centres et théâtres présentant des œuvres de théâtre, les droits d'auteurs prévus au contrat général évoqué plus haut.

A l'issue de la ou des représentations prévues, l'organisateur de spectacle est tenu de transmettre à la SACD, l'état justificatif du montant des recettes encaissées, du nombre des entrées - payantes et non payantes – et de remettre la liste des œuvres utilisées ou le programme du spectacle.

C'est au vu de la facture transmise par la SACD que l'organisateur de spectacle s'acquitte des sommes mises à sa charge.

Les droits d'auteurs dits «recettes auteur» étaient calculés jusqu'au 28 février 2008 pour Paris, au taux de 10 à 12% sur le montant brut hors taxes (TVA et taxes para fiscales) des ventes ou des recettes, en retenant la formule la plus favorable à l'auteur.

Selon les dispositions qui ont pris effet au 1^{er} mars 2008, la perception des droits d'auteur doit être faite à économie égale sur une assiette hors TVA pour les représentations données en France au taux de 10,5 % et 2, 10%.

1.3. Les politiques d'invitations menées par trois grands théâtres parisiens également subventionnés par la Ville : le théâtre du Châtelet, le théâtre de la Ville / théâtre des Abbesses, le théâtre du Rond Point.

Il a paru utile de reprendre les principaux éléments d'informations contenus dans les rapports d'audit établis récemment par l'Inspection générale.

Il apparaît très clairement que le théâtre du Châtelet et le théâtre de la Ville / théâtre des Abbesses limitent de **10 à 12 % le pourcentage de gratuité**. Le théâtre du Rond point a pour sa part une politique d'invitation beaucoup plus généreuse (**un tiers d'invités par spectacle**).

1.3.1. Le théâtre Musical de Paris (Châtelet)

Le rapport de mars 2005 établi par l'Inspection générale a évoqué la politique de gratuité de cet établissement qui dispose d'une jauge de 2.289 places (cf. rapport 03-35 : Complément d'audit du théâtre Musical de Paris - Châtelet).

« En 2003, 17.072 places gratuites ont été distribuées tous spectacles confondus, ce qui correspond à environ 10 % du total des spectateurs ».

1) **Les servitudes** : elles concernent 35 places par représentation. Elles prévoient :

- au titre des obligations légales : 9 places (pompier : 1, préfecture de police : 2, commissaire de police : 2, médecin de service : 2, SACD ou SACEM : 2) ;

- au titre des places mises à la disposition de la Mairie de Paris : 20 places. Le Maire de Paris dispose de 4 places, l'adjoint à la culture de 2, la direction des Affaires culturelles de 4, le Conseil de Paris de 10 places. Les secrétariats confirment l'occupation des places le jour même à partir de 15 h. Ces places sont délivrées en échange d'un carton spécial remis par les secrétariats respectifs.

Le rapport précité a noté que : « *Le nombre de places réservées à la Ville de Paris est de 20, alors qu'aux termes de la convention pour la concession du TMP du 9 juillet 1979, ce nombre est fixé à un maximum de 12* ».

- pour la direction du théâtre : 6 places qui se répartissent comme suit : 2 places pour le Président du Conseil d'Administration, 2 pour le Directeur général, 2 pour l'Administrateur général.

2) **Les autres gratuités** concernent les places octroyées par la Direction du Châtelet aux accompagnateurs de groupes scolaires, artistes, éditeurs de musique :

- deux places sont réservées aux éditeurs de musique. Pour les orchestres et chœurs cela représente une dizaine ou une vingtaine de places réparties sur l'ensemble des représentations. Pour les solistes et maîtres d'œuvre (chef, metteur en scène, décorateur, chorégraphe) 2 places sont réservées par série de représentations,

- certains contrats de partenariat publicitaire (panneaux chez les commerçants, radios, journaux) prévoient des places gratuites. Dans presque tous les cas ces « échanges marchandises » font l'objet d'une facturation équivalente à la valeur exacte des places remises, qui ne sont donc pas gratuites mais tarifées et entrent dans la recette du jour.

Les contrats de partenariat de type « mécénat » prévoient très peu de places gratuites (président et/ou directeur général et /ou directeur de la communication des entreprises concernées).

3) **Les invitations** : elles concernent essentiellement la presse et les relations publiques du théâtre :

- pour la presse : 90 places sont réservées pour une première d'opéra ou de ballet et une quinzaine de places par concert unique ou par représentation au-delà de la première. Dans le cas d'une série plus longue il n'est plus donné de places de presse au-delà de la sixième représentation ;

- pour les relations publiques : 80 places sont réservées pour une première d'opéra ou de ballet et 20 places par concert unique ou par représentation au-delà de la première.

Il s'agit notamment :

- des membres du Conseil d'Administration (chaque membre est invité aux premières ou à une représentation de son choix) ;

- des directeurs de théâtre français et étrangers, metteurs en scène et/ou artistes de passage ;
- des présidents et/ou directeurs d'entreprises mécènes dont il apparaît nécessaire d'entretenir la fréquentation du Châtelet ;
- des visites de personnalités (visites d'Etat, maires de grandes villes, Ministre de la Culture).

Le rapport déjà cité a fait état « *des négligences des bénéficiaires des servitudes (élus et cadres municipaux), qui en dépit du courrier qui leur est envoyé leur demandant de bien vouloir confirmer leur venue, omettent de remplir cette formalité élémentaire. De ce fait il a été rapporté qu'il arrivait fréquemment que des places ainsi réservées, restent vacantes et ne puissent être vendues, alors qu'aucune place n'est disponible aux guichets* ».

1.3.2. Le théâtre de la Ville

Selon le rapport d'audit du théâtre de la Ville (IG 05-22), les gratuités représentaient selon les années entre **9,8 % et 12 %** des spectateurs.

Saison	Evolution des gratuités				
	2001/2002	2002/2003	2003/2004	2004/2005	2005/2006
Places payantes	195.622	220.567	217.532	226.105	230.989
Places gratuites	27.099	27.049	24.815	28.759	24.042
Total des places	222.721	247.616	242.347	254.864	255.031
% de gratuités	12,17 %	10,92 %	10,24 %	11,28 %	9,43 %

Parmi les gratuités il convient de distinguer les servitudes et les invitations.

1) Les servitudes :

Pour chacun des 2 sites et pour chaque représentation :

- deux places sont attribuées à un médecin de garde et pour la grande salle deux places sont attribuées au commissaire de police ;
- deux places sont réservées respectivement pour le Cabinet du Maire, pour le Conseil de Paris et pour la direction des Affaires culturelles ;
- les places contractuelles (10 par représentation pour la grande salle et 4 places pour les Abbesses) prévues dans les contrats des compagnies ;

2) Les invitations

Elles sont de 3 sortes :

- les invitations professionnelles (20) destinées aux agents et producteurs de spectacles ;

- les invitations aux premières pour les institutions étatiques, la Ville de Paris et divers partenaires ou personnalités (10 places gratuites par spectacle pour la Ville de Paris). Le Maire de Paris, l'adjoint au Maire chargé de la Culture, le Secrétaire général de la Ville de Paris, la Secrétaire générale du Conseil de Paris, le directeur du cabinet du Maire. Deux maires d'arrondissement sont invités : ceux du 1^{er} et du 18^{ème} arrondissement où sont installés chacun de ces théâtres.

Les invitations concernent 27 personnes pour un spectacle de musique, 28 personnes pour un spectacle de danse ou de théâtre.

- la troisième catégorie d'invitations regroupe 200 personnes (journalistes, responsables de festivals, directeurs de théâtre).

Comme pour les autres théâtres, les listes de personnalités invitées aux premières varient d'un spectacle à l'autre. Ces invitations se font par courrier et des billets ne sont émis que lorsqu'une réponse positive a été reçue par le théâtre.

Le service du théâtre de la Ville chargé des relations avec le public dispose également de 10 places par représentation pour promouvoir la programmation du théâtre auprès des jeunes et des relais (collectivités, associations, groupes d'amis). Il en est de même pour le théâtre des Abbesses qui dispose de 8 places pour les spectacles de théâtre et de danse. Ceci représente pour la saison 2005-2006 un total de 3352 places, mais seules 2035 invitations ont été utilisées.

3) Le bilan des gratuités

Le rapport précité note que le nombre d'invitations est très éloigné des chiffres prévus par l'article 7 de la convention du 28 décembre 1967 qui dispose que « *le concessionnaire tiendra constamment quatre fauteuils à la disposition du Conseil de Paris ainsi que quatre fauteuils à la disposition du Préfet de Paris* ». La Ville de Paris reçoit en fait 8 places par représentation au titre des servitudes et 28 places aux premières pour les spectacles de danse et de théâtre ainsi que 27 places pour les spectacles de musique) ce qui représente environ le tiers du total des gratuités accordées. Le personnel municipal ne bénéficie pas de gratuité pour le théâtre de la Ville.

1.3.3. Le théâtre du Rond Point

Le rapport de l'Inspection générale établi en janvier 2007 (IG n° 05-21) critique la politique d'invitation particulièrement généreuse (1.4.1.3) menée de 2002 à 2006.

Le nombre d'invités est annuellement de l'ordre de 45.000 personnes soit **environ un tiers des spectateurs**.

Années	2002	2003	2004	2005	Janv.-Juin 2006
% Fréquentation	68,97	58,72	75,30	72,31	64,23 %
% Fréquentation payante	47,78	39,25	53,89	53	42,72 %
Nombre de spectateurs	58.635	138.967	158.940	164.722	77.481
Payants	40.622	92.897	113.748	120.721	51.529
Invités	18.013	46.079	45.192	44.001	25.952
% Exonérés	30,70 %	33,15 %	39,72 %	26,82 %	33,50 %

Le rapport indique : « **le nombre des invités apparaît excessif**. Il place le théâtre du Rond Point assez largement au dessus de la pratique de la profession.

La part des invités est telle qu'elle peut apparaître comme l'une des données permanentes de remplissage du Théâtre.

Le nombre des invités se justifie d'autant moins que les tarifs apparaissent très modérés et que diverses formules avantageuses sont proposées.

Des fichiers d'invités comportant 2500 à 3000 noms (soit un potentiel de 6000 invités pour la salle Renaud-Barrault) et 1200 adresses pour les deux autres salles sont sollicités pour les premières. Les taux de retour des invitations observés sont de 300 à 500 places.

Pendant la période de lancement des spectacles, des tarifs préférentiels sont également proposés à des associations à but non lucratif ou aux collectivités (association starter, personnel de la Ville de Paris).

Parmi les invités sont distingués les partenaires, les fournisseurs, mais ce sont les professionnels et surtout les institutionnels (élus, agents du ministère de la culture et des établissements gravitant autour de celui-ci, collaborateurs de cabinet) qui représentent les listes les plus importantes.

C'est sans doute le point sur lequel devra porter le nécessaire effort de réduction des invitations, devenues moins indispensables à présent que la notoriété du lieu et de son style est désormais établie ».

N'ayant pas été mandatée à cet effet, l'Inspection générale n'a pas vérifié dans le cadre de la présente étude si la politique d'invitations très généreuse du théâtre du Rond Point avait été corrigée depuis la remise du rapport.

2. UNE POLITIQUE EN GENERAL PLUS RESTRICTIVE DANS LES THEATRES PUBLICS FRANÇAIS AINSI QUE DANS D'AUTRES ETABLISSEMENTS DE SPECTACLES

Il convient de distinguer suivant le type d'établissements : théâtres nationaux, centres dramatiques nationaux, scènes nationales et établissements de spectacles recensés par le Centre national de la chanson de variétés et du jazz (CNV).

2.1. Les théâtres nationaux

2.1.1. Analyse globale

Les politiques menées en matière d'invitations et d'attribution de places de servitudes sont disparates selon les établissements. Une étude du contrôle d'Etat sur la fréquentation des théâtres nationaux portant sur 2001 et 2002, publiée dans un rapport établi à destination des sénateurs (Projet de loi de finances pour 2004 : culture et communication) met en relief les éléments suivants : « **Les spectateurs venant gratuitement constituent une part notable du public, 10% au moins, assez stable en effectifs, la proportion variant arithmétiquement en fonction –inverse de la fréquentation** ».

Fréquentation des théâtres nationaux						
	Comédie Française	Théâtre de Chaillot	Théâtre de l'Odéon	Théâtre de la Colline	Théâtre de Strasbourg	Ensemble
Année 2001						
Nombre de représentations	382	402	265	295	169	1513
Nombre de spectateurs	278.479	165.518	123.978	83.759	50.914	702.648
Taux de fréquentation	81,4%	62,6%	82,2%	62,6%	82,9%	73,8%
Taux d'exonération	5,5%	12,4%	11,5%	18,7%	9,2%	10%
Recettes de billetterie	4.755.000 €	2.200.000 €	1.785.000 €	780.000 €	452.000 €	9.972.000 €
Prix moyen des places	17,07 €	13,29 €	14,40 €	9,31 €	8,88 €	14,19 €
Montant de la subvention	20.888.329 €	11.119.459 €	9.017.360 €	7.202.781 €	6.580.000 €	54.807.929 €
Subvention par spectateur	75 €	67,2 €	72,7 €	86 €	129,2 €	78 €
Année 2002						
Nombre de représentations	365	387	128	307	150	1.337
Nombre de spectateurs	250.472	122.779	49.177	100.075	44.972	567.475
Taux de fréquentation	76,6%	58,5%	66,1%	68,3%	75,9%	69,4%
Taux d'exonération	6,2%	22,8%	18,6%	21,2%	11%	13,9%
Recettes de billetterie	4.120.000 €	1.449.000 €	665.000 €	885.000 €	397.000 €	7.509.000 €
Prix moyen des places	16,45 €	11,74 €	13,52 €	8,84 €	8,83 €	13,23 €
Montant de la subvention	21.315.433 €	11.115.089 €	8.726.607 €	7.274.523 €	6.660.000 €	55.091.652 €
Subvention par spectateur	85,1 €	90,5 €	177,5 €	72,7 €	148,1 €	97,1 €

Il convient de préciser que l'étude précitée ne retient que les invitations au sens strict du terme (servitudes et invitations internes ou externes au théâtre). Les échanges de marchandises et les partenariats, dans la mesure où ils comportent une contrepartie en terme de service (le plus souvent rattachable à une fréquentation payante) ne sont pas comptabilisés. Les données concernent uniquement les spectacles joués dans les théâtres eux-mêmes. Les tournées sont exclues.

Les taux d'exonération sont très variables d'un établissement à l'autre et d'une année à l'autre. Ils vont de 5,5 % en 2001 à la Comédie Française à 22,8 % en 2002 au Théâtre de Chaillot.

Les éléments complémentaires recueillis dans une étude récente de la SACD pour les saisons 2004-2005 et 2005-2006, ont conduit aux observations ci-après :

Etablissements	Saison 2004-2005 Entrées			% entrées gratuites/ entrées Totales	Saison 2005-2006 Entrées			% entrées gratuites/ entrées toales
	Totales	Payantes	Gratuites		Totales	Payantes	Gratuites	
Comédie Française	224.038	210.196	13.842	6,1 %	246.277	234.119	121.58	4,9 %
Théâtre national de Chaillot	169.933	138.623	31.310	18,4 %	146.443	116.489	29.954	25,7 %
Théâtre national de la Colline	85.668	59.296	26.372	30,8 %	89.428	66.662	22.766	25,4 %
Théâtre national de l'odéon	72.802	61.341	11.461	15,7 %	80.163	69.976	10.187	12,7 %
Théâtre national de Strasbourg	54.549	48.415	6.134	11,2 %	55.726	48.325	7.401	13,2 %
Total	606.990	517.871	89.119	14,7 %	618.037	535.571	82.466	13,3 %

Trois établissements ont une politique d'exonération relativement constante : la Comédie Française avec **un taux relativement bas** de 5,5 % de billets exonérés en 2001 et 6,2 % en 2002 ; 6,1 % en 2004 ; 4,9 % en 2005 ; le Théâtre national de Strasbourg avec **un taux moyen** de 9,2 % en 2001 ; 11,2 % en 2002 et 2004 ; 13,2 % en 2005 et le Théâtre de la Colline avec **un taux élevé** de 18,7 % en 2001 ; 21,2 % en 2002 ; 30,8 % en 2004 et 25,4 % en 2005.

Pour les deux autres établissements les résultats sont beaucoup **plus contrastés** : Théâtre de Chaillot : 12,4 % de billet exonérés en 2001 ; 22,8 % en 2002 ; 18,4 % en 2004 ; 25,7 % en 2005 ; Théâtre de l'Odéon : 11,5 % en 2001 ; 18,6 % en 2002 ; 15,7 % en 2004 ; 12,7 % en 2005.

Compte tenu des écarts relevés le taux moyen d'exonération constaté pour l'ensemble des établissements n'a qu'une valeur relative : 10 % en 2001 ; 13,9 % en 2002 ; 14,7 % en 2004 ; 13,3 % en 2005. **Globalement, l'ensemble des places mises gratuitement à disposition représente 8 à 9 % de la jauge des théâtres et 10 à 14 % du nombre des spectateurs. Le nombre de places attribuées en fonction des servitudes est faible. L'essentiel de la gratuité est lié aux invitations. Le nombre d'invitations fluctue fortement en fonction du remplissage des salles.**

2.1.2. Analyse par établissement

2.1.2.1. La Comédie Française

Les servitudes sont limitées à 8 places par représentation. Deux places sont réservées pour le médecin de service, 2 places pour la Présidence de la République, 2 places pour le Ministère de la Culture et 2 places pour le commissaire de police du quartier. Les places non utilisées par le Ministère de l'Intérieur sont vendues.

Les invitations :

La Comédie Française donne pour chaque nouveau spectacle deux représentations gratuites réservées aux invités des artistes associés à la production. La répétition générale est réservée à la presse et la « couturière », dernière répétition non publique est réservée au personnel du théâtre. La Comédie Française est le théâtre où les places gratuites sont les moins nombreuses. En 2004/2005 sur 224.038 entrées, on dénombrait 13.842 entrées gratuites soit 6,1 % et en 2005/2006 seulement 4,9 %.

2.1.2.2. Le théâtre national de Chaillot

Les servitudes concernent 14 places pour la salle Jean Vilar et 12 places pour la salle Gémier 2 jours par semaine soit 2 places pour la Présidence de la République dans chacune des salles, 10 places pour le ministère de la Culture à Jean Vilar et 8 à Gémier, 2 places pour la Préfecture de police.

Les invitations

La politique d'invitation est fonction de la durée d'exploitation d'un spectacle, de l'état des réservations et de la disponibilité des salles. Les troupes invitées ont droit contractuellement à 10 invitations par jour et par spectacle en cours d'exploitation. Le théâtre pratique une politique plutôt généreuse envers ses partenaires permanents ou occasionnels : la profession et le personnel du théâtre. Pour la saison 2005/2006 - 29.954 places gratuites ont été attribuées par le théâtre national de Chaillot sur un total de 146.443 entrées soit un taux d'exonération de 25,7 %.

2.1.2.3. Le théâtre national de l'Odéon

Les servitudes obligent à réserver 14 places par représentation soit 2 places pour le médecin de garde, 2 pour le commissaire de police de permanence, 2 places pour la Présidence de la République, 2 pour le Sénat, 2 pour la Préfecture de Police, 2 pour le Ministère de la Culture, 2 pour la Direction de la Musique, la Danse, le Théâtre et des Spectacles (DMDTS).

Les invitations

Le théâtre adresse régulièrement des invitations à la presse, aux partenaires, aux amis des artistes dans le cadre des dispositions contractuelles, aux responsables de théâtres parisiens, aux programmateurs en vue de tournées.

Pour la saison 2005/2006 sur un total de 80.163 entrées, 10.187 entrées étaient gratuites soit un taux d'exonération de 12,7%.

2.1.2.4. Le théâtre national de la Colline

Les servitudes

Le théâtre accorde 16 places de servitude par représentation (médecin de garde, commissaire de police, places pour les ministères), pour le grand théâtre et 12 places pour le petit théâtre.

Les invitations

Elles concernent les professionnels et la presse aux premières des spectacles. En 2005/2006 le théâtre a accueilli 89.428 spectateurs dont 22.766 gratuitement soit un taux d'exonération de 25,4 %.

Les opérations d'échanges, soit avec les annonceurs soit avec certains partenaires (Opéra National de Paris, Cité de la musique) sont comptabilisées à part et concernent chaque année entre 5000 et 7000 places pour les deux théâtres.

2.1.2.5. Le théâtre national de Strasbourg

Les servitudes

Le régime de servitudes est limité aux deux places du médecin de garde.

Les invitations

Le directeur dispose d'un quota d'invitations à chaque représentation, qui représente en moyenne 10 % des places offertes. La petitesse relative des salles et le très bon remplissage de celles-ci incitent à attribuer peu de places gratuites. Pour la saison 2004/2005 sur 54.549 entrées, 6.134 étaient gratuites soit un taux d'exonération de 11,24 %.

2.2. Les centres dramatiques nationaux (CDN)

Pour ces établissements l'information est plus parcellaire. Des éléments recueillis auprès de la Direction de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles portant sur les centres dramatiques en 2005 il apparaît que **le taux de spectateurs « exonérés » est de 15,22 %**. La situation est plus contrastée selon les établissements.

Saison 2004/2005	Total payants 1.019.190	Total exonérés 182.982	Total spectateurs 1.202.172
Moyenne spectateurs par établissement	26.821	4.815	31.636

2.2.1. Principaux centres dramatiques nationaux (CDN)

Saison 2004/2005	Spectateurs payants	Spectateurs exonérés	Total spectateurs	% exonérés/total
Nice	84.931	8.002	92.933	8,6 %
Toulouse	76.324	9.893	86.217	11,4 %
Rennes	68.553	9.239	77.792	11,8 %
Marseille	47.298	9.874	57.172	17,2 %
Nanterre	41.630	12.911	54.541	23,6 %
Sartrouville	48.586	5.038	53.624	9,4 %
Bordeaux	43.928	7.106	51.034	13,9 %

Pour les trois CDN ayant la plus forte fréquentation le taux d'exonération est très limité (Nice : 8,6 %, Toulouse 11,4 %, Rennes : 11,8 %). Il en est de même pour Sartrouville (9,4 %). Cependant des établissements comme Marseille (17,2 %) et Nanterre (23,6 %) ont des politiques d'invitations très différentes.

2.2.2. CDN ayant entre 40 et 50.000 spectateurs/an

Saison 2004/2005	Spectateurs payants	Spectateurs exonérés	Total spectateurs	% exonérés/total spectateurs
Angers	41.260	6.123	47.383	12,9 %
Montpellier	41.537	5.043	46.580	10,8 %
Reims	41.127	5.139	46.266	11,1 %
Aubervilliers	34.791	9.077	43.868	22,8 %
Villeurbanne	36.481	7.287	43.768	18,4 %
Lille/Tourcoing	36.474	4.964	41.438	11,9 %

Pour ces établissements les taux d'exonération sont compris entre 10 et 12 % à l'exception d'Aubervilliers (22,8 %) et Villeurbanne (18,4 %).

2.2.3. CDN à fréquentation réduite

Saison 2004/2005	Spectateurs payants	Spectateurs exonérés	Total spectateurs	% exonérés/total spectateurs
St-Denis	19.559	5.685	25.244	22,5 %
Gennevilliers	17.527	7.300	24.827	29,4 %
Montreuil	15.481	4.715	20.196	23,3 %
Colmar	14.447	5.597	20.044	27,9 %
Dijon	12.357	3.608	15.965	22,6 %
Limoges	13.073	2.781	15.854	17,5 %
Grenoble	12.338	2.996	15.334	21,5 %
Lyon	10.999	5.781	14.292	23 %
Thionville	4.115	1.345	5.460	24,6 %

Pour les centres dramatiques nationaux à fréquentation limitée le taux d'entrées exonérées dépasse largement les 20 % sauf pour Limoges (17,5 %).

Il semble qu'il y ait une corrélation entre la fréquentation globale de l'établissement et le nombre de gratuités attribués. **Plus la fréquentation est forte plus le taux de gratuité est faible hormis dans quelques établissements.**

2.3. Les scènes nationales

Les éléments statistiques concernant les scènes nationales sont extraits d'une étude réalisée en mars 2005 par la direction de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles et plus particulièrement par le service de l'inspection et de l'évaluation, avec le concours de l'Observatoire des politiques du spectacle vivant et du bureau de la diffusion et des lieux. Cette étude porte sur le « fonctionnement, la relation aux artistes et la programmation des scènes nationales ».

Les éléments recueillis auprès des soixante neuf scènes nationales ne sont pas individualisés par établissement mais regroupés par disciplines pratiquées.

Saison 2001-2002	Nombre de représentations	Fréquentation totale	Taux d'entrées exonérées	Nombre de spectateurs par représentation
Cirque	396	172.224	12,6 %	435
Danse	1.095	351.500	14,2 %	321
Musique	1.568	600.842	16,8 %	383
Théâtre	4.625	1.004.877	17,7 %	217
Autres	264	31.574	54,7 %	119
Total	7.948	2.161.017	-	-

Le cirque et la danse ont des taux d'entrées gratuites relativement limités. La part de la fréquentation gratuite est encore plus faible lorsque le spectacle de cirque ou de danse est pluridisciplinaire (présence sur scène d'artistes de disciplines différentes).

Saison 2001-2002	Nombre de scènes nationales concernées par le spectacle	Nombre de représentations	Fréquentation totale	Part de la fréquentation gratuite	Fréquentation totale par représentation
Cirque					
-Non pluridisciplinaire	45	319	134.638	13,2 %	422
-Pluridisciplinaire	21	72	37.413	10,4 %	520
-Non défini	1	5	173	10,4 %	35
Danse					
-Non pluridisciplinaire	65	671	205.517	14,5 %	306
-Pluridisciplinaire	63	372	139.304	12,1 %	374
-Non défini	-	52	6.679	51,6 %	128

Pour le théâtre la part de fréquentation gratuite est très variable selon les disciplines. L'étude retient la classification suivante :

Discipline	Nombre de scènes nationales concernées	Nombre de spectacles	Nombre de représentation	Fréquentation totale	Part Fréquentation gratuite	Fréquentation totale par représentation
Théâtre dramatique	69	827	2.726	672.021	12,3 %	247
Théâtre gestuel	20	25	128	19.526	12,3 %	153
Humour	35	68	114	58.870	7,4 %	516
Conte	38	65	305	38.372	13,2 %	126
Théâtre de littérature	28	60	118	15.489	34,7 %	131
Marionnettes	58	157	953	130.329	11,3 %	137
Arts de la rue	13	33	153	60.027	95 %	392
Non défini	21	29	128	10.243	59,4 %	80
Total	69	1.264	4.625	1.004.877	17,7 %	217

Deux disciplines regroupent 80 % du nombre total de représentations : en premier lieu le théâtre dramatique avec 59 %, puis le théâtre de marionnettes avec 21 %. La part de gratuités est respectivement de 12,3 % pour le théâtre dramatique et de 11,3 % pour le théâtre de marionnettes. Pour deux autres disciplines dont le nombre de représentations est globalement limité (arts de la rue et théâtre de littérature) la part de gratuité est beaucoup plus élevée (respectivement 95 % et 34,7 %).

*

* *

En conclusion, dans la majorité des théâtres publics (théâtres nationaux, principaux centres dramatiques nationaux et régionaux, scènes nationales), le taux de spectateurs « exonérés » est compris entre 10 % et 13 %. Ces chiffres sont largement inférieurs à ceux constatés dans les théâtres municipaux parisiens (30%).

2.4. Les établissements de spectacles recensés par le Centre national de la chanson de variétés et du jazz (CNV).

Le CNV publie des statistiques sur la diffusion des spectacles de variétés et de musiques actuelles. En 2006 les spectacles à entrée payante représentent 16,1 millions d'entrées se répartissant en 92,11 % d'entrées payantes et 7,9 % d'entrées gratuites (invitations, servitudes). En 2005 les spectacles à entrée payante avaient comptabilisé 15,7 millions d'entrées dont 9 % d'entrées gratuites.

a) Les taux d'entrées gratuites (pour 2006) sont très variables selon le type de spectacles.

Genre de spectacles	Nombre de représentations	Nombre d'entrées déclarées			Entrées gratuites / Total entrées
		Total	Payantes	Gratuites	
Chanson	8307	5.575.733	5.174.265	401.468	7,2 %
Comédie musicale	883	1.122.146	1.060.188	61.958	5,5 %
Jazz et musiques improvisées	3.604	934.124	802.911	131.213	14 %
Pop rock et genres assimilés	4.201	3.433.702	3.207.845	225.857	6,5 %
Rap- Hip - Hop –Reggae	1.260	684.598	627.499	57.099	8,3 %
Musiques électroniques	657	240.717	211.707	29.010	12 %
Musique du monde	2.573	906.394	794.364	112.030	12,3 %
Humour	7.380	1.921.867	1.731.473	190.394	9,9 %
Autres (spectacles sur glace...)	879	1.060.618	1.019.630	40.988	3,8 %
Non affecté	188	17.618	14.286	3.332	18,9 %
Total déclaration (CNV)	29.932	15.897.517	14.644.168	1.253.349	7,9 %

Les taux d'entrées gratuites sont particulièrement élevés pour les spectacles de jazz et musiques improvisées (14%) et de musique du monde (12,3 %) et très bas pour les comédies musicales (5,5 %) et les spectacles de pop-rock (6,5 %).

Il n'est pas inutile de noter que sur 2006 le nombre moyen d'entrées déclarées par représentation s'établissait comme suit :

	Nombre moyen d'entrées déclarées par représentation		
	Total	payantes	Gratuites
Chanson	671	623	48
Comédie musicale	1.271	1.201	70
Jazz et musiques improvisés	259	223	36
Pop rock	817	764	53
Rap – Hip - Hop	543	498	45
Musique électronique	366	322	44
Musiques du monde	352	309	43
Humour	260	235	25
Autres	1.207	1.160	47
Non affectés	94		
Moyenne	531	489	42

b) Les résultats sont aussi contrastés selon le type de structure organisatrice :

	Nombre de représentations (2006)	Nombre d'entrées déclarées			Entrées gratuites / Total entrées
		Total	Payantes	Gratuites	
Entreprises privées (sans lien fixe)	6.356	8.777.228	8.339.253	437.975	5 %
Festival	2.164	1.620.756	1.432.231	188.525	11,6 %
Entreprise privée en lieu fixe	6.996	883.228	743.554	139.674	15,8 %
Théâtre de Ville	2.726	851.686	754.568	97.118	11,4 %
SMAC	1.531	444.748	389.354	55.394	12,4 %
Autres salles ou lieu conventionné	1.602	446.759	413.188	53.541	12 %
Structure socio-culturelle	1354	284.062	253.533	30.529	10,7 %
Comité des fêtes	39	8714	7.985	729	8,3 %
Casino discothèque	45	20.430	18.642	1.788	8,7 %
Autres	1.552	406.427	359.648	46.779	11,5 %
Ensemble des réponses multiples	2.347	966.140	871.632	94.588	9,8 %
Non précisé	3.220	1.167.369	1.060.580	106.789	9,1 %
Total	29.932	15.897.517	14.644.168	1.253.349	7,88 %

Pour les théâtres de Ville le taux de gratuité est de 11,4 %. Il est nettement inférieur pour les entreprises privées sans lieu fixe (producteur, entrepreneur de tournée, diffuseur) : 5 % et à l'inverse le taux est très nettement supérieur pour les entreprises privées disposant d'un lieu fixe (15,8 %).

Type de structures	Nombre d'entrées déclarées par représentation		
	Total	Payantes	Gratuites
Entreprises privées (sans lien fixe)	1.381	1.312	69
Festival	749	662	87
Entreprise privée en lieu fixe	126	106	20
Théâtre de Ville	312	277	36
SMAC	290	254	36
Autres salles ou lieu conventionné	291	258	33
Structure socio-culturelle	210	187	23
Comité des fêtes	223	205	19
Casino discothèque	454	414	40
Autres	262	232	30
Ensemble des réponses multiples	412	371	40
Non précisé	363	329	33
Moyenne	531	489	42

L'activité recensée par le Centre national de la chanson des variétés et du jazz fait apparaître pour la moyenne des spectacles proposés un nombre d'entrées gratuites inférieur à 10 %, qui reste limité à 11,4 % pour les spectacles proposés dans les théâtres privés de Ville. **Pour cette catégorie d'établissements, le taux est bien inférieur à celui constaté dans les théâtres municipaux parisiens.**

3. LES PRECONISATIONS

L'étude réalisée sur la politique d'invitations des théâtres municipaux a conduit à formuler les préconisations ci-après.

1. Se doter des outils nécessaires à une meilleure connaissance des publics de chaque théâtre municipal et à un décompte précis des invitations sous leurs différentes formes et justifications en harmonisant les termes employés.
2. Inciter les théâtres municipaux à engager un effort pour informatiser et moderniser leur billetterie dans le cadre d'un programme coordonné d'investissements financés pour partie par la collectivité territoriale.
3. S'interroger sur l'intérêt de programmer principalement des spectacles de longue durée (40 représentations sur 6 semaines) insuffisamment fréquentés.
4. Réduire significativement le nombre global d'invitations qui atteint souvent un niveau excessif tant en nombre absolu qu'en proportion du public présent dans la salle.
5. Limiter les invitations destinées au début des spectacles aux élus et fonctionnaires municipaux par une meilleure sélectivité des destinataires (adjoints à la culture, conseillers d'arrondissement) et par une plus grande prise en compte de leur présence effective ou non aux spectacles proposés.
6. Inciter à un partenariat de chaque théâtre municipal avec l'association « Cultures du Cœur » pour proposer un nombre conséquent de places exonérées au profit des personnes « en grande difficulté sociale ».
7. Renforcer les relations du CASVP avec les théâtres municipaux pour favoriser l'achat d'un nombre plus important de places à tarif réduit.
8. Parvenir à une meilleure lisibilité de la politique tarifaire des théâtres municipaux tout en encourageant l'harmonisation des tarifs réduits déjà institués, pour mieux l'articuler avec la politique d'invitations.

4. LA PROCEDURE CONTRADICTOIRE

Les recommandations envisagées par les auditeurs ont suscité de vives réserves de la part de la Direction des affaires culturelles.

Ainsi, cette direction soutient la pratique des invitations qui répond selon elle, à une politique promotionnelle indispensable pour lancer les spectacles au début de leur exploitation, ou relancer la fréquentation,

Elle conteste le principe d'une harmonisation de la politique tarifaire des théâtres municipaux qui d'une part porterait atteinte à l'indépendance de ces théâtres et qui serait en outre difficile à concevoir une harmonisation des tarifs en raison des différences entre ces établissements tenant aux écarts de jauge, au nombre de salles utilisées par chacun d'eux, à la nature et à la finalité des spectacles.

Par ailleurs, toute incitation en faveur du développement d'une politique sociale des théâtres municipaux serait pour cette direction, contraire à l'approche économique imposée à ces établissements.

Enfin, la Direction des affaires culturelles considère que dans les théâtres municipaux, la durée de diffusion des spectacles sur une durée de 36 et 45 semaines garantit en cas de succès, le partage des recettes entre le théâtre et les compagnies et permet d'équilibrer les dépenses, même si elle n'est pas rentable en cas d'insuffisance des recettes de billetterie. C'est aussi à son avis, «un des moyens efficaces pour lutter contre l'avignonisation de la scène parisienne».

Liste des personnes rencontrées

-*_*_*_*-

Dans les services de la Ville de Paris

Auprès de la Direction des Affaires Culturelles

- le chef du Bureau du Théâtre, de la Danse, du Cirque et de Arts de la Rue,

Auprès de la Direction Générale de l'Information et de la Communication

- la responsable du portail Intra Paris à la Mission de Communication Interne,

Auprès du Centre d'Action sociale de la Ville de Paris

- l'adjoint au Sous directeur des Services aux Parisiens Retraités,
- le chef du bureau des Actions d'Animation et de Soutien à Domicile

Dans les théâtres Municipaux

- le directeur de la Maison de la Poésie,
- le directeur du Théâtre Mouffetard,
- la directrice du Théâtre 13,
- le directeur du 14^e Théâtre Jean-Marie Serreau,
- le Directeur du Théâtre Silvia Monfort,
- la secrétaire générale du Théâtre Paris Villette,
- le directeur de 20^e Théâtre.

En dehors de la Ville de Paris

- l'administrateur de la Coupole de **La Scène Nationale de Sénart**,
- le directeur de **l'association Cultures du Cœur**.

PROCEDURE CONTRADICTOIRE

Note du 16 juin 2008 de la Directrice des affaires culturelles
adressée en réponse à l'envoi
du Rapport provisoire par note du 18 avril 2008

La Directrice

N/Ref : 2008-178

Affaire suivie par :

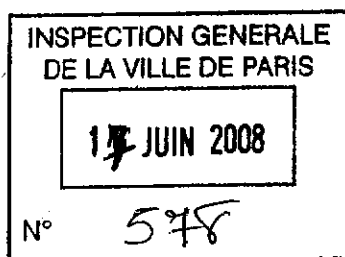
Paris, le :

NOTE à l'attention de :16 JUIN 2008
Madame
générale

; directrice de l'inspection

Objet : Rapport sur la politique d'invitations des théâtres municipaux

Réf. : Votre courrier du 18 avril 2008



Vous avez bien voulu m'adresser le rapport provisoire d'étude établi par vos services, relatif à la politique d'invitations pratiquée par les théâtres municipaux. Celui-ci appelle de ma part les remarques suivantes.

Avant tout chose, je me réjouis de lire que la fréquentation globale des 7 théâtres étudiés est restée stable (225 872 en 2004, 225 561 en 2007) malgré les difficultés rencontrées par le spectacle vivant, et que le nombre d'invités est en baisse (90 925 en 2004, 64 997 en 2007). Ce dernier point montre que les directions des théâtres ont été sensibles aux demandes formulées par mes services.

Je tiens à rappeler que la pratique des invitations, généralisée à l'ensemble des théâtres et des salles de concerts à Paris, ne relève pas d'une forme de complaisance et ne vise pas à satisfaire une demande. Ces places sont attribuées en fonction de choix spécifiques qui correspondent à une politique promotionnelle.

Les budgets « communication » des théâtres municipaux étant serrés, d'autant plus que leurs subventions de fonctionnement n'ont pas évolué depuis 2001, leurs responsables doivent promouvoir leur lieu et les spectacles qui y sont présentés ; le recours aux invitations est donc indispensable et courant, surtout en début d'exploitation de spectacle.

Je ne commenterai pas les données chiffrées détaillées dans les différents tableaux, mais je tiens cependant à préciser que chaque théâtre agit de façon similaire pour accompagner le lancement des spectacles. A partir de fichiers qui répertorient les professionnels et les personnalités influentes de ce secteur, les journalistes de la presse et des médias, les collectivités et les scolaires, ainsi que les fonctionnaires de la culture, des invitations nominatives limitées, sont adressées durant les 2 ou 3 premières semaines d'exploitation.

En effet, les avis de ces invités peuvent participer au phénomène du « bouche à oreille », les retours presse étant généralement les plus attendus : un article dans un hebdomadaire ou un magazine, une critique à la radio, sur un site internet ou à la télévision peut avoir une incidence déterminante pour le succès d'un spectacle. D'une manière générale, les conclusions partielles tirées des chiffres spectacle par spectacle du paragraphe 1.1.2 p.8 mésestiment les interactions des différents facteurs faisant d'un spectacle, un échec ou un succès public.

Un contingent de places est de plus réservé aux artistes et aux professionnels des spectacles : chaque théâtre met à disposition des places gratuites et des détaxes pour les comédiens qui souhaitent montrer leur travail à des professionnels ou à des proches.

Certains théâtres municipaux (*Théâtre du Châtelet*, *Théâtre de la Ville* et des *Abbesses*, *Théâtre Silvia Monfort*) réservent un quota de places attirées destinées aux membres du Conseil de Paris, au cabinet du Maire ou de son adjoint. Non utilisées, ces places sont mises en vente au dernier moment pour satisfaire le public.

Certaines manifestations proposées gratuitement font aussi l'objet d'un envoi d'invitations, pour que le « public » présent puisse constater que le théâtre « vit » en dehors de la programmation traditionnelle annoncée dans sa brochure de saison.

En cas d'insuccès public il n'est pas rare que les théâtres décident d'inviter le plus de personnes possible pour éviter aux comédiens de jouer devant des salles vides, en se mettant parfois en rapport avec les sites internet spécialisés.

Je ne suis pas certaine que les tableaux synthétiques qui comptabilisent le nombre total de représentations par an et englobent tous les spectacles donnent une image exacte de la situation puisque certains théâtres ont plusieurs salles (la *Maison de Poésie* possède 1 salle de 190 places et 2 petites de 35 places chacune, le *Théâtre Paris-Villette* possède une salle de 250 et 2 autres de 50 et 80 places) et qu'il convient de prendre en compte non seulement les publics visés (jeune public, tout public), mais également les horaires (*Maison de la Poésie*, *Théâtre Mouffetard*, *20^{ème} Théâtre*).

Le paragraphe 1.1.1.3 p.7 intitulé « Des taux de fréquentation globalement faibles » me paraît devoir être revu : d'une part, il ne contient aucun taux de fréquentation, d'autre part, qualifier des fréquentations de « faibles » supposerait que soit fixé un taux de fréquentation cible ou acceptable, notion qui ne peut être détachée du projet artistique.

Conclure en disant que « la politique d'invitations n'a pas d'effet réel pour lancer un spectacle mais pour masquer une succession d'échecs » me semble tout à fait inexact : les invitations sont d'une part indispensables en début d'exploitation et d'autre part utilisées en cours d'exploitation pour relancer la fréquentation, si besoin est.

Vos inspecteurs ont souhaité aller au-delà de la mission, qui concernait exclusivement les invitations et se sont penchés sur les grilles tarifaires (paragraphe 1.2 p. 27). La question de la politique tarifaire qualifiée de « très hétérogène » ne me semble pas utile pour comprendre ou éclairer la politique d'invitation des théâtres municipaux. Je tiens juste à préciser que les tarifs de *La Maison de la Poésie*, des *Théâtres 13 et 14* et du *Théâtre Silvia Monfort* sont soumis à l'approbation de leurs conseils d'administration auxquels participent des représentants de la Ville de Paris.

Il me paraît étonnant de voir traiter dans ce chapitre des invitations adressées aux élus ; je n'ai pas de remarque sur le fond, si ce n'est que le 3^{ème} tableau p. 27 ne précise pas s'il s'agit d'invitations envoyées ou effectivement utilisées par leurs destinataires.

En ce qui concerne les partenariats que vous jugez « faibles » avec *Culture du cœur* notamment, je tiens à préciser qu'en dix ans, cette association a pu tisser des liens avec quantité de partenaires, parmi lesquels les théâtres subventionnés par la Ville de Paris, à des degrés différents. Pour autant la Ville de Paris ne peut pas d'un côté engager les théâtres municipaux à augmenter leurs recettes de billetterie et de l'autre les pousser à offrir davantage de places à prix réduit, voire gratuites.

Pour être totalement justifié, le point de vue exprimé par l'étude, qui est très exactement celui des représentants de *Culture du cœur*, devrait être étayé par des comparaisons précises : dire que les théâtres municipaux offrent 2 374 places (2006) tandis que les théâtres privés en offrent 48 734, sans préciser que cette même saison les théâtres privés ont mis en vente environ 5,5 millions de places contre 493 000 pour les théâtres municipaux, ne permet pas de donner une idée exacte de la situation.

Les comparaisons effectuées dans la deuxième partie ne sont que partiellement valables : comment en effet comparer la fréquentation du 20^{ème} Théâtre à celle de *La Comédie Française*, ou du *Théâtre 14* avec le *Théâtre National de Strasbourg* ?

Les théâtres nationaux sont comparables au *Théâtre de la Ville*, lequel fait « mieux » en termes de fréquentation totale payante. Les fréquentations réalisées dans les CDN et les scènes nationales sont plus parlantes : encore faudrait-il établir les comparaisons en fonction des jauges plus que du nombre de spectateurs par an et en ne retenant que les salles de la Région Ile de France ; il est en effet impensable de comparer la situation parisienne à celle de la France entière.

Je voudrais enfin revenir rapidement sur la partie fiscale (p. 31) en précisant que les théâtres municipaux établissent parfois des échanges-partenariats avec différents organismes susceptibles d'offrir en échange publicité ou communication. Dans ce cas, les deux parties établissent une facture (l'une correspondant à des frais divers, l'autre à des mises en avant de logo ou des mises à dispositions sous forme de places-invités notamment) dont le montant TTC identique sera déclaré au Trésor public, pour permettre de constater de manière comptable qu'il y a bien eu échange de partenariats entre les deux parties, sans incidence financière cependant. Il s'agit de formaliser ces échanges marchandises ou partenariats.

Les préconisations proposées p. 51 appellent les remarques suivantes :

- Point 3 : les théâtres municipaux pratiquent, et cela fait partie de leur spécificité, une durée de diffusion des spectacles qui oscille entre 36 et 45 représentations ; cette durée s'avère suffisante en cas de succès, le partage des recettes permettant à la fois à la compagnie et au théâtre d'équilibrer les dépenses (de 50/50% à 70/30%), mais s'avère non rentable dès lors que les recettes de billetterie sont insuffisantes. Ce principe est aussi l'un des moyens les plus efficaces pour lutter contre « l'avignonisation » de la scène parisienne, à laquelle la Ville de Paris très attentive.
- Point 4 : l'envoi d'invitations aux élus et aux représentants municipaux est soumis à une réponse (carton-réponse, confirmation par téléphone). Aucun théâtre ne compose une salle sur une hypothétique présence d'invités ; le comptage se fait une fois que le spectacle a eu lieu.
- Points 6 et 7 : inciter les théâtres municipaux à s'associer davantage au travail d'association comme *Culture du cœur* ou des CASVP, va à l'encontre de ce que préconise la Ville de Paris, à savoir augmenter la fréquentation payante, unique ressource après les subventions. On ne peut pas, de plus, mettre sur le même pied une invitation faite à un professionnel du théâtre dont l'influence peut être importante pour le succès du spectacle et l'invitation adressée à une personne en difficulté sociale.
- Point 8 : il est difficile de concevoir une harmonisation des tarifs dans les théâtres municipaux ; ils n'ont pas tous la même jauge (35, 80, 190, 230, 456 places), certains ont plusieurs salles (*Maison de la Poésie, Théâtre Paris-Villette*) et la forme des spectacles varie (le tarif pour un récital poétique, un spectacle jeune public ou une pièce traditionnelle doit être différent).

Telles sont les remarques que je tenais à vous faire avant que cette étude ne soit diffusée.

ANNEXE

Convention pluriannuelle d'objectifs entre le Département de Paris
et l'association « Cultures du Cœur »

CONVENTION PLURIANNUELLE D'OBJECTIFS

entre le

DEPARTEMENT de PARIS

et

L'ASSOCIATION « Cultures du Cœur »

(Fonctionnement)

PREAMBULE

L'association « Cultures du Cœur », créée en 1998, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901, déclarée à la Préfecture de Police le 29 mai 1998, a pour objet de « lutter contre l'exclusion et agir en faveur de l'insertion sociale des personnes les plus démunies, en facilitant leur accès à la culture, aux sports, en contractant des partenariats avec les opérateurs culturels et sportifs pour permettre aux publics exclus de la culture, du sport et des loisirs, d'accéder aux spectacles et manifestations qu'ils organisent, par l'offre de places et l'organisation d'actions de sensibilisation. Cela concerne notamment les jeunes publics et leur famille... ».

Compte tenu de l'intérêt local que présente pour le département de Paris l'action de cette association,

Il a été convenu :

entre le **Département de Paris**, représenté par le Président du Conseil Général agissant en vertu d'une délibération du Conseil de Paris en date du 12 décembre 2005,

D'UNE PART

partie dénommée ci après « le Département de Paris »

Et l'association « **Culture du Cœur** », ayant son siège social 50, rue de Malte à Paris 11^{ème}, représentée par son Président, agissant en qualité de Président, habilité par l'assemblée générale le 30 octobre 2001,

D'AUTRE PART

partie dénommée ci-après « l'association »

ARTICLE 1ER - Objet de la convention : « description des objectifs de l'association »

Le cocontractant met en œuvre une action visant à favoriser l'accès à la culture des personnes en situation d'exclusion, notamment des allocataires du RMI et leurs ayants-droit, en leur proposant des places de spectacles gratuites et en les incitant dans cette démarche par une action de médiation culturelle. Considérant, qu'au-delà de l'aspect récréatif, assister à un spectacle représente une expérience socialisante qui ne peut qu'aider ces personnes à retrouver confiance en elles-mêmes en leur renvoyant une image positive, cette action facilite leur insertion sociale.

Le public visé ci-dessus habite les sites « politique de la ville » de Paris.

ARTICLE 2 : Durée de la convention

La présente convention est conclue pour une durée de trois ans. Elle prend effet à compter du 1^{er} janvier 2005 et s'achèvera le 31 décembre 2007.

ARTICLE 3 : Engagement du Département

Sur la base de cette convention le Département s'engage à soutenir financièrement l'action définie à l'article 1^{er} ci-dessus, par le versement d'une subvention annuelle à l'association « Cultures du Cœur » conformément à la délibération N° ASES 05 -341 G.

Pour les exercices 2006 et 2007, le montant de la participation sera fixé par avenant à la convention sur la base d'une délibération du Conseil de Paris, et sous réserve de la présentation du rapport d'activités de l'exercice antérieur faisant apparaître la réalisation des objectifs décrits à l'article 1^{er} ci-dessus et de la présentation des documents mentionnés aux articles 6 et 7.

Le montant de la subvention est fixé pour solde de tout compte pour la 1^{ère} année à 45 000 €.

ARTICLE 4 : Mention du soutien du Département de Paris

L'association s'engage à faire mention de la subvention du département de Paris sur tout support de communication et dans ses relations avec les tiers relatives aux activités définies par la convention.

ARTICLE 5 : Contributions non financières

Au cas où des contributions non financières (mise à disposition de locaux, de matériels, de personnels...) seraient octroyées, le cas échéant, à l'association par le Département de Paris, celles-ci feront l'objet de conventions spécifiques.

Le plan comptable, adopté le 17 décembre 1998 par le Conseil National de la Comptabilité des Associations et Fondations préconise leur valorisation dans les documents comptables de l'association.

ARTICLE 6 : Comptabilité

L'association adoptera un cadre budgétaire et comptable conforme au plan comptable associatif (arrêté interministériel du 8 avril 1999) et tiendra une comptabilité rigoureuse (registres, livres, pièces justificatives).

Conformément à l'article L 2313-1 du Code Général des Collectivités Territoriales, si l'association a perçu du Département de Paris une ou plusieurs subventions pour un montant total supérieur à 75 000 € ou à 50 % de son budget, elle transmettra aux représentants habilités du Département de Paris (Direction de l'Action Sociale, de l'Enfance et de la Santé), dans le mois suivant leur approbation par l'assemblée générale et en tout état de cause cinq mois maximum après la clôture de l'exercice comptable, le bilan certifié conforme, le compte de résultat et les annexes, de l'exercice antérieur.

Conformément à l'article L 612-4 du Code de Commerce, si l'association a perçu dans l'année, de l'Etat ou de ses établissements publics ou des collectivités locales (toutes subventions et toutes collectivités confondues) un montant égal ou supérieur à 150 000 €, elle nommera un commissaire aux comptes agréé, ainsi qu'un suppléant. Dans ce cas, elle transmettra dans le même délai que précédemment le rapport du commissaire aux comptes joint aux documents certifiés.

Si l'association a perçu dans l'année moins de 150 000 € de subventions publiques, elle fera certifier conforme le bilan par son Président.

Le cas échéant, l'association communiquera au Département de Paris, dans les trois mois suivant la notification de la présente convention, le nom et les coordonnées du responsable chargé de certifier les comptes.

ARTICLE 7 : Contrôle du Département de Paris

En application de l'article L 1611-4 du Code Général des Collectivités Territoriales, l'association pourra être à tout moment contrôlée par le Département de Paris. Elle devra tenir à la disposition des représentants habilités du Département de Paris (Direction de l'Action Sociale, de l'Enfance et de la Santé), les documents comptables et de gestion relatifs aux activités et périodes couvertes par la convention.

L'association transmettra au Département de Paris (Direction de l'Action Sociale, de l'Enfance et de la Santé) dans le mois suivant leur approbation par l'assemblée générale et au plus tard dans les cinq mois suivant la date de clôture de l'exercice pour lequel a été attribué la subvention :

- le rapport moral du Président,
- son rapport d'activité détaillé indiquant notamment le nombre de bénéficiaires parisiens et le nombre d'allocataires parisiens du RMI et leurs ayants droit ayant bénéficié de l'action,
- les documents comptables demandés à l'article 6,
- tous les éléments d'information propres à rendre compte de la réalisation du projet défini à l'article 1er de la présente convention comportant notamment un compte rendu financier relatif à l'utilisation de la subvention.

ARTICLE 8 : Obligations de l'association

L'association respectera la législation fiscale et sociale propre à son activité. Elle fera son affaire de toutes taxes et redevances présentes ou futures constituant ses obligations fiscales, de telle sorte que le Département de Paris ne puisse être recherché ou mis en cause à ce sujet.

L'association certifie, qu'à la date de signature de la présente, le Président et le Trésorier de ladite association n'ont pas fait l'objet d'une condamnation définitive de détournement de fonds publics prévue à l'article 433-4 du Code Pénal, ni d'une condamnation définitive pour abus de confiance prévue à l'article 314-1 du Code Pénal

L'association s'engage à porter à la connaissance du Département de Paris toute condamnation définitive pour un tel délit qui interviendrait en cours d'exécution de la présente convention.

ARTICLE 9 : Responsabilités – Assurances

L'association se conformera aux prescriptions réglementaires relatives à l'exercice de son objet social. Les activités de l'association sont placées sous sa responsabilité exclusive. Elle devra souscrire tout contrat d'assurance de façon à ce que la responsabilité du Département de Paris ne puisse être recherchée ni mise en cause.

Toute cessation partielle ou totale de l'activité de l'association sera portée dans les moindres délais possibles, et en tout cas trois mois avant que la décision de cessation d'activité ne soit mise à exécution à la connaissance de la Direction de l'Action Sociale, de l'Enfance et de la Santé (bureau de l'insertion et de la lutte contre les exclusions).

L'association signataire s'engage, dans les mêmes délais, que l'exercice soit clos ou non, à produire les comptes de liquidation.

En cas de cessation de l'activité, le trop-perçu de l'association sera calculé au prorata du nombre de mois d'activité effective. L'organisme sera tenu de rembourser ce trop-perçu au Département de Paris.

ARTICLE 10 : Résiliation

La présente convention sera résiliée de plein droit, sans préavis, ni indemnité, en cas de dissolution, de faillite, de liquidation judiciaire ou d'insolvabilité notoire de l'association. Le Département de Paris pourra également résilier la convention en cas de non-respect de celle-ci ou de ses avenants, dans le délai d'un mois après mise en demeure par lettre recommandée avec accusé de réception. La résiliation sera prononcée par le Maire de Paris et notifié à l'organisme par lettre recommandée avec accusé de réception. La date d'effet de la résiliation de la présente convention sera celle de la notification de cet avis.

La convention sera résiliée en cas de non-respect par l'association de ses obligations et notamment dans les cas suivants :

- non respect des obligations légales et réglementaires relatives au bon fonctionnement des associations de la loi de 1901 (en particulier, l'obligation de réunir les organes délibérants conformément aux règles statutaires) ;

- non fourniture des rapports d'activité et des documents comptables aux échéances prévues par la présente convention.

ARTICLE 11 : Règlement des litiges

Les litiges éventuels relatifs à la présente convention qui n'auront pu recevoir de solution amiable seront portés devant le tribunal administratif de Paris.

ARTICLE 12 : Condition d'utilisation de la subvention

La convention sera résiliée en cas d'utilisation des fonds alloués à d'autres fins que celles prévues par la présente convention.

L'utilisation de la subvention à des fins autres que celles définies par la présente convention entraînera son remboursement.

Le reversement de tout ou partie de la subvention à une association, organisme, société, toute personne morale de droit privé ou œuvre, est interdit et entraînera la restitution de tout ou partie des sommes déjà versées.

Les éventuels produits financiers générés par le placement financier de tout ou partie de la subvention devront être affectés à la réalisation des objectifs définis par la présente convention. L'organisme devra rendre compte des placements réalisés et de l'utilisation des produits financiers générés par la participation conformément à l'article 7 ci-dessus. Le non-respect de ces obligations entraînera la restitution de tout ou partie des sommes versées ainsi que des produits générés par ces sommes.

En outre, le Département de Paris peut suspendre le montant des avances et versements, remettre en cause le montant de la subvention ou exiger le remboursement de tout ou partie des sommes déjà versées, en cas de non-exécution, de retard significatif ou de modification substantielle des conditions d'exécution de la présente convention par l'association.

ARTICLE 13 : Modalités d'exécution de la convention

Le budget prévisionnel global du programme visé à l'article 1^{er} figure en annexe. Cette annexe détaille les autres financements attendus en distinguant les apports de l'Etat, ceux des collectivités territoriales, des établissements publics, provenant du mécénat privé, les ressources propres, etc.

ARTICLE 14 : Modalités de versement

En contrepartie des engagements pris par l'association et précisés dans la présente convention, le Département de Paris lui versera en une fois une subvention de 45 000 € dès la notification de celle-ci.