

Exemplaire n°

RAPPORT
MODELES ECONOMIQUES DE 18 ETABLISSEMENTS
CULTURELS PARISIENS

SYNTHÈSE

Décembre 2019

N° 18-05-01

Rapporteurs :

[.....], Inspectrice générale

[.....], Chef de service administratif

[.....], Attachée hors classe

[.....], Chargée de mission

SOMMAIRE

INTRODUCTION : UNE ANALYSE CIRCONSCRITE	3
1. DES CARACTÉRISTIQUES COMMUNES	6
1.1. Des missions qui évoluent	6
1.2. Un environnement particulier	7
1.3. Des aides publiques	10
1.3.1. Les subventions directes	12
1.3.2. Les concours en nature	15
1.3.3. Les aides indirectes	17
2. UN PAYSAGE CONTRASTÉ	19
2.1. Un échantillon avec de grandes différences dans les caractéristiques physiques .	19
2.1.1. Un éventail de locaux diversifié	19
2.1.2. Une répartition sur le territoire hétérogène	23
2.2. Des équipes diversement calibrées	25
2.3. Des budgets d'importance variable	28
2.4. Des niveaux d'activité inégaux	34
2.4.1. Activité	34
2.4.2. Fréquentation	34
2.4.3. Recettes	38
3. UN DÉPLOIEMENT D'INGÉNIOUSITÉ POUR METTRE EN ŒUVRE LES PROJETS ARTISTIQUES	42
3.1. Des projets artistiques singuliers	42
3.1.1. La pluridisciplinarité	42
3.1.2. Le soutien à la création et à l'émergence	44
3.2. Des modalités diversifiées de présentation des spectacles	44
3.2.1. En termes de création	44
3.2.2. En termes de diffusion	46
3.2.3. Les risques	50
3.3. Des durées d'exploitation des spectacles en diminution	50
3.4. L'action culturelle ou la recherche de la transmission et de la diversité des publics.	54
3.4.1. Des politiques tarifaires	54
3.4.2. Des démarches spécifiques	54
4. UNE RECHERCHE PERMANENTE DE FINANCEMENT	56
4.1. L'activation des leviers propres au projet artistique	57
4.1.1. La programmation	57
4.1.2. Le développement des partenariats	57
4.1.3. L'optimisation de la billetterie	59
4.1.4. La recherche de partenariats pour les actions culturelles	59
4.2. L'activation du levier des recettes non artistiques	61
4.2.1. Les activités de formation	61
4.2.2. La location des espaces	61
4.2.3. Les recettes de restauration et bar	62

4.2.4.	Les recettes originales	64
5.	DES OUTILS D'ANALYSE ET DE DIALOGUE PERFECTIBLES	65
5.1.	La conception d'une matrice analytique	65
5.2.	La mise en œuvre de la matrice analytique	71
5.2.1.	Est partielle	71
5.2.2.	Est complexe	71
5.2.3.	Demande à être complétée.....	72
6.	DES PROJETS QUI SOUS-TENDENT DES MODÈLES ÉCONOMIQUES SINGULIERS	75
6.1.	Approche par les recettes propres	75
6.1.1.	Les principales recettes propres.....	76
6.1.2.	Approche par établissement.....	77
6.1.3.	Apport des recettes propres au total des recettes	79
6.2.	Approche par les subventions	82
6.2.1.	Globale	82
6.2.2.	Par établissement	82
6.2.3.	Essai de typologie	84
	CONCLUSION : DES PERSPECTIVES INCERTAINES	85
	PROCÉDURE CONTRADICTOIRE	87
	LISTE DES RECOMMANDATIONS	93
	TABLE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET ILLUSTRATIONS	94
	LISTE DES ANNEXES	97

INTRODUCTION : UNE ANALYSE CIRCONSCRITE

Par une lettre de mission en date du 31 mai 2018, la Maire de Paris demandait à l'Inspection Générale une cartographie détaillée des établissements culturels parisiens dans les domaines du spectacle vivant, des arts numériques et des musiques actuelles.

Ces établissements mènent sous des structures juridiques variées des actions de production, diffusion d'œuvres et d'actions culturelles auprès du public parisien et métropolitain.

Lors des entretiens de cadrage¹ il a été demandé à la mission de redéfinir le périmètre de l'étude, d'une part en se limitant au spectacle vivant, d'autre part en incluant des structures plus ou moins liées à la Ville de Paris et de taille très différente. La constitution d'un échantillon a été réalisée après discussions pour arriver aux 18 établissements suivants :

Tableau 1 : Liste des établissements concernés

Ardt	Lieu	Forme juridique	Activité principale, cf. statuts
1er	Théâtre du Châtelet	Association loi 1901	Théâtre municipal d'art lyrique, musique symphonique et art chorégraphique
3è	Carreau du Temple	Société Publique Locale	Accueillir initier et soutenir des activités et des événements
3è	Maison de la Poésie	Association loi 1901	Lieu dédié à la poésie et la littérature dans une optique de spectacle vivant
4è	Théâtre de la Ville	Association loi 1901	Théâtre municipal populaire plus particulièrement expression de la danse, de l'art dramatique et de la musique
5è	Théâtre Mouffetard	Association loi 1901	Création diffusion sensibilisation aux arts de la marionnette
8è	Théâtre du Rond-Point	Société à responsabilité limitée	Promouvoir la culture, activité d'entrepreneur de spectacle vivant
10è	Théâtre des Bouffes du Nord	Société par actions simplifiées	Représentation de toutes activités théâtrale, chorégraphique, musicale et de spectacle
11è	Maison des Métalos	Etablissement public de coopération culturelle	Lieu de vie ponctué par l'organisation et la production de manifestations culturelles
11è	Théâtre de la Bastille	Société par actions simplifiées	Toutes activités d'art dramatique, lyrique, audiovisuel, chorégraphique, musical et littéraire
12è	Atelier de Paris - Carolyn Carlson	Association loi de 1901	Maintien mise en œuvre et promotion d'activités artistiques, culturelles et de formation en faveur du rayonnement de l'art et de la culture chorégraphique
13è	Théâtre 13	Association loi 1901	Diffusion de manifestations culturelles et de spectacles à dominante théâtrale
14è	Théâtre 14	Association Loi 1901	Assurer la création et le fonctionnement d'un théâtre, dédié plus particulièrement à l'expression de l'art dramatique
14è	Théâtre de la Cité Internationale	Association Loi 1901	Création diffusion de la création contemporaine et en particulier du spectacle vivant notamment par une politique de résidence
15è	Théâtre Silvia Monfort	Association loi 1901	Organisation de manifestations et de spectacles d'art dramatique, chorégraphique et musical
19è	Cent Quatre	Etablissement public de coopération culturelle	Lieu de production artistique et de diffusion culturelle à travers l'accueil d'artistes en résidence temporaire; s'ajoutent des activités commerciales et événementielles
19è	Théâtre Paris Villette	Association loi 1901	Permettre à un public jeune et non averti d'accéder à une offre artistique contemporaine de qualité
20è	Les Plateaux Sauvages	Association loi 1901	Exploitation, la promotion et le développement de l'équipement artistique et culturel
20è	Théâtre aux Mains Nues	Association loi 1901	Assurer la transmission et la formation aux arts de la marionnette

Source : Statuts, Conventions

L'objectif de cette mission était d'établir la cartographie détaillée des établissements de l'échantillon, en présentant les spécificités de chacun et leur modèle économique afin d'en tirer des points de convergence et éventuellement de faire ressortir les difficultés rencontrées et les initiatives originales à reproduire.

¹ Avec les différents commanditaires et les services de la DAC.

Les points communs aux structures étudiées sont la perception d'une subvention de la Ville de Paris et la présence importante du spectacle vivant dans leur activité, mais l'importance de ces deux aspects y est relative.

Les subventions accordées aux établissements culturels le sont afin de permettre l'accès à la culture du plus grand nombre et de soutenir la création artistique, les activités culturelles étant reconnues par nature non rentables, ce qui justifie l'intervention publique.

Ce constat est particulièrement vérifié en matière de spectacle vivant, pour lequel la loi de la fatalité des coûts croissants, connue sous le nom de loi de Baumol, a été formulée en 1966 par les économistes William Baumol et William Bowen.

Leur étude a en effet constaté que les économies d'échelle et les gains de productivité sont quasi impossibles dans le domaine du spectacle vivant qui repose avant tout sur de la prestation humaine dont le coût augmente tendanciellement. La facturation au public du coût réel des spectacles est impossible sous peine de les réserver à une élite, au risque d'assécher la demande à terme, ou d'obérer la capacité de création artistique². Le maintien d'une création de qualité rend indispensable un financement extérieur³.

La présente étude ne s'attache donc pas à questionner l'intervention publique, légitime par nature, mais à rechercher des pistes de recettes propres complémentaires.

L'analyse a porté essentiellement sur les exercices 2015 à 2017 avec si possible une actualisation en 2018. Ces 18 établissements parisiens totalisent un montant de subventions directes de la Ville de Paris en moyenne annuelle sur trois ans de 49M€⁴.

La mission a rencontré les services de la Direction des Affaires Culturelles de la Ville de Paris, et a visité tous les établissements concernés à l'occasion d'entretiens avec leurs directions. Elle a pu également assister aux Rencontres culturelles organisées le 5 octobre 2018 à l'Hôtel de Ville de Paris sur le thème « politiques culturelles en transition : ouvrir et animer une réflexion partagée ».

Des données ont été recueillies auprès de la DAC, des établissements eux-mêmes, ainsi que des moyens d'information publics tels les sites internet des établissements, les délibérations du Conseil de Paris et la base municipale SIMPA dédiée aux associations. Les éléments portent sur les années 2015, 2016 et 2017, objet de l'étude, ainsi que dans certains cas sur l'année 2018.

Il n'a pas été envisagé de mener un audit sur l'une ou l'autre structure, travail qui permettrait d'approfondir la connaissance de leur économie, mais seulement d'utiliser les données mises à disposition, même si de nombreux échanges ont été nécessaires pour les exploiter et les synthétiser.

² « L'économie du spectacle vivant », Isabelle Barbéris et Martial Poirson, PUF 2013.

³ Subvention, mécénat.

⁴ Il convient de préciser que cette moyenne prend en compte la baisse provisoire de la subvention au théâtre du Châtelet, inclus dans l'échantillon malgré une période de travaux de restructuration en 2017-2019. Ainsi pendant cette période, la moyenne des subventions versées par la Ville baisse ainsi d'environ 1M€.

A défaut de comparaisons en dehors du territoire parisien, que la mission n'a pas été en mesure de mener et qui restent pertinentes, le Théâtre des Bouffes du Nord, dont le modèle économique est atypique⁵, a été étudié à la demande de l'adjoint à la culture.

Les données concernant chaque établissement ont été soumises en amont à leurs responsables sous forme d'une procédure contradictoire spéciale, leur réponse est matérialisée à la fin de chaque fiche. Elles sont rassemblées dans un deuxième rapport annexe sous la forme d'une présentation par établissement.

Le présent rapport de synthèse utilise pour ses analyses transversales les données par établissement, il convient de se reporter systématiquement à chaque fiche au sein du deuxième rapport annexe pour d'éventuelles précisions.

⁵ Son activité principale est la production de spectacles, il est faiblement subventionné.

1. DES CARACTÉRISTIQUES COMMUNES

1.1. Des missions qui évoluent

L'analyse qui suit concerne l'échantillon étudié, établi en concertation avec la Direction des Affaires culturelles.

Les missions des établissements culturels ont évolué progressivement : les statuts de leurs structures de gestion leur donnent une mission de démocratisation de la culture, mais avec le temps celle-ci s'est étoffée, précisée, diversifiée.

Les plus anciens statuts, ceux du Théâtre de la Ville qui datent de 1967, lui donnent pour objet d'« *assurer la création et le fonctionnement d'un théâtre municipal populaire dont la mission est de susciter par l'organisation de manifestations et de spectacles de haute qualité l'accès et la participation du public le plus large à la culture et plus particulièrement à l'expression de la danse, de l'art dramatique et de la musique* » ; les plus récents, ceux des Plateaux Sauvages qui datent de 2016, indiquent que l'association « *aura notamment pour activité : d'accueillir, d'initier, de programmer et de soutenir des spectacles, des activités et des événements de nature à participer au développement des Plateaux Sauvages ; d'accompagner des projets culturels pluridisciplinaires, des pratiques amateurs notamment tournées vers la jeunesse, des compagnies, groupes et artistes émergents et professionnels dans leurs pratiques artistiques (notamment, à travers la mise à disposition d'un lieu de résidence et l'accueil de répétitions) ; d'accueillir des ateliers et cours à destination de publics professionnels, amateurs, et scolaires ; de mettre à disposition les lieux et équipements à tous partenaires, associatifs ou autres, dans le cadre de l'organisation, par ces derniers, de spectacles, d'activités et d'événements culturels ou artistiques ; de proposer toutes activités pouvant concourir à la réalisation et la promotion de cet objet ainsi que toutes activités complémentaires ou accessoires* ».

A la création et la diffusion artistiques qui constituent le cœur de mission des établissements peuvent ainsi s'ajouter d'une part l'accompagnement des artistes et le soutien à l'émergence de nouveaux talents, d'autre part l'animation du territoire avec la proposition de pratiques artistiques pour les habitants.

Si la création de nouveaux établissements tels que les Plateaux Sauvages, à la fois lieu de production artistique et lieu d'invention de nouvelles méthodes d'action culturelle, matérialise l'accent mis par la Ville sur cette orientation, l'ensemble des équipements s'approprie ces nouvelles dimensions, particulièrement ceux qui bénéficient au cours de la période étudiée d'une direction renouvelée tels le Châtelet, la Maison des Métallos ou le Théâtre de la Cité Internationale.

La feuille de route adressée en 2014 par la Maire de Paris à son adjoint chargé de la culture⁶ définit des priorités : « *rendre la culture plus accessible, soutenir la création, valoriser notre patrimoine, développer l'art dans l'espace public, amplifier notre politique numérique, accompagner les entreprises culturelles, renforcer le rayonnement culturel de Paris dans le monde* ». Plus récemment, la communication de la Maire de Paris

⁶ Note du 16 mai 2014 à l'attention de Bruno Julliard, Premier adjoint chargé de la culture, du patrimoine, des métiers d'art, des entreprises culturelles, de la nuit et des relations avec les Mairies d'arrondissement, Frédéric Hocquard, conseiller délégué chargé des questions relatives à la nuit, Laurence Goldgrab, conseillère déléguée chargée des questions relatives aux entreprises culturelles.

relative à la politique culturelle⁷ invite à « *faire de la culture un outil de réarmement intellectuel et citoyen permettant à chacun de prendre part à la construction d'un destin partagé* ». Les établissements concernés par le champ de l'étude sont donc engagés à favoriser l'accès de tous à la culture et à soutenir la diversité de la création dans une perspective démocratique.

Par ailleurs, les nouveaux établissements que sont la Maison des Métallos, le Cent Quatre et le Carreau du Temple ont été dotés d'espaces leur permettant de réaliser des recettes commerciales, notamment par des locations de locaux. Cette activité économique, qui doit être articulée à l'activité artistique et permet d'inventer de nouveaux types de relations avec l'entrepreneuriat, fait pleinement partie dès l'origine de leur vocation.

1.2. Un environnement particulier

La situation de Paris, ville capitale, se distingue dans le domaine du spectacle vivant de celle des autres grandes villes de France par la présence de plusieurs grandes institutions nationales financées exclusivement par l'Etat telles l'Opéra, l'Opéra-Comique, la Comédie Française, les Théâtres Nationaux de Chaillot, de l'Odéon, de la Colline, ainsi que par l'existence de très nombreux théâtres privés de taille variable dont certains (une cinquantaine) sont regroupés au sein de l'Association pour le Soutien du Théâtre Privé (ASTP), financée par le biais d'une taxe et de subventions de l'Etat et de la Ville de Paris.

La Ville de Paris s'est de son côté dotée d'institutions prestigieuses qu'elle finance exclusivement, les premières étant le Théâtre de la Ville en 1967 et le Châtelet en 1979.

Les « financements croisés » dans le cadre de structures labellisées associant Etat, commune, intercommunalité, département et région, qui sont habituels dans le spectacle vivant⁸, sont rares à Paris dans le périmètre de l'étude.

Les établissements concernés par la mission sont pour la plupart des structures majoritairement financées par la Ville de Paris, installées dans des locaux municipaux et fruit d'une volonté municipale.

Les établissements financés exclusivement par la Ville de Paris connaissent une fragilité juridique structurelle : la régie directe ne permet pas la souplesse nécessaire et n'est donc jamais retenue, mais la structure associative, adoptée pour le Théâtre de la Ville et le Châtelet par exemple, pose la question de l'autonomie de l'association par rapport à la Ville et du contrôle que doit exercer cette dernière.

La présence d'élus du Conseil de Paris aux instances dirigeantes, le risque d'association transparente et de gestion de fait qui en découle, l'opportunité de passer des délégations de service public, la nature des liens contractuels concernant les immeubles mis à disposition, constituent des sujets de préoccupation qui font l'objet de nombreuses études et d'une attention permanente.

La solution à ces difficultés réside principalement dans la recherche de partenaires qui, outre qu'ils accompagnent financièrement les établissements, épargnent à la collectivité ces risques juridiques.

La Ville de Paris est d'ailleurs partenaire dans plusieurs établissements, par exemple:

⁷ Communication relative à la politique culturelle de la Ville de Paris « Les arts et la culture à Paris : d'innombrables richesses en partage ». Conseil de Paris des 2, 3 et 4 mai 2018.

⁸ Dans le cadre de Centres dramatiques ou chorégraphiques nationaux ou de Scènes nationales par exemple.

- le Théâtre de la Bastille et le Théâtre de la Cité Internationale font l'objet de conventions avec plusieurs partenaires institutionnels au sein desquels l'Etat est majoritaire ;
- le Théâtre du Rond-Point, le Théâtre Mouffetard et l'Atelier de Paris- Carolyn Carlson sont installés dans des bâtiments municipaux et bénéficient d'un accord de financement avec l'Etat ;

Paris a souhaité pour des établissements récents utiliser les nouvelles possibilités offertes par les lois du 4 janvier 2002 et du 22 juin 2006, qui permettent de les doter en même temps d'une réelle autonomie et de liens étroits avec la collectivité, en créant des Etablissements Publics de Coopération Culturelle (EPCC), structures qui réunissent au moins deux partenaires publics.

La Commune de Paris et le Département de Paris se sont associés pour créer le Cent Quatre et la Maison des Métallos, le Carreau du Temple a quant à lui été créé sous la forme d'une Société Publique Locale entre les mêmes partenaires.

Leur invitation à d'autres partenaires institutionnels n'a pas été immédiatement suivie d'effet, ce qui ne leur a pas permis de bénéficier de financements complémentaires.

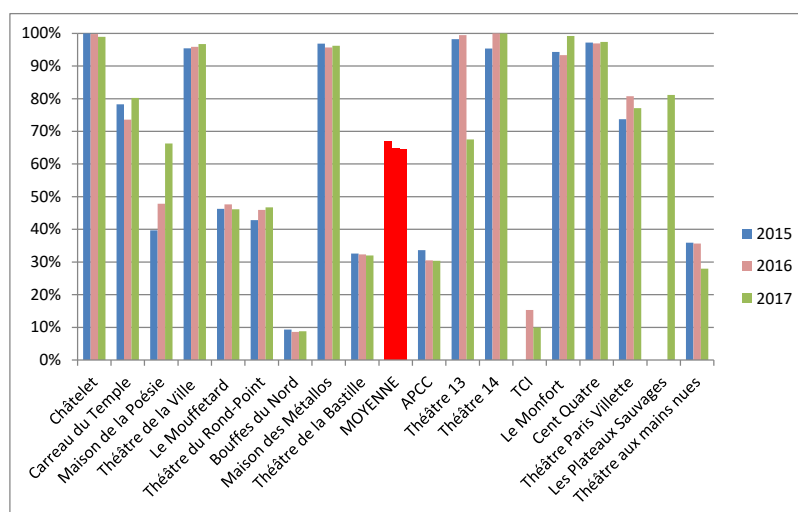
La réforme de la collectivité parisienne devenue commune et département a posé à nouveau la question du statut de ces établissements et a conduit la Ville de Paris à solliciter de nouveaux partenaires.

La situation évolue favorablement puisque la commune de La Courneuve est entrée au capital de la SPL Carreau du Temple et que sont en cours en fin d'année 2019⁹ l'entrée du département de la Seine Saint Denis dans l'EPCC Maison des Métallos et celle de la commune de Pantin au sein de l'EPCC Cent Quatre¹⁰.

⁹ Reste à réaliser : l'approbation des statuts par le Préfet.

¹⁰ Ces participations n'impliquent pas de financement.

Graphique 1 : Part de la subvention de la Ville dans le total des subventions



Source : Théâtres, Comptes certifiés au 31/12 des établissements

Les établissements de l'échantillon sont tous titulaires d'une personnalité juridique autonome qui va de l'établissement public à la société anonyme en passant par l'association loi de 1901, mais quel que soit leur degré de financement public, ils évoluent dans l'environnement de la création artistique en France, structurellement subventionnée par des financements croisés : les artistes, compagnies, festivals qu'ils présentent ont vocation à recevoir des subsides, qu'ils soient pérennes ou ponctuels, de l'Etat, des collectivités locales¹¹, de l'Union européenne, ainsi que des financements spécifiques aux projets internationaux.

Peuvent s'y ajouter les aides accordées aux lieux ou aux artistes au titre de l'action culturelle par des organismes de gestion collective que sont les sociétés d'auteurs, d'éditeurs, d'artistes interprètes ou de producteurs¹² qui perçoivent et répartissent des droits d'auteur ou des droits voisins, ainsi que des interventions en faveur de la création contemporaine¹³ ou au titre des tournées à l'étranger¹⁴.

Toute inflexion dans les politiques des partenaires peut donc influencer indirectement sur le financement de leur programmation en modifiant l'équilibre de chaque projet.

Comme le montre le graphique ci-dessus, en moyenne la part de la subvention de la Ville dans la subvention totale est majoritaire et supérieure à 60%. La baisse de cette moyenne sur trois ans est due principalement à la baisse de la subvention du Théâtre du Châtelet pendant la période de travaux.

¹¹ Régions, départements, communes et leurs regroupements.

¹² Société des Auteurs et Compositeurs Dramatiques, Administration des Droits des Artistes Musiciens Interprètes.

¹³ Office National de Diffusion Artistique.

¹⁴ Institut Français.

1.3. Des aides publiques

La principale caractéristique d'un théâtre public est le **soutien financier** que lui accordent les collectivités publiques, indépendamment de son statut (établissement public, établissement public de coopération culturelle, association, société commerciale, coopérative) et de son lien avec la collectivité (établissement public rattaché à une ou plusieurs collectivités, délégation de service public, marché public, subvention et convention¹⁵).

La finalité de la contribution publique est de permettre de présenter des spectacles exigeants sur le plan artistique à un tarif contenu, permettant un **accès à la culture** au plus grand nombre. D'autres objectifs peuvent s'y adjoindre, par exemple : favoriser l'émergence et la création, développer une action culturelle en faveur de différents publics (local, scolaire, publics dits « empêchés »¹⁶...).

Dans la mesure où l'équipement public est installé dans un lieu, l'aide publique peut consister en la **mise à disposition de locaux** et en travaux effectués en régie dans les locaux appartenant à la collectivité.

L'établissement peut ensuite recevoir des **subventions** qui prennent diverses formes : subvention de fonctionnement, aide à l'acquisition d'équipements, aides spécifiques pour des spectacles ou actions. Une forme d'aide indirecte peut consister à subventionner des compagnies ou des festivals au titre des spectacles qu'ils donnent dans le lieu.

Le tableau ci-dessous récapitule les différents modes d'intervention de la Ville de Paris au profit des établissements, constitutifs de son effort.

¹⁵ La passation d'une convention est obligatoire pour les subventions supérieures à 23 000 euros.

¹⁶ « Publics empêchés, publics spécifiques, publics précaires, publics en difficulté, les euphémismes sont nombreux pour qualifier les publics éloignés d'un accès à la culture que ce soit pour des raisons physiques, psychologiques ou sociologiques ». Revue de l'Observatoire des Politiques Culturelles n° 32 septembre 2007.

Tableau 2 : L'effort de la Ville de Paris : modalités d'interventions¹⁷

Type de contribution	Nature de l'aide	Observations
Financière (subventions)	Subvention de fonctionnement général	Contribution globale au financement de l'établissement : principal financement Ville de Paris
	Subventions de fonctionnement sur projet	Financements affectés à un projet, une action d'intérêt général (au besoin après sélection par la voie d'un appel à projet) ; relève généralement de l'action culturelle
	Subventions d'équipement (investissement)	Acquisition/renouvellement de matériel scénique, aménagements
Non financière (concours en nature)	Mise à disposition de locaux appartenant à la Ville de Paris	A titre gratuit ou à un tarif inférieur au prix du marché
	Aide en nature	Exemple : publicité via l'affichage municipal
	Travaux en régie sur les bâtiments propriété de la Ville de Paris	Ville de Paris maître d'ouvrage. Porte sur clos et couvert, sécurité, aménagement
Indirecte	Subventions aux compagnies et aux festivals au titre d'un spectacle donné dans un lieu	Bénéficie à la compagnie ou au festival mais aide à nourrir la programmation du lieu

Source : Inspection Générale

¹⁷ La participation financière de la Ville s'intitule « compensation financière » dans le cas d'une délégation de service public, « contribution » dans les établissements publics.

1.3.1. Les subventions directes

Sur la période 2015 à 2017, les 18 établissements composant l'échantillon se sont vu attribuer par la Ville au total environ 49,4 M€ par an de subventions directes en moyenne annuelle.

Tableau 3 : Subventions directes accordées par la Ville de Paris en 2015, 2016 et 2017

(Montants en moyenne annuelle sur la période*)

Financement VP (moyenne 2015 à 2017)(*)- en euros	Fonctionnement général	Sur projet	Equipement	Total
Châtelet	14 497 333	0	111 000	14 608 333
Théâtre de la Ville	11 266 667	141 667	512 333	11 920 667
Cent Quatre	8 800 000	13 333	383 333	9 196 667
Théâtre du Rond-Point	2 100 000	3 333	91 469	2 194 802
Maison des Métallos	2 000 000	10 075	63 500	2 073 575
Carreau du Temple	1 027 033	15 927	186 667	1 229 627
Les Plateaux Sauvages 2017	1 172 000	6 500	314 550	1 493 050
Le Monfort	1 283 333	18 779	85 667	1 387 779
Maison de la Poésie	850 000	149 333	23 153	1 022 486
Théâtre Paris Villette	833 333	59 000	70 667	963 000
Théâtre 13	804 000	13 833	68 890	886 724
Théâtre de la Bastille	658 333	0	0	658 333
Théâtre 14	542 000	0	0	542 000
Le Mouffetard	450 000	16 033	7 000	473 033
Atelier de Paris - Carolyn Carlson	180 000	15 040	40 000	295 040
Théâtre de la Cité Internationale	230 000	5 000	11 000	246 000
Bouffes du Nord	100 000	0	0	100 000
Théâtre aux Mains Nues	56 667	17 333	2 667	76 667
Ensemble	46 850 700	485 187	1 971 896	49 367 783

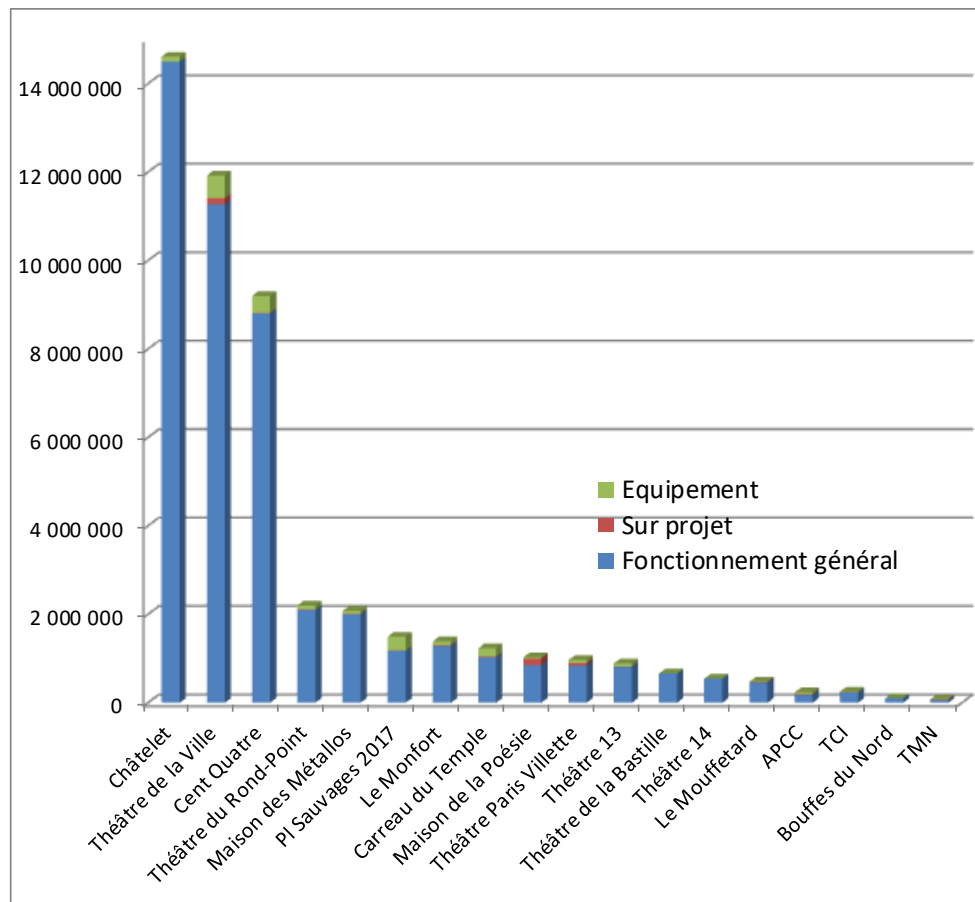
(*) : sauf Plateaux Sauvages : 2017 seulement

Source : Délibérations du Conseil de Paris - recensement IG

Le tableau ci-dessus retrace les décisions de financement au titre d'un exercice. En ce sens, il peut comporter quelques différences avec le montant des subventions versées durant un exercice. A titre d'exemple, une subvention d'équipement délibérée en année n pourra être versée en plusieurs acomptes sur plusieurs exercices (n, n+1, n+2...).

La moyenne de 49,4 M€ de subventions directes de la Ville versées à l'échantillon tient compte de la baisse de la subvention accordée au Théâtre du Châtelet sur la période en raison de sa fermeture pour travaux.

Graphique 2 : Subventions directes Ville de Paris (moyenne sur la période 2015-2017)



Source : Délibérations Conseil de Paris

L'octroi des subventions de la Ville de Paris concernant l'échantillon étudié se concentre sur trois établissements, le Châtelet, le Théâtre de la Ville et le Cent Quatre qui reçoivent 72,4 % des financements, avec des subventions supérieures à 8 M€.

Six établissements, le Théâtre du Rond-Point, la Maison des Métallos, le Carreau du Temple, les Plateaux Sauvages, le Monfort et la Maison de la Poésie bénéficient de financements compris entre 1 et 5 M€.

Neuf établissements reçoivent moins d'1M€ de financements Ville, dont cinq moins de 0,5 M€.

Une part significative des établissements considérés, 9 sur 18, fait l'objet de cofinancements publics significatifs : la part des subventions autres que celle de la Ville de Paris y est supérieure à 10% du total des recettes.

Il s'agit de la Maison de la Poésie et du Théâtre Paris Villette, ainsi que de sept établissements pour lesquels le montant de ces autres subventions est supérieur à celui de la subvention de la Ville de Paris : le Théâtre du Rond-Point, le Théâtre de la Bastille, le Mouffetard, l'Atelier de Paris, le Théâtre de la Cité Internationale, les Bouffes du Nord et le Théâtre aux Mains Nues.

Ces 9 établissements reçoivent au total 12,2 % des subventions de la Ville de Paris retracées dans la présente étude.

Tableau 4 : Subventions directes par objet en pourcentage 2015-2017

Objet des financements	Fonctionnement général	Sur projet	Equipement	Total
Châtelet	99,2%	0,0%	0,8%	100%
Théâtre de la Ville	94,5%	1,2%	4,3%	100%
Cent Quatre	95,7%	0,1%	4,2%	100%
Théâtre du Rond-Point	95,7%	0,2%	4,2%	100%
Maison des Métallos	96,5%	0,5%	3,1%	100%
Carreau du Temple	83,5%	1,3%	15,2%	100%
Les Plateaux Sauvages 2017	78,5%	0,4%	21,1%	100%
Le Monfort	92,5%	1,4%	6,2%	100%
Maison de la Poésie	83,1%	14,6%	2,3%	100%
Théâtre Paris Villette	86,5%	6,1%	7,3%	100%
Théâtre 13	90,7%	1,6%	7,8%	100%
Théâtre de la Bastille	100,0%	0,0%	0,0%	100%
Théâtre 14	100,0%	0,0%	0,0%	100%
Le Mouffetard	95,1%	3,4%	1,5%	100%
Atelier de Paris - Carolyn Carlson	61,0%	5,1%	13,6%	100%
Théâtre de la Cité Internationale	93,5%	2,0%	4,5%	100%
Bouffes du Nord	100,0%	0,0%	0,0%	100%
Théâtre aux Mains Nues	73,9%	22,6%	3,5%	100%
Ensemble	94,9%	1,0%	4,0%	100%
		>10%		
		>5% et <10%		

Source : Délibérations Conseil de Paris - calculs IG

La **subvention de fonctionnement** de la Ville constitue pour chaque théâtre le noyau dur des financements de la Ville de Paris.

L'apport des **financements affectés** (subventions de fonctionnement sur projet) est globalement marginal ; ceux-ci ne représentent que 1% de la masse des financements de la Ville de Paris. Toutefois, quelques établissements ont obtenu des financements sur projet dans des proportions non négligeables : Théâtre aux Mains Nues (22,6%), Maison de la Poésie (14,6%) et dans une moindre mesure, Théâtre Paris Villette (6,1%), Atelier de Paris (5,1%). Il s'agit d'établissements de taille moyenne, voire de petite taille faiblement financés (Théâtre aux Mains Nues). Les projets subventionnés s'insèrent dans le cadre d'opérations ciblées soutenues par la Ville de Paris : aides à la résidence d'artistes, actions en direction des scolaires (l'art pour grandir, aménagement des rythmes éducatifs) ou de certains publics dans le cadre de la lutte contre la grande exclusion ou de l'action en faveur des personnes en situation de handicap.

Enfin, sur la période, presque tous les établissements ont bénéficié de **subventions d'équipement**, souvent à un niveau modeste, parfois dans des proportions plus significatives (Plateaux Sauvages 21,1%, Carreau du Temple 15,2%, Atelier de Paris 13,6%). L'avantage de l'octroi de subventions d'équipement est de permettre à l'établissement de financer des dépenses d'investissement sans pour autant dégrader le compte de résultat (pour les structures en comptabilité privée) ou la section de fonctionnement (pour les structures publiques). En effet, sous réserve que la subvention soit destinée au financement de biens dont le renouvellement n'incombera pas à l'établissement subventionné, la structure peut procéder à l'amortissement de la subvention par le virement en produits du compte de résultat d'une quote-part de la subvention, au même rythme que l'amortissement du bien. Cette écriture comptable permet de neutraliser en tout ou partie l'impact de la charge de dotations aux amortissements des immobilisations ainsi financées.

On peut observer que plusieurs subventions d'équipement, parfois d'un montant significatif, ont été accordées au titre du **budget participatif** de la Ville de Paris. Entre 2015 et 2018, quatre établissements ont reçu des financements de cette nature, pour un

total de plus d'un million d'euros. La subvention de 600 000 € au Cent Quatre a permis l'acquisition de gradins mobiles pouvant accueillir 700 personnes et a renforcé le potentiel de l'établissement¹⁸.

Tableau 5 : Financements au titre du budget participatif (2015-2018)

en euros	Carreau du Temple		Le Monfort		Cent Quatre		Théâtre Paris Villette		Total
	Montant	Objet	Montant	Objet	Montant	Objet	Montant	Objet	Montant
2015	10 000	"jouer au Carreau"							10 000 €
2016	300 000	"lecture et convivialité au Carreau du Temple"			600 000	"cinéma et musique au Cent Quatre"			900 000 €
2017			100 000	Budget participatif 2016 du 15ème arrondissement					100 000 €
2018							14 500	"Coups de culture"	14 500 €
Total	310 000 €		100 000 €		600 000 €		14 500 €		1 024 500 €

Source : Délibérations Conseil de Paris

1.3.2. Les concours en nature

Les subventions financières ne sont pas exclusives de l'effort de la Ville de Paris. En effet, 14 établissements sur l'échantillon sont hébergés dans des **locaux** qui sont propriété de la Ville de Paris.

Cette occupation est consentie à titre gratuit dans les cas du Cent Quatre et des Plateaux Sauvages, le Carreau du Temple paie une redevance fixe de 20 000 € assortie d'une redevance variable. Plus généralement, une redevance de 1 200 euros par an est demandée, quelle que soit la valeur locative estimée, l'avantage en nature que constitue la différence entre la valeur locative et la redevance varie de 100 000 € à 7,3 M€.

Cet avantage doit être valorisé dans les comptes de l'établissement et en annexe du compte administratif de la Ville de Paris.

La mission avait relevé de nombreuses situations d'incertitude juridique, mais un travail de mise à jour des conventions d'occupation domaniale des établissements comprenant la description des locaux, la revalorisation des valeurs locatives et le calcul de l'avantage en nature devant être valorisé dans les comptes a été mené en cours de mission par les services, ce qui a conduit à la signature de nombreuses conventions en fin d'année 2019.

Compte tenu des éléments d'actualisation fournis dans le cadre de la procédure contradictoire, le tableau qui suit donne l'état des lieux en décembre 2019.

¹⁸ Dans le cadre du budget participatif 2015, le projet intitulé « Cinéma et musique au CENTQUATRE » a été accordé ce qui a permis l'acquisition de gradins amovibles et d'un système de projection. Le gradin peut accueillir jusqu'à 700 personnes, une subvention d'équipement de 600 000€ a été accordée en 2016. En complément, des travaux de désenfumage ont été nécessaires et ont nécessité un financement complémentaire.

Tableau 6 : Conditions de mise à disposition des locaux par la Ville de Paris

Ardt	Lieu	Conventions locaux	Conditions conventions locaux
1er	Théâtre du Châtelet	convention d'occupation du domaine public notifiée le 12 septembre 2019.	valeur locative 7 370 000 euros, redevance annuelle 1 200 euros, valorisation aide en nature 7 369 100 euros.
3è	Carreau du Temple	contrat DSP 2012, avenant 2017 jusqu'à fin 2018.	redevance part forfaitaire annuelle 20 000 euros, part variable 3% du chiffre d'affaires réalisé au-delà de 2 500 000 euros.
3è	Maison de la Poésie	CODP de février 2019 pour 2019-2023.	valeur locative 412 000 euros, redevance annuelle 1 200 euros, valorisation aide en nature 410 800 euros.
4è	Théâtre de la Ville	convention de concession 1967 Th Sarah Bernhard. AOT janvier 2017 Abbesses. CODP 2017 Pavillon des Ambassadeurs.	Pavillon des Ambassadeurs: valeur 1 225 000 valorisé car occupation gratuite. valorisation 2017 : 1 348 690 euros.
5è	Théâtre Mouffetard	bail civil septembre 2015 pour 5 ans.	valeur locative 40 000 euros, loyer annuel 1 200 euros, valorisation aide en nature 38 800 euros.
8è	Théâtre du Rond-Point	CODP 2017-2021 signée en avril 2017.	valeur locative 2 590 000 euros, redevance annuelle 10 000 euros, valorisation aide en nature 2 580 000 euros.
10è	Théâtre des Bouffes du Nord		
11è	Maison des Métallos	CODP novembre 2007 durée 12 ans	redevance forfaitaire 10 000 euros par an. Valorisation apport en nature 312 000 euros.
11è	Théâtre de la Bastille		
12è	Atelier de Paris - Carolyn Carlson	CODP signée le 24 09 2019.	
13è	Théâtre 13	CODP juillet 2016 à fin 2019 rue du Chevaleret.	Chevaleret: redevance annuelle: valeur 439 000 euros, demandé 1200 euros, valorisation aide en nature 437 800 euros.
14è	Théâtre 14	CODP délibérée en Conseil de Paris en février 2019 pour 2019-2023.	Valeur 133 200 euros, redevance 1 200 euros, valorisation aide en nature 132 000 euros.
14è	Théâtre de la Cité Internationale		
15è	Théâtre Silvia Monfort	CODP février 2013 pour 2019-2023.	valeur 506 800 euros, redevance 1 200 euros, valorisation avantage en nature 506 800 euros.
19è	Cent Quatre	CODP 2014 durée indéterminée occupation à titre gratuit	valorisation : 2 769 837 € TTC
19è	Théâtre Paris Villette	CODP TPV notifiée mars 2019 pour 2019-2022. CODP grand parquet délibérée février 2019 pour 2019-2022.	TPV valeur 243 000 euros, redevance 1200 €, valorisation avantage 241 800 euros. Grand Parquet valeur 107 000 euros, redevance 1 200 euros, aide en nature 105 800 euros.
20è	Les Plateaux Sauvages	CODP du 26/01/2017 courant du 01/01/2017 au 31 août 2021	gratuit ; avantage valorisé à 565 000 euros
20è	Théâtre aux Mains Nues		

Source : Conventions

Les prestations en nature telles que la publicité par la voie de l'affichage municipal doivent également faire l'objet d'une valorisation dans les comptes des structures.

Les rapporteurs estiment que les concours en nature représentaient un concours total de plus de 22 millions d'euros en 2017¹⁹, comme l'indique le tableau suivant :

¹⁹ Pour le Châtelet, la convention ne concernait que les locaux de stockage.

Tableau 7 : Subventions et concours en nature (2017)

Ardt	Lieu	Subvention	Locaux	Affichage prestations diverses	Total 2017 (en euros)
1er	Châtelet	12 000 000	306 106		12 306 106
3è	Carreau du Temple	1 349 500			1 349 500
3è	Maison de la Poésie	1 004 500	381 800	264 000	1 650 300
4è	Théâtre de la Ville	11 995 000	1 348 690	330 000	13 673 690
5è	Le Mouffetard	467 500	53 000	102 000	622 500
8è	Théâtre du Rond-Point	2 232 000	2 580 000		4 812 000
10è	Bouffes du Nord	100 000			100 000
11è	Maison des Métallos	2 067 540	300 000	264 000	2 631 540
11è	Théâtre de la Bastille	665 000			665 000
12è	Atelier de Paris -CC	280 120	85 006	264 000	629 126
13è	Théâtre 13	953 500	437 800	528 000	1 919 300
14è	Théâtre 14	542 000	127 800		669 800
14è	Théâtre de la Cité Internationale	268 000			268 000
15è	Le Monfort	1 475 000	781 600	284 000	2 540 600
19è	Cent Quatre	9 420 000	11 531 832	1 848 000	22 799 832
19è	Théâtre Paris Villette	1 005 000	339 500	132 000	1 476 500
20è	Les Plateaux Sauvages	1 493 050	565 000		2 058 050
20è	Théâtre aux Mains Nues	78 000			78 000
	Ensemble	47 395 710	18 838 134	4 016 000	70 249 844

Source : Délibérations Conseil de Paris, compte administratif 2017 et conventions d'occupation du domaine public

Une autre forme de dépense municipale est constituée par les **travaux** exécutés et financés par la Ville de Paris dans les locaux dont elle est propriétaire. La mission n'ayant obtenu des éléments à ce sujet que le 16 décembre 2019, n'a pas été en mesure d'en présenter une synthèse.

1.3.3. Les aides indirectes

La Ville de Paris peut accorder des subventions à des festivals, des concours ou des événements particuliers se déroulant dans des établissements subventionnés ou non. Elle peut également subventionner directement des artistes intervenant dans des établissements subventionnés ou non, en général organisés en compagnies. Ces aides se présentent sous la forme d'aides au projet. Si le projet se réalise en tout ou partie dans un lieu subventionné, l'aide accordée vient soutenir indirectement la programmation du lieu.

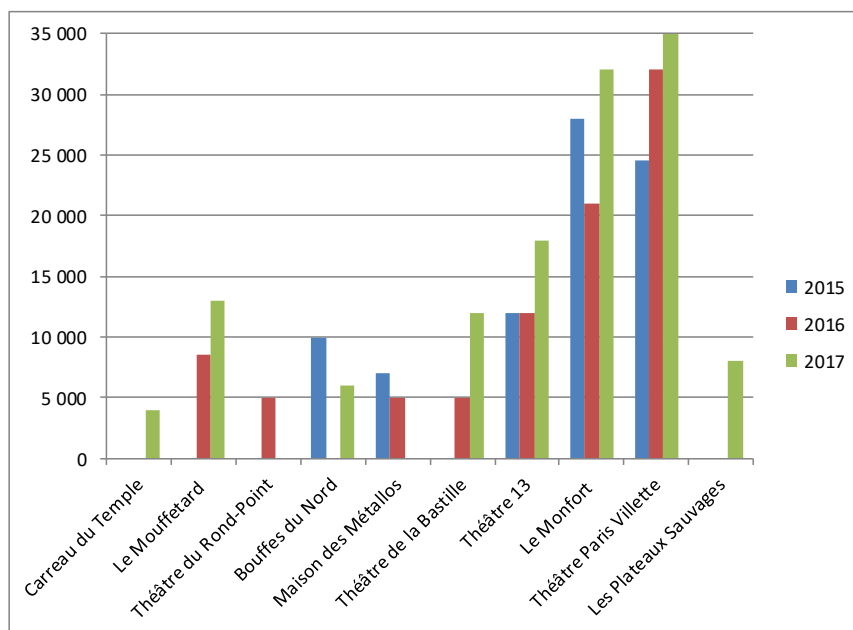
Selon les délibérations du Conseil de Paris sur les trois années considérées, 10 des 18 établissements étudiés, soit 55,5% de l'échantillon, ont accueilli des projets bénéficiant d'aides au projet, pour des subventions allant de 1 500 € à 14 000 €. Les montants totaux sont retracés ci-dessous.

Tableau 8 : Montant total des aides au projet sur trois ans

en €	Carreau du Temple	Le Mouffetard	Théâtre du Rond-Point	Bouffes du Nord	Maison des Métallos	Théâtre de la Bastille	Théâtre 13	Le Monfort	Théâtre Paris Villette	Les Plateaux Sauvages	Total
2015	0	0	0	10 000	7 000	0	12 000	28 000	24 500	0	81 500
2016	0	8 500	5 000	0	5 000	5 000	12 000	21 000	32 000	0	88 500
2017	4 000	13 000	0	6 000	0	12 000	18 000	32 000	35 000	8 000	128 000
Total	4 000	21 500	5 000	16 000	12 000	17 000	42 000	81 000	91 500	8 000	298 000

Source : Délibérations Conseil de Paris

Graphique 3 : Montant total des aides au projet sur trois ans



Source : Délibérations Conseil de Paris

2. UN PAYSAGE CONTRASTÉ

Les 18 établissements culturels parisiens concernés par l'étude présentent une grande diversité, c'est pourquoi le calcul de moyennes qui permet d'appréhender de grandes masses doit être complété par des analyses plus fines. En outre, la présence dans l'échantillon du Châtelet, établissement le plus important qui subit au cours de la période étudiée une fermeture pour travaux, a une influence importante sur les ratios présentés.

2.1. Un échantillon avec de grandes différences dans les caractéristiques physiques

2.1.1. Un éventail de locaux diversifié

Les établissements ont des caractéristiques très différentes en termes de superficie et de jauge.

Tableau 9 : Caractéristiques des 18 établissements étudiés²⁰

Ardt	Lieu	Jauge totale	Superficie de l'équipement en M²	Nombre de salles	Jauge des salles
1er	Théâtre du Châtelet	2 010	14 250	1	2010
3è	Carreau du Temple	250	9 160	1	250
3è	Maison de la Poésie	207	1 350	2	167 - 40
4è	Théâtre de la Ville	1 353	18 129	2	974 - 379
5è	Théâtre Mouffetard	236	600	1	236
8è	Théâtre du Rond-Point	1 018	6 231	3	746 - 186 - 86
10è	Théâtre des Bouffes du Nord	500	3 000	1	500
11è	Maison des Métallos	380	2 780	1	380
11è	Théâtre de la Bastille	420	579	2	260 - 160
12è	Atelier de Paris - Carolyn Carlson	141	964	1	141
13è	Théâtre 13	474	1 698	2	250 - 224
14è	Théâtre 14	192	294	1	192
14è	Théâtre de la Cité Internationale	784	4 000	3	410 - 230 - 144
15è	Théâtre Silvia Monfort	576	1 169	2	456 - 120
19è	Cent Quatre	1 175	36 800	3	175 - 300 - 700
19è	Théâtre Paris Villette	390	1 450	4	200 - 80 - 30 - 80
20è	Les Plateaux Sauvages	403	3 000	2	223 - 180
20è	Théâtre aux Mains Nues	98	477,8	2	49 - 49
	Total	10 607	105 931,80	34	10 607
	<i>Moyenne</i>	<i>589,28</i>	<i>5885,10</i>	<i>1,89</i>	<i>321,42</i>

Source : DAC bureau du spectacle, base patrimoine et établissements

2.1.1.1. Places offertes au public : nombre de salles et jauge des salles

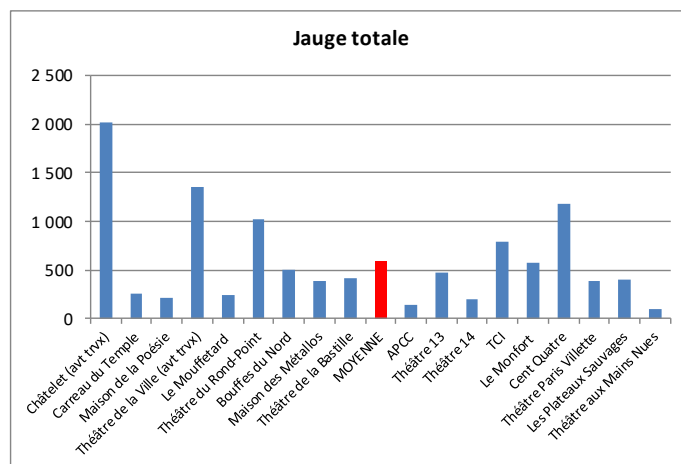
La plus grande jauge est celle du Châtelet (2010 places sur 1 salle), la plus petite jauge est celle du Théâtre aux Mains Nues (98 places sur 2 salles).

Le nombre de salles est variable : 1, 2, 3 ou 4 salles. Seul le Théâtre Paris Villette a quatre salles avec le Grand Parquet (80 places) qui lui est rattaché.

²⁰ Les jauges du Cent Quatre ont été fournies par sa direction.

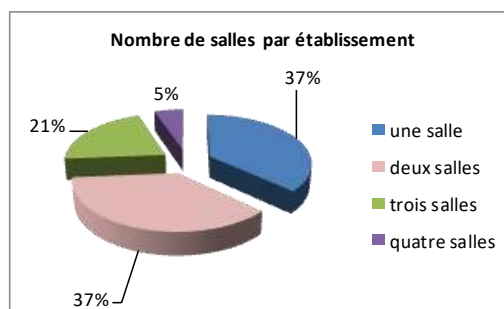
Sont inclus dans la jauge du Cent Quatre les gradins mobiles conçus pour la nef, qui constituent une salle complémentaire pour l'établissement.

Graphique 4 : Jauge totale des 18 établissements étudiés



Source : DAC bureau des spectacles et établissements

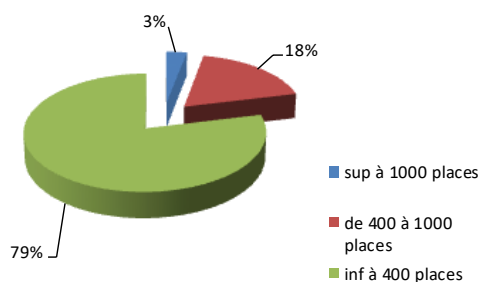
Graphique 5 : Nombre de salles par établissement



Source : DAC bureau des spectacles et établissements, retraitement IG

La majorité des établissements comporte une salle (7 établissements soit 37%) ou deux salles (7 établissements soit 37%), 21% des établissements ont trois salles (Théâtre du Rond-Point, Théâtre de la Cité Internationale, Cent Quatre). Seul un établissement gère quatre salles (Théâtre Paris Villette).

Graphique 6 : Profil des jauges des salles de l'échantillon



Source : DAC bureau des spectacles et établissements, retraitement IG

Sur les 34 salles de l'échantillon, 27 salles offrent moins de 400 places (79%), 6 salles entre 400 et 1000 places (18%) et une seule salle plus de 1000 places (3%, Théâtre du Châtelet).

Le profil type d'une salle de l'échantillon est une petite salle de moins de 400 places.

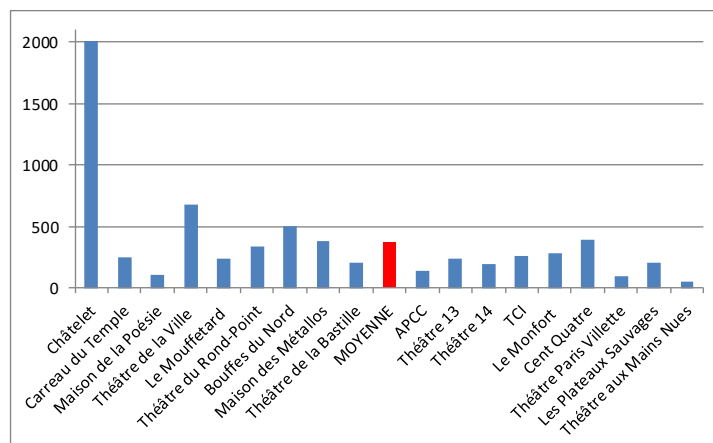
Seuls 4 établissements possèdent une salle d'environ 400 places : le Théâtre de la Ville (salle des Abbesses), la Maison des Métallos, le Théâtre de la Cité Internationale et le Monfort.

La **jauge moyenne globale** des établissements de l'échantillon (jauge totale/18 établissements) est de **589 places**, moyenne tirée vers le haut par les quelques grandes salles des grands théâtres et le total des jauges des grands établissements.

La **jauge moyenne par salle** de l'échantillon (jauge totale/ 34 salles) se situe en revanche à un niveau plus bas de **321 places**. Cette moyenne reflète le nombre élevé de petites salles dans l'échantillon.

Selon le tableau ci-dessous qui indique la **jauge moyenne par établissement** de **365 places** (jauge totale de l'établissement/nombre de salles de l'établissement), la spécificité du Châtelet avec sa salle unique de 2010 places est évidente.

Graphique 7 : Jauge moyenne par établissement (jauge totale de l'établissement / nombre de salles de l'établissement)

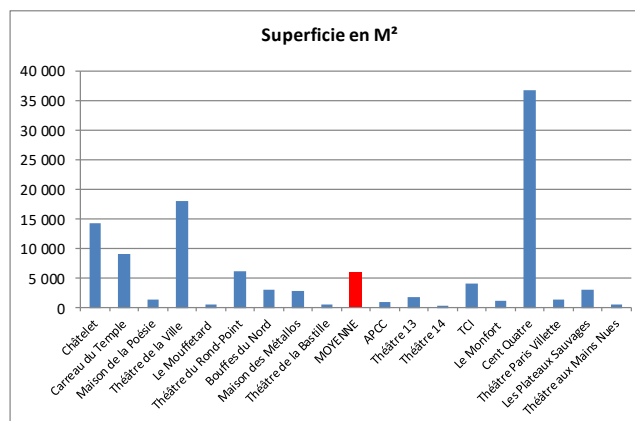


Source : DAC bureau des spectacles, établissements, retraitement IG

2.1.1.2. Superficies

Les superficies des établissements de l'échantillon sont très variables :

Graphique 8 : Superficies des 18 établissements étudiés

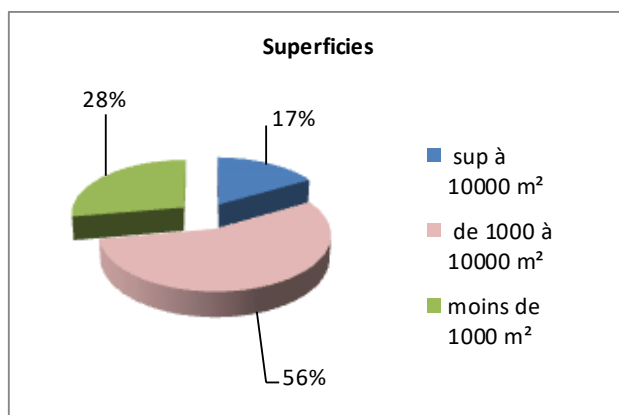


Source : DAC bureau des spectacles et établissements

La plus grande superficie est celle du Cent Quatre (36 800m²), la plus petite superficie est celle du Théâtre 14 (294 m²).

Le Cent Quatre se détache très largement des autres établissements avec ses 36 800 m²: le bâtiment ouvert en octobre 2008 sur le site de l'ancien service municipal des pompes funèbres au 104 rue d'Aubervilliers a une superficie équivalente à la place de la République. Composé de deux grandes halles dotées de verrières, de quais de déchargement, d'écuries, de caves sur plus de 270 mètres de long, il a été transformé, afin de préserver le site et dans un but de renouvellement urbain, en établissement culturel comprenant des salles de spectacle, de répétition, d'exposition, de convivialité et de nombreux espaces libres. Ces caractéristiques, notamment ses sites mobilisables pour de la commercialisation, en font un établissement à part au sein de l'échantillon.

Graphique 9 : Classement des établissements par superficie



Source : DAC bureau des spectacles et établissements

17 % des établissements de l'échantillon ont une surface totale supérieure à 10 000 m² (trois établissements : le Cent Quatre, le Théâtre de la Ville et le Châtelet). La majorité des établissements se situe entre 1000 et 10 000 m² (56% soit 10 établissements), 28% des établissements ont une surface inférieure à 1000 m² (5 établissements).

L'amplitude des superficies induit une réelle différence dans l'usage qui peut être fait des espaces disponibles.

2.1.2. Une répartition sur le territoire hétérogène

En termes d'implantation, ont été ajoutées sur la carte en plus des 18 adresses des sièges sociaux des établissements : la salle des Abbesses du Théâtre de la Ville (Abbesses, 75018), la deuxième salle du Théâtre 13 (Th 13 Jardin, 75013) et le Grand Parquet du Théâtre Paris Villette (75019), soit au total 21 implantations géographiques²¹. Il est en effet important de souligner que ces trois établissements exercent leur activité sur plusieurs sites, ce qui suscite un rayonnement et des charges supplémentaires.

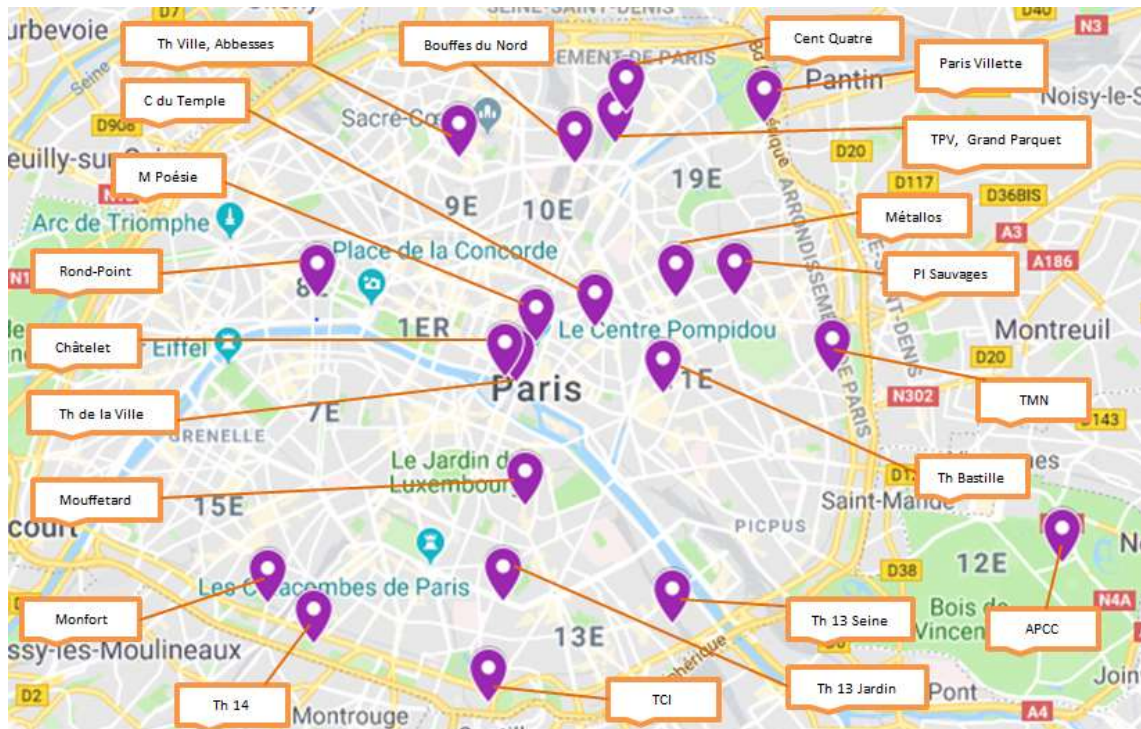
Il convient de préciser que les deux établissements historiques au cœur de Paris que sont le Théâtre du Châtelet et le Théâtre de la Ville sont en cours de rénovation sur la période.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, les précisions demandées sur ces opérations ont été fournies par la DAC sous la forme de deux fiches, qui figurent en annexe au présent rapport.

²¹ Le Théâtre de la Ville dispose habituellement des salles « Sarah Bernhardt » place du Châtelet (75004) et « Abbesses » place des Abbesses (75018). Il dispose temporairement de « l'Espace Cardin » sur les Champs Élysées (75008) en remplacement de la salle Sarah Bernhardt fermée pour travaux depuis novembre 2016.

Le Théâtre Paris Villette gère aussi le Grand Parquet (75018), le Théâtre 13 gère deux salles dans le 13^{ème} arrondissement sur deux adresses différentes, « Jardin » boulevard Blanqui et « Seine » rue du Chevaleret.

Capture écran 1 : Implantation géographique des établissements



Source : IG

A l'exception du Théâtre du Rond-Point, les établissements sont absents de l'ouest de Paris (mise à part la présence provisoire du Théâtre de la Ville à l'Espace Cardin de novembre 2016 jusqu'à la fin des travaux de la salle Sarah Bernhardt), ils se concentrent au centre avec le Châtelet, le Théâtre de la Ville, le Mouffetard, la Maison de la Poésie et le Carreau du Temple, au sud avec les Théâtres 13, 14, Monfort et de la Cité Internationale Universitaire, et particulièrement dans le nord et l'est avec les Abbesses, les Bouffes du Nord, le Cent Quatre, le Paris-Villette, les Métallos, les Plateaux Sauvages, le Théâtre de la Bastille, l'Atelier de Paris et le Théâtre aux Mains Nues.

Cette implantation géographique reflète en partie l'histoire de la politique menée par la Ville de Paris en faveur du spectacle vivant.

Les deux établissements historiques situés au cœur de Paris, à proximité de l'Hôtel de Ville, dans un quartier bien desservi par les transports en commun, sont des théâtres au sens traditionnel du terme : bien que le Châtelet dispose d'une salle à l'italienne et le Théâtre de la Ville d'une salle modernisée, les deux bâtiments sont organisés autour des représentations de spectacle, la salle (grande) et la scène occupant la majeure partie des locaux. Une partie des bâtiments étant louée par la Ville à des commerces tels que les brasseries de la place du Châtelet, les espaces de dégagement à la disposition du théâtre sont limités.

Dans les établissements les plus récents situés au nord-est, le Cent Quatre et la Maison des Métallos, inversement, la part des locaux destinée aux représentations de spectacle est limitée à de petites salles pour laisser la place aux répétitions, à l'action culturelle et aux activités commerciales. La jauge des salles de spectacle ne permet d'obtenir que de faibles recettes de billetterie²².

²² C'est pour remédier à cet inconvénient que le Cent Quatre s'est doté de gradins mobiles.

Les missions des établissements ont évolué, la priorité donnée à la création et la diffusion artistique d'excellence s'est progressivement accompagnée d'objectifs d'accompagnement des artistes et d'animation du territoire, culturelle, sociale et économique, objectifs particulièrement importants dans des quartiers considérés en difficulté. Lorsque c'est possible, les locaux mis à disposition permettent de réaliser des recettes commerciales pour financer ces activités et au-delà tisser des liens avec les acteurs économiques, principalement au Cent Quatre, au Carreau du Temple et à la Maison des Métalos.

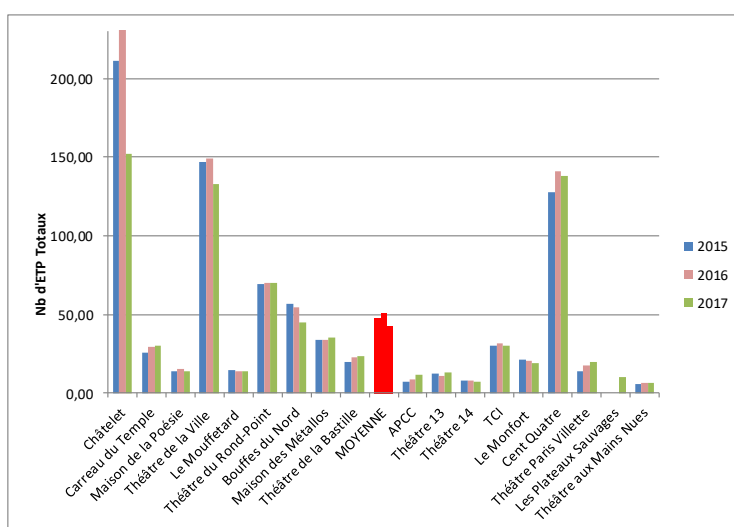
2.2. Des équipes diversement calibrées

A la disparité des lieux répond la non moins grande disparité des équipes : celles-ci sont constituées pour répondre aux besoins.

Le noyau dur des équipes du « Théâtre en Ordre de Marche²³ », correspond aux personnels non artistiques (direction, administratif, technique, communication...) payés en salaires, à la différence des artistes intermittents qui présentent les spectacles, rémunérés sous forme de cachets²⁴.

Les équipes non artistiques varient marginalement en fonction de la programmation, les années où l'établissement organise un festival nécessitant plus de personnel par exemple.

Graphique 10 : Nombre d'ETP²⁵ par établissement



Source : Établissements

Le nombre d'ETP total des équipes diminue sur la période compte tenu de la fermeture du Châtelet, le nombre moyen se situe à 43 ETP en 2017. Les équipes les plus nombreuses en ETP sont celles du Châtelet et du Cent Quatre, suit en troisième position le Théâtre de la Ville.

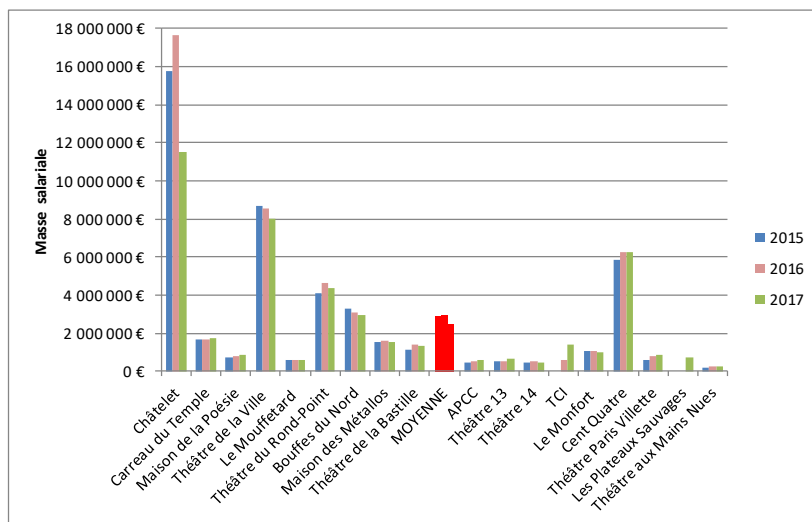
²³ L'expression TOM utilisée dans la profession correspond aux charges fixes (bâtiment, équipe permanente, fonctionnement courant) et se distingue des charges variables liées à l'activité artistique (rémunération des artistes et techniciens et autres dépenses liées aux spectacles).

²⁴ L'Atelier de Paris souligne cependant que les intervenants artistiques pour l'action culturelle et les formations sont rémunérés en salaires et non en cachets.

²⁵ Equivalent temps plein.

Sur trois ans l'évolution du nombre d'ETP moyen est de -11%, essentiellement en raison de la réduction des équipes du Châtelet pendant les travaux (-59 ETP). Les équipes des Bouffes du Nord (-11,6 ETP) et du Théâtre de la Ville (-14 ETP) diminuent également. Certains établissements ont renforcé leurs équipes, le Carreau du Temple (+4,5 ETP), l'Atelier de Paris (+ 3,9 ETP) et le Théâtre Paris Villette (+ 5,6 ETP).

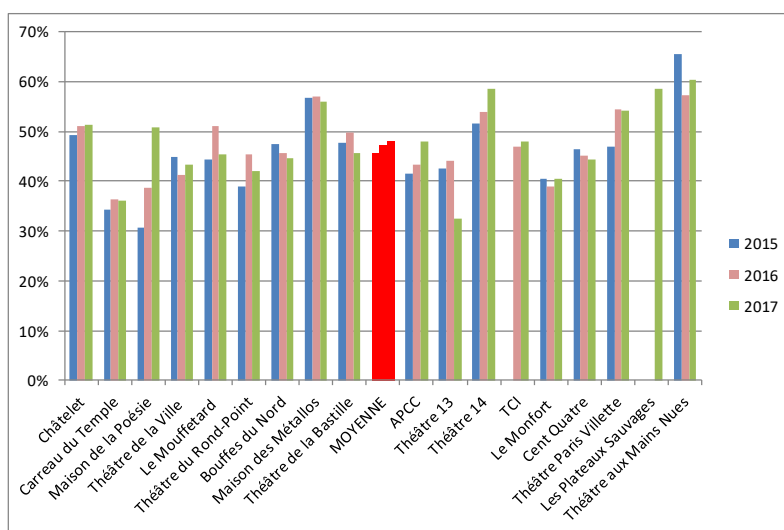
Graphique 11 : Masse salariale sur trois ans en €



Source : Comptes certifiés au 31/12

La masse salariale moyenne des établissements, 2,5M€ en 2017, diminue de 14% sur la période, principalement du fait du Châtelet qui a réduit le nombre de salariés pendant les travaux (départs non remplacés et peu de recrutements en 2017), mais aussi en raison des efforts réalisés par le Théâtre de la Ville. Les trois plus importantes masses salariales sont celles du Châtelet, du Théâtre de la Ville et du Cent Quatre.

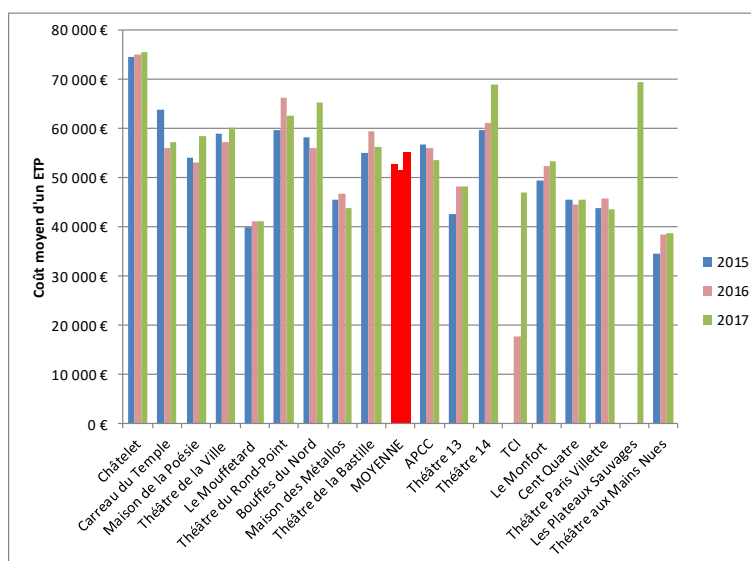
Graphique 12 : Part de la masse salariale dans le budget total en % sur trois ans



Source : Comptes certifiés au 31/12

La part de la masse salariale dans le budget total est en moyenne de 48% en 2017 (en progression : 46% en 2015). En 2017, l'établissement dont la part de masse salariale dans le budget est la plus importante est le Théâtre aux Mains Nues²⁶ (60%), celui dont la part de la masse salariale dans le budget est la moins importante est le Théâtre 13 (32%).

Graphique 13 : Coût moyen d'un ETP : Masse salariale / total ETP par établissement



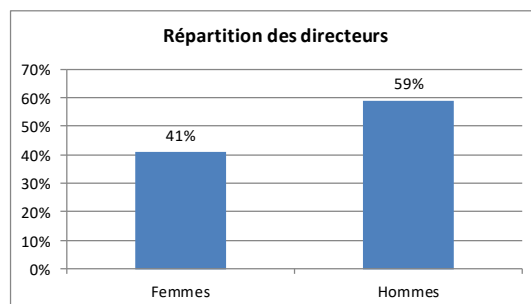
Source : Établissements, retraitement IG

Le coût moyen d'un ETP sur l'échantillon s'élève à 54 954 € en 2017. L'établissement dont le coût moyen d'un ETP est le plus important en 2017 est le Châtelet. Celui dont le coût

²⁶ Cet établissement dispense de nombreuses formations, dont les formateurs bien qu'artistes sont rémunérés en salaires et non comme intermittents.

moyen d'un ETP est le moins important en 2017 est le Théâtre aux Mains Nues. Neuf établissements sont au-dessus de la moyenne en 2017.

Graphique 14 : Répartition Femmes/Hommes de la direction des établissements



Source : DAC bureau du spectacle et établissements, retraitement IG, septembre 2018

Sur les 18 établissements, 14 établissements ont un seul directeur soit 78%, 4 sont codirigés soit 22%, dont 1 par 2 hommes et 3 par une équipe mixte. 9 établissements sont dirigés par des hommes, 6 par des femmes, 3 par une équipe mixte.

Sur les 22 directeurs, 13 sont des hommes (59%), 9 des femmes (41%) en septembre 2018.

Tous les directeurs techniques des 14 établissements qui l'ont précisé dans leur organigramme sont des hommes.

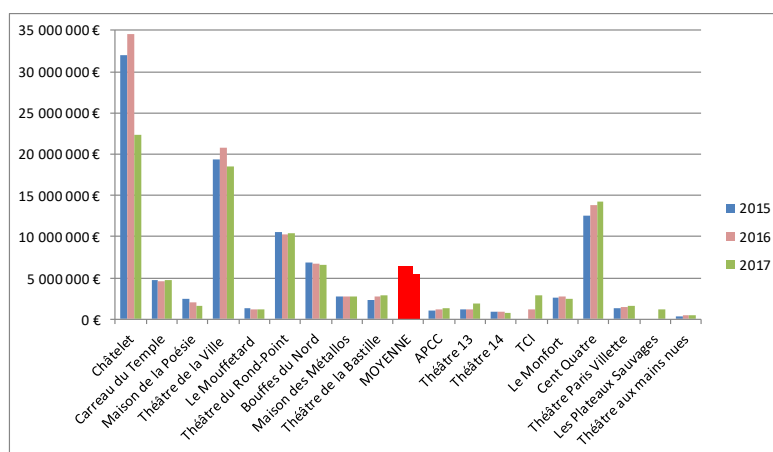
2.3. Des budgets d'importance variable

La mission souhaite préciser que les chiffres du Châtelet contribuent compte tenu de leur importance à tirer vers la baisse les ratios calculés en 2017, année de moindre activité du fait des travaux ; l'année 2015 étant un exercice plus stable constitue une meilleure année de référence.

Elle ajoute que concernant le Cent Quatre, il est très difficile de le comparer aux autres établissements de l'échantillon étant donné le peu de détails dont dispose la mission sur les données clés de son activité.

Les budgets paraissent en cohérence avec ce qui précède.

Graphique 15 : Budget total²⁷ des établissements sur trois ans



Source : Comptes certifiés au 31/12

La moyenne du budget des établissements de l'échantillon est de 5,4 M€ en 2017, en diminution sur la période (-15%, 6,4 M€ en 2015) en raison des travaux du Châtelet et du Théâtre de la Ville qui suscitent une réduction d'activité malgré une programmation soutenue hors les murs pour ces deux établissements.

Le Châtelet et le Théâtre de la Ville ont de loin les plus importants budgets de l'échantillon.

Même si le budget du Châtelet diminue ponctuellement en 2017 en raison de la période de travaux, il reste de loin le plus important. La moyenne générale est donc en diminution sur la période, ce qui est ponctuel compte tenu de la période de travaux au Châtelet.

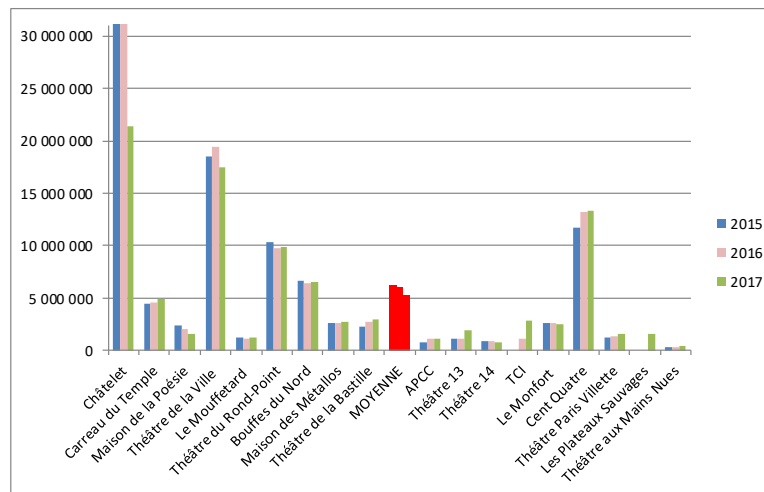
Ainsi, sur la période :

Neuf budgets sont en diminution : le Châtelet (-30%), le Carreau du Temple (-0,1%), la Maison de la Poésie (-32%), le TDV (-5%), le Mouffetard (-4%), le Rond-Point (-2%), les Bouffes du Nord (-5%), le Théâtre 14 (-10%), le Monfort (-4%).

Neuf budgets sont en augmentation : la Maison des Métallos (+2%), le Théâtre de la Bastille (+25%), l'Atelier de Paris Carolyn Carlson(+25%), le Théâtre 13 (+59%), le Théâtre de la Cité Internationale, le Cent Quatre (+13%), le Théâtre Paris Villette (+20%), les Plateaux Sauvages, le Théâtre aux Mains Nues (+33%).

²⁷ = charges totales réalisées au 31 décembre.

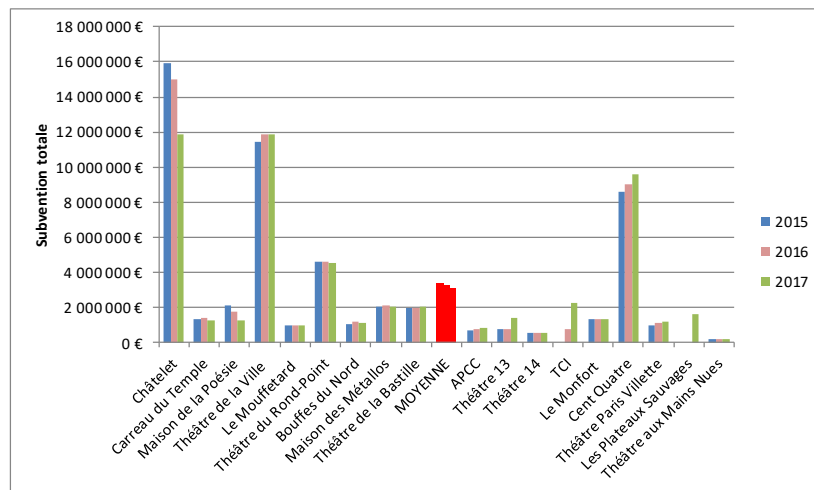
Graphique 16 : Recettes totales sur trois ans



Source : Établissements, retraitement IG

La moyenne des recettes totales²⁸ de l'échantillon en 2017 est de 5,2 M€, en baisse de 14% par rapport à 2015 (6,1 M€ en 2015) en raison des travaux des deux grands établissements qui entraînent une diminution des recettes. Ces deux établissements maintiennent une activité hors les murs et continuent ainsi à dégager plus de recettes totales que les autres établissements.

Graphique 17 : Subventions totales des établissements sur trois ans



Source : Comptes certifiés au 31/12

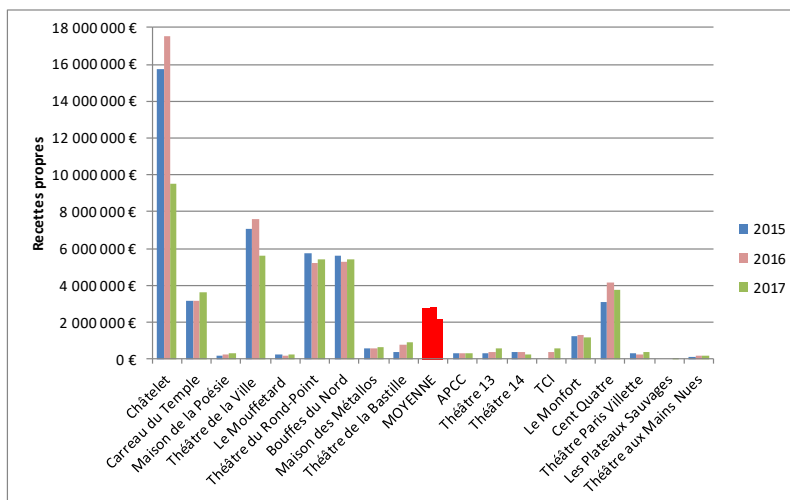
Le montant moyen des subventions totales reçues par les établissements de l'échantillon est de 3,1M€, en diminution sur la période (-9% ; 3,4 M€ reçus en 2015). Le Châtelet, le Théâtre de la Ville et le Cent Quatre reçoivent les plus importantes subventions.

Sur les 18 établissements, 13 établissements voient leurs subventions totales en augmentation, seuls 5 établissements sont en baisse : le Châtelet (-25%), le Carreau du

²⁸ Recettes de l'établissement, hors produits exceptionnels et hors produits financiers.

Temple (-1%), la Maison de la Poésie (-40%), le Rond-Point (-1%), le Théâtre 14 (-5%), le Monfort (-1%). La diminution à la Maison de la Poésie provient d'un changement de présentation des comptes en 2017.

Graphique 18 : Recettes propres sur trois ans



Source : Comptes certifiés au 31/12

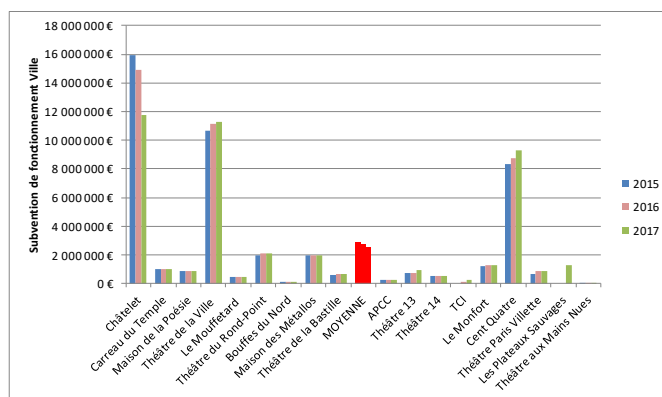
Le montant moyen des recettes propres de l'échantillon est de 2,16M€ en 2017, en diminution sur la période (-22% ; 2,77 M€ en 2015) en raison de la baisse des recettes propres du Châtelet (-39%) et du Théâtre de la Ville (-20%) depuis le début des travaux.

Les recettes propres²⁹, recettes hors taxes³⁰ les plus importantes sont celles du Châtelet.

²⁹ Les recettes propres s'entendent hors subventions ou financements publics.

³⁰ Les établissements bénéficient d'une TVA à taux réduit de 2,1% pour les 140 premières représentations théâtrales ou chorégraphiques. Au-delà des 140 premières représentations, les recettes de ces spectacles sont taxées à hauteur de 5,5%.

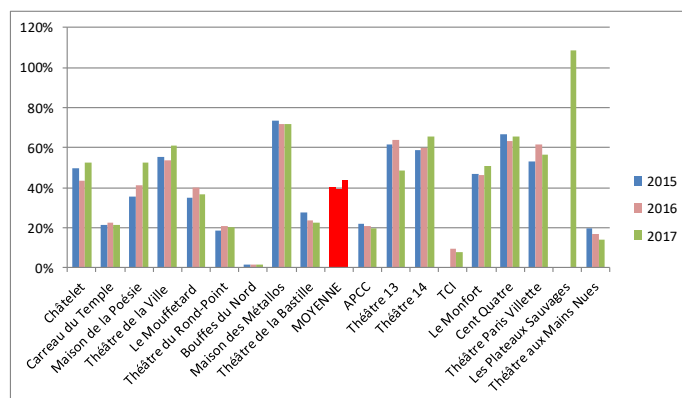
Graphique 19 : Subventions de fonctionnement de la Ville sur trois ans



Source : Comptes certifiés au 31/12

Le montant moyen des subventions de fonctionnement versées par la Ville à chaque établissement s'élève à 2,5M€ en 2017 (-12%, il était de 2,8M€ en 2015). Les trois plus fortes subventions versées par la Ville sont celles du Châtelet, du Théâtre de la Ville et du Cent Quatre.

Graphique 20 : Part de la subvention de fonctionnement Ville dans le budget total



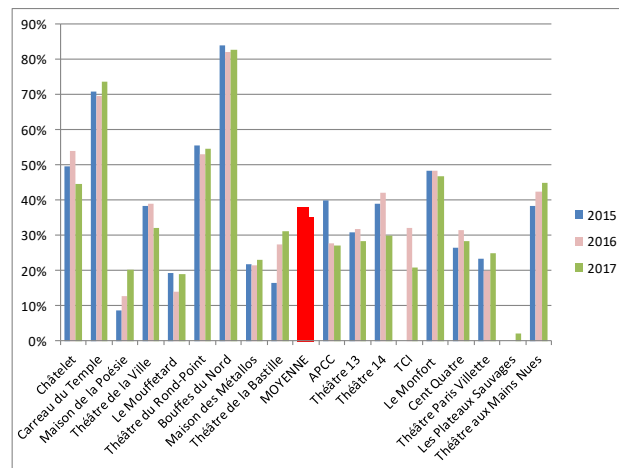
Source : Comptes certifiés au 31/12

En 2017, les quatre établissements dont la part de subvention Ville dans le budget est la plus importante sont la Maison des Métallus (72% de son budget total), le Théâtre 14, le Cent Quatre et le Théâtre de la Ville.

Concernant les Plateaux Sauvages, la part de subvention Ville est plus importante que le budget de fonctionnement 2017 (= total des charges réalisées au 31 décembre 2017) en raison d'un retard dans les travaux et du décalage dans l'ouverture de l'établissement³¹.

³¹ Ces fonds comptabilisés en fonds dédiés devaient être utilisés en 2018.

Graphique 21 : Part des recettes propres dans les recettes totales

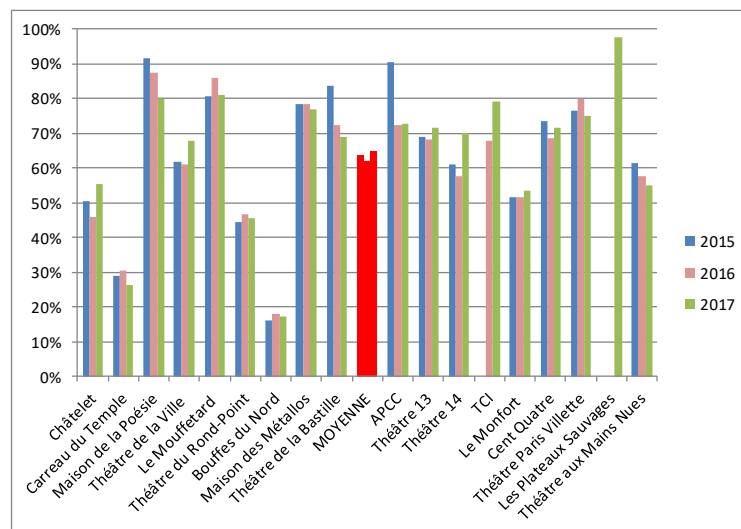


Source : Comptes certifiés au 31/12

Le taux moyen de recettes propres dans les recettes totales de l'échantillon en 2017 indique le degré d'autonomie de l'établissement, autonomie notamment face à la subvention. Il est de 35% en moyenne en 2017, le niveau de recettes propres est globalement en baisse. Il peut être pertinent de se référer plutôt au taux de 2015 ou la moyenne était de 38% afin de neutraliser la période de travaux du Châtelet.

Les taux de recettes propres les plus élevés sont ceux des Bouffes du Nord, en raison de ses activités de production et de tournées de spectacles (82% du budget total en 2017) et celui du Carreau du Temple, en raison de son activité commerciale de location d'espaces ; vient ensuite le Rond-Point avec d'importantes recettes de billetterie. Les taux de recettes propres les moins élevés sont ceux du Mouffetard et de la Maison de la Poésie.

Graphique 22 : Part des subventions totales dans les recettes totales



Source : Comptes certifiés au 31/12

Le taux de subventionnement total moyen est de 65% des recettes totales en 2017 pour l'échantillon, il était de 64% en 2015.

Fort logiquement la dépendance aux subventions est moins importante dans les établissements qui mobilisent plus de recettes propres, le Carreau du Temple et les

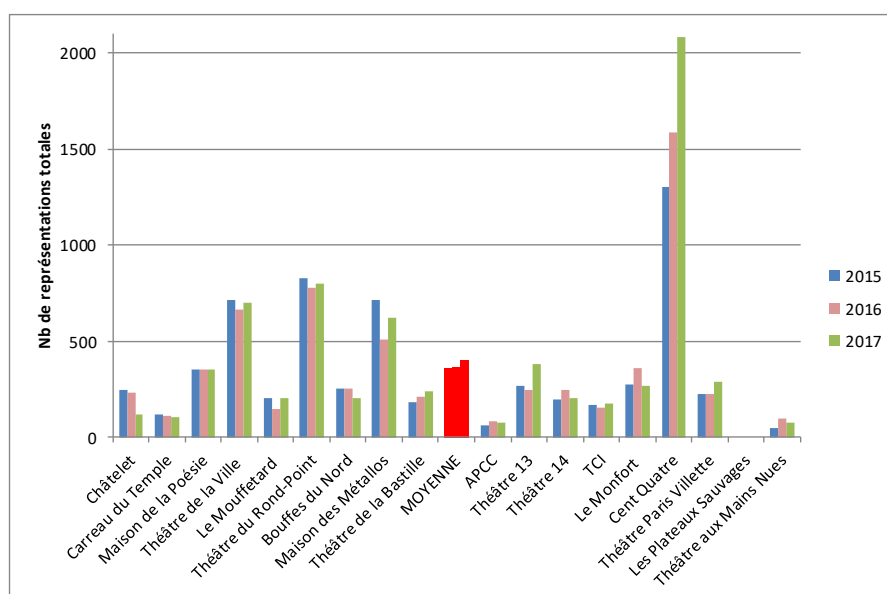
Bouffes du Nord. Les établissements les plus dépendants de la subvention en 2017 sont le Théâtre Mouffetard, la Maison de la Poésie et les Plateaux Sauvages qui ont perçu plus de subventions en raison d'un retard dans l'exécution des travaux et l'ouverture du lieu.

2.4. Des niveaux d'activité inégaux

La mission a demandé aux établissements de lui fournir les données de leur activité et a par ailleurs exploité les données des rapports d'activité disponibles. Les niveaux d'activité sont en corrélation avec la taille des établissements.

2.4.1. Activité

Graphique 23 : Nombre de représentations totales



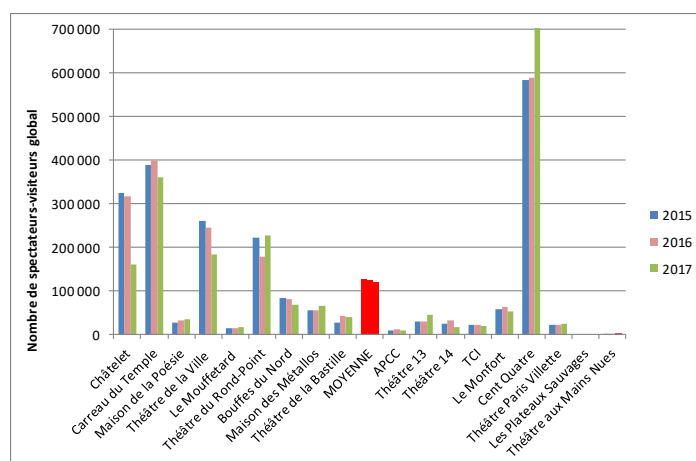
Source : Établissements, retraitement IG

Le nombre moyen de représentations est de 405 en 2017 sur l'échantillon, en progression globalement de 12% sur la période. Cette moyenne inclut les chiffres du Cent Quatre (qui déclare 2087 levers de rideaux en 2017) et des Métallos (qui déclare 620 représentations en 2017), établissements qui ne donnent pas de précisions sur le caractère payant ou non des représentations. Il convient de préciser concernant le Cent Quatre qu'il est très difficile de le comparer au sein de l'échantillon étant donné le peu de détails dont dispose la mission sur ses données qui restent très globales et amalgamées.

2.4.2. Fréquentation

Le graphique ci-dessous recense le nombre de spectateurs/visiteurs total, tout type de fréquentation confondue, fourni par chaque établissement.

Graphique 24 : Nombre de spectateurs/visiteurs par établissement

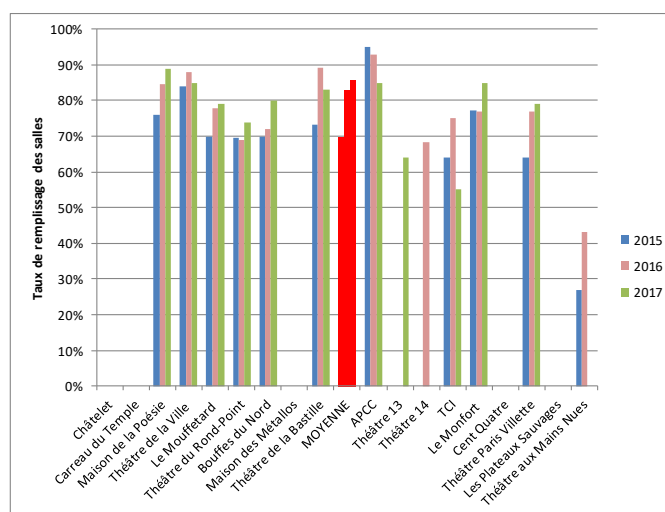


Source : Établissements

La moyenne de visiteurs baisse de 6% sur la période, toujours en raison de la fermeture pour travaux du Châtelet, en 2015 la moyenne était de 127 363 visiteurs sur l'échantillon, en 2016 de 125 984 visiteurs et en 2017, année exceptionnelle, de 120 000 visiteurs. Les établissements dont l'activité principale n'est pas le spectacle vivant, le Carreau du Temple et le Cent Quatre, présentent un grand nombre de visiteurs en raison du nombre important des entrées libres et de la fréquentation des événements commerciaux. Le Cent Quatre a fourni un nombre global de visiteurs sur la période, la comparaison avec les autres établissements notamment ceux qui ne font pas d'entrées libres, est donc difficile voire impossible.

D'autres établissements ont fourni principalement le nombre de spectateurs pour les activités donnant lieu à billetterie. Le Théâtre de la Ville, le Théâtre du Rond-Point et le Châtelet accueillent le plus grand nombre de spectateurs. Pour le Châtelet, il convient de se référer aux exercices 2015 et 2016 qui sont le reflet de son activité habituelle (sur 2015 et 2016 sa moyenne de spectateurs est de 321 169 spectateurs).

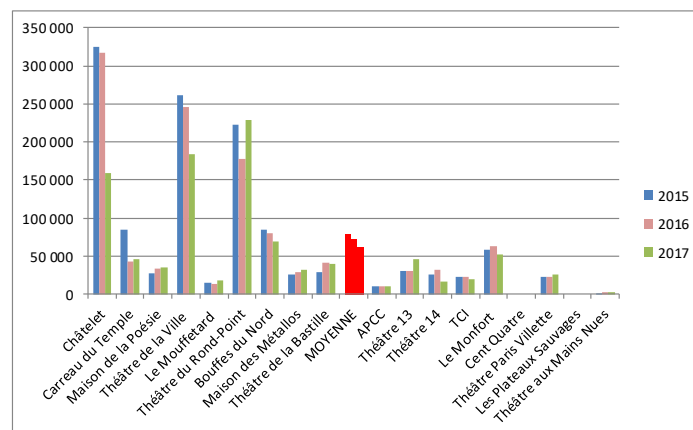
Graphique 25 : Taux de fréquentation des manifestations



Source : Établissements, retraitement IG

Sur les 13 établissements pour lesquels le taux de remplissage est communiqué ou calculé, le taux s'élève en moyenne à 86% en 2017, en progression de 16 points sur la période³². Six établissements ont un taux de fréquentation en hausse³³.

Graphique 26 : Nombre de spectateurs de spectacle vivant



Source : Établissements, retraitement IG

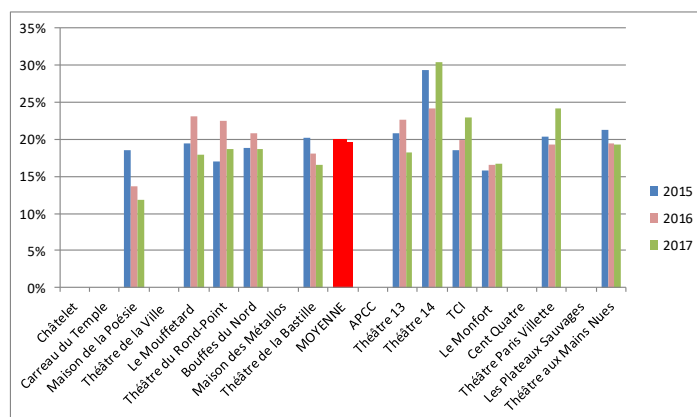
³² Le taux de fréquentation de l'Atelier de Paris concerne uniquement le festival June Events d'où un taux élevé qui contribue à tirer vers le haut la moyenne générale de la fréquentation.

³³ La fréquentation varie en fonction de nombreux paramètres, de façon non linéaire quand le théâtre organise un an sur deux un festival : la Maison de la Poésie « Paris en toutes lettres », le Mouffetard la « biennale internationale des arts de la marionnette ». L'ouverture d'une nouvelle salle entraîne également une hausse de fréquentation comme au Théâtre 13 avec la salle Jardin ou au Paris Villette avec le Grand Parquet.

Le Cent Quatre n'a pas fourni le nombre de spectateurs de spectacle vivant. Les Plateaux Sauvages ne présentaient pas encore de fréquentation au moment de l'analyse.

Les trois théâtres les plus fréquentés sont le Châtelet, le Théâtre de la Ville et le Théâtre du Rond-Point, les trois établissements les moins fréquentés sont le Mouffetard ainsi que l'Atelier de Paris et le Théâtre aux Mains Nues.

Graphique 27 : Taux d'invités dans les spectacles payants



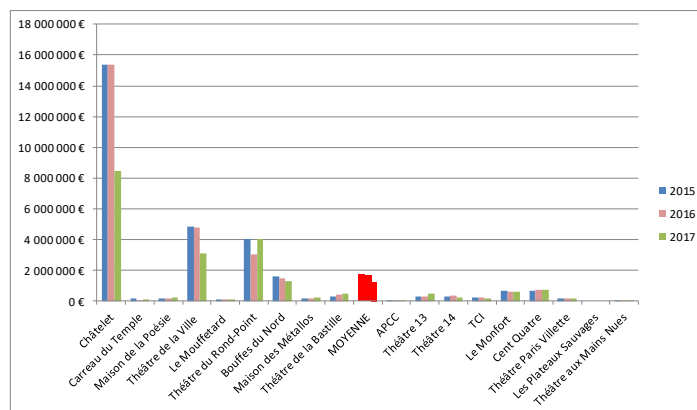
Source : Établissements, retraitement IG

La moyenne du taux d'invités sur les spectacles vivants payants est de 20% en 2015 et 2016, 19,6% en 2017. Sur les 12 établissements pour lesquels le taux d'invités a été communiqué ou calculé, ce taux reste en général inférieur à 20% en 2017, excepté lorsque l'établissement ouvre une nouvelle salle ou développe une nouvelle activité, ou qu'il rencontre des difficultés de remplissage sur un spectacle.

La Maison de la Poésie a baissé ce taux significativement en adoptant une politique plus stricte d'invitations. En 2017, c'est la Maison de la Poésie qui a le taux d'invitations le plus bas, et le Théâtre 14 le plus élevé.

2.4.3. Recettes

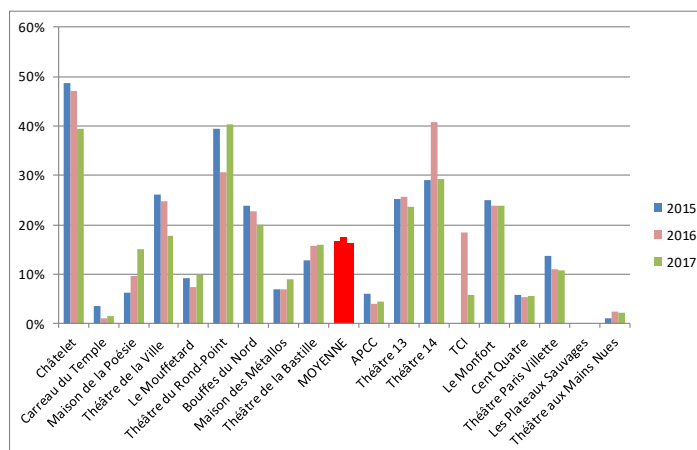
Graphique 28 : Recettes de billetterie



Source : Établissements, retraitement IG

L'éventail des recettes de billetterie est très large, celles du Châtelet sont de loin les plus élevées et contribuent vu leur niveau à tasser largement le graphique ci-dessus. Les recettes de billetterie moyennes en 2017 s'élèvent à 1,2 M€ (1,7 M€ en 2015), elles sont en diminution de -30% sur la période (Châtelet -45%, Théâtre de la Ville -35%), toujours en raison des travaux sur la période, qui contraignent les deux grands établissements à réaliser leur activité hors les murs mais avec des jauges bien moindres et des partages de recettes avec les établissements qui les accueillent.

Graphique 29 : Part des recettes de billetterie dans les recettes totales



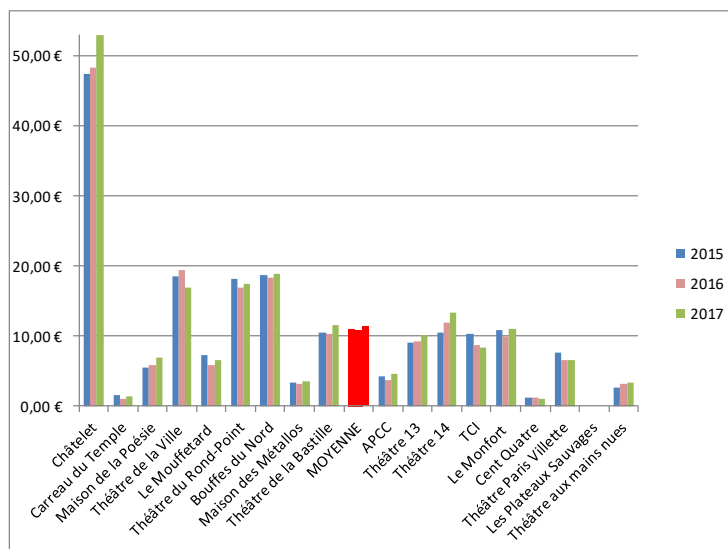
Source : Établissements, retraitement IG

En moyenne les recettes de billetterie représentent 16% des recettes totales dans l'échantillon en 2017.

Le graphique ci-dessus met en évidence la spécificité du Carreau du Temple et du Cent Quatre dont la billetterie n'est pas significative dans les recettes totales.

Le graphique suivant confirme ce caractère atypique du Carreau du Temple et du Cent Quatre dans l'échantillon :

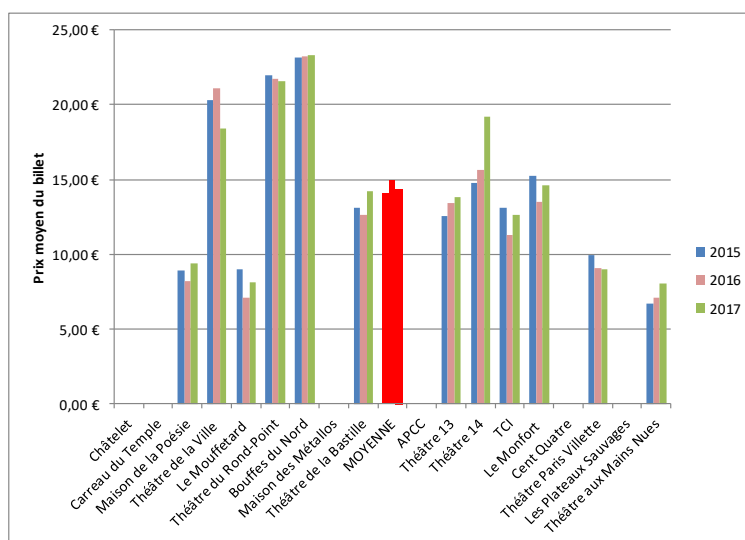
Graphique 30 : Recette moyenne par spectateur/visiteur (billetterie / total visiteurs)



Source : Établissements, retraitement IG

La recette moyenne sur l'échantillon, de 11,47€ en 2017, est en légère progression (+4%) sur les trois ans (11,03€ en 2015). Le Châtelet a de très loin la recette moyenne par spectateur la plus importante, ses tarifs sont également les plus élevés. La faiblesse des niveaux de recette moyenne par spectateur/visiteur du Carreau du Temple et du Cent Quatre indique que l'activité artistique n'est pas financée par le public.

Graphique 31 : Prix moyen du billet (billetterie/nombre de places vendues)

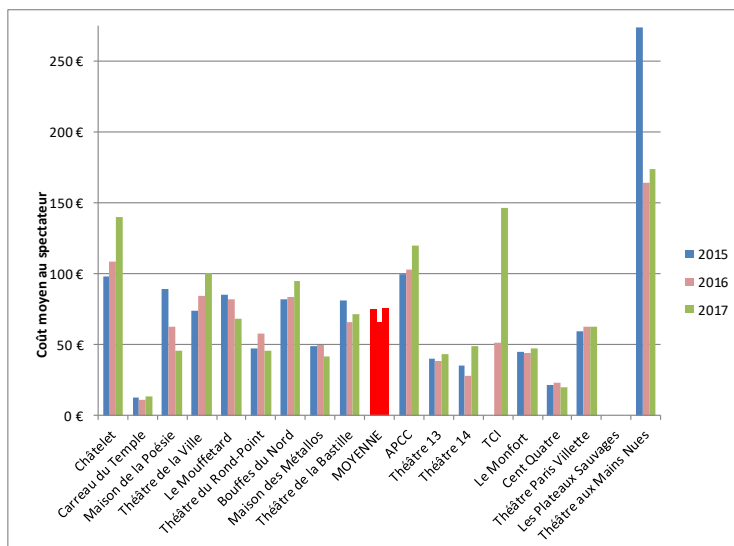


Source : Établissements, retraitement IG

Les données communiquées sont partielles et ne concernent que 12 établissements qui ont fourni le nombre de places vendues.

Le prix moyen du billet s'établit à 14,36€ en 2017, en progression de 2% sur la période.
Il est difficile d'en tirer une analyse.

Graphique 32 : Coût moyen par spectateur/visiteur sur trois ans (budget total / nombre total de spectateurs/ visiteurs)



Source : Établissements, retraitement IG

Le ratio ci-dessus prend en compte le budget total des établissements, à rapporter au nombre total d'utilisateurs, afin d'évaluer un coût moyen par utilisateur.

Il est cependant imparfait car il ne prend en compte qu'une partie des utilisateurs, les spectateurs pour la plupart des établissements, ainsi que les visiteurs pour le Cent Quatre, le Carreau du Temple et les Métallo. Il ne comprend pas tous les bénéficiaires d'action culturelle, de pratique amateur ou de formation.

Le coût moyen par spectateur/visiteur sur l'échantillon calculé se situe à 76€ en 2017.

Le coût moyen le plus important est celui du Théâtre aux Mains Nues, 174€ en 2017. Le moins important est celui du Carreau du Temple, 13€ en 2017.

Comparer les ratios entre établissements nécessite précisions et éclairages :

- par rapport aux autres établissements qui dénombrent essentiellement des spectateurs de spectacle vivant, le Cent Quatre, le Carreau du Temple et les Métallo incluent dans leurs données un nombre de « visiteurs » très important, dont l'activité n'est pas précisée³⁴, qui contribue à faire baisser le ratio.
- l'Atelier de Paris comme le Théâtre aux Mains Nues développent une importante activité de formation : en 2017, l'Atelier de Paris a dispensé 516 heures de formation à 214 personnes, le Théâtre aux Mains Nues 803 heures de formation à 105 personnes ; leur ratio coût du spectateur/visiteur, qui ne prend pas en compte cette activité, est donc élevé.

³⁴ Il peut s'agir au Cent Quatre des personnes qui utilisent librement les espaces de la Nef pour pratiquer la danse.

- les activités d'animation du territoire et d'action culturelle ne sont malheureusement pas chiffrées par les établissements dans les données fournies.

Il est donc délicat de tirer des conclusions de la comparaison de ces ratios ; elle sert plutôt à questionner les activités.

3. UN DÉPLOIEMENT D'INGÉNIOUSITÉ POUR METTRE EN ŒUVRE LES PROJETS ARTISTIQUES

3.1. Des projets artistiques singuliers

Tout en s'inscrivant dans les orientations de la politique culturelle parisienne, chaque établissement développe une identité forte, portée par une direction engagée. Quelques tendances se dessinent toutefois.

3.1.1. La pluridisciplinarité

Le théâtre, la musique et la danse sont principalement proposés par les établissements étudiés, mais de nombreuses autres disciplines sont présentes : arts visuels, littérature, poésie, arts du cirque, marionnettes, vidéo, cinéma, arts numériques ; le brassage disciplinaire marque la création artistique depuis près de 30 ans à Paris comme ailleurs.

Le Cent Quatre, la Maison des Métallos et le Carreau du Temple disposent de lieux d'exposition et présentent, outre leur programmation de spectacle vivant, des activités d'arts plastiques, de projection cinématographique et d'événements pluridisciplinaires, donnant lieu ou non à perception de recettes et permettant parfois la participation du public dans le cadre de moments festifs. Il n'a pas été possible de disposer d'éléments détaillés sur ces activités, aussi les analyses qui suivent portent-elles principalement sur le spectacle vivant.

Tableau 10 : Approche par les principales disciplines et formes artistiques des établissements

	Théâtre/Théâtre musical	Danse	Musique	Arts du cirque	Littérature	Marionnettes	Arts visuels
Chatelet							
Carreau du temple							
Maison de la poésie							
Théâtre de la Ville							
Le Mouffetard							
Théâtre du Rond-Point							
Bouffes du nord							
Maison des Métallos							
Théâtre de la Bastille							
Atelier de Paris - Carolyn Carlson							
Théâtre 13							
Théâtre 14							
Théâtre de la Cité Internationale							
Le Monfort							
Cent Quatre							
Théâtre Paris Villette							
Les Plateaux Sauvages							
Théâtre aux mains nues							

Source : rapports d'activité des établissements, présentation des programmations, sites internet des établissements

Parmi les établissements étudiés, certains développent un projet artistique centré sur une discipline. L'Atelier de Paris : danse, les Théâtres 13 et 14 : théâtre, le Mouffetard et le Théâtre aux Mains Nues : marionnettes, la Maison de la Poésie : littérature.

Le théâtre constitue la part la plus importante de la programmation de nombreux établissements qui est néanmoins variée, les spectacles combinant les disciplines et les formes artistiques : la Maison des Métallos (danse, musique, arts numériques), le Monfort (danse, cirque), le Théâtre de la Cité Internationale (danse, musique, cirque), le Théâtre Paris Villette (danse), le Théâtre de la Ville (danse, musique), le Châtelet (théâtre musical, musique, danse), les Bouffes du Nord (théâtre musical, musique), le Théâtre de la Bastille (danse), le Théâtre du Rond-Point (danse, musique) proposent par exemple des saisons pluridisciplinaires.

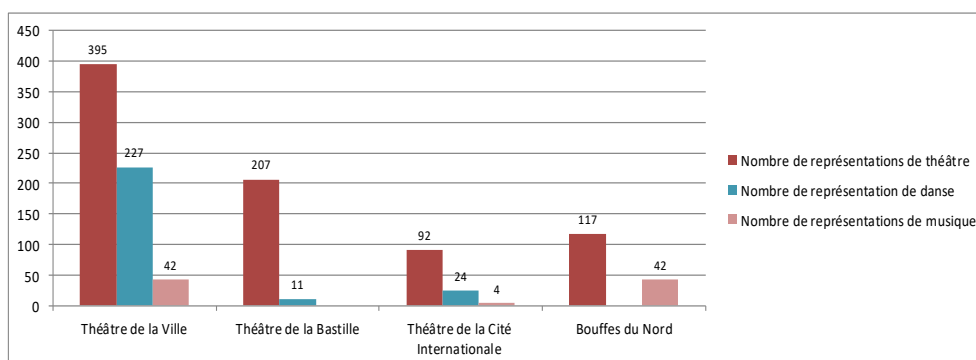
La diversité des disciplines est logiquement forte dans les nouveaux établissements de type « fabrique » comme les Plateaux sauvages, la Maison des Métallos ou le Cent Quatre, qui développe une activité plurielle, artistique et culturelle, constituée de spectacles (théâtre, danse, musique, vidéo, arts plastiques....) et de différents types d'activités telles que l'accueil de pratiques amateurs, un incubateur et une structure petite enfance³⁵.

De nombreux établissements accueillent ou organisent également des expositions.

Le Carreau du Temple développe une programmation à la fois artistique, culturelle et événementielle couvrant 20 grands thèmes³⁶.

Les données disponibles permettent de connaître le nombre de représentations par discipline en 2017 sur quatre établissements pluridisciplinaires.

Graphique 33 : Comparatif du nombre de représentations selon les disciplines sur quatre établissements en 2017



Source : Bilans et Rapports d'activité 2017

Les représentations théâtrales sont majoritaires dans les quatre établissements sur l'année 2017. Elles représentent 50% des représentations au Théâtre de la Ville, 95% au Théâtre de la Bastille, 64% au Théâtre de la Cité Internationale, 74% aux Bouffes du Nord.

La danse constitue 29% des représentations au Théâtre de la Ville, 17% au Théâtre de la Cité Internationale, 5% au Théâtre de la Bastille.

La musique constitue 21% des représentations aux Bouffes du Nord, 5% au Théâtre de la Ville, 3% au Théâtre de la Cité Internationale où le cirque représente 14% des représentations.

³⁵ Bilan 2016, p 40.

³⁶ Rapport d'activité 2017, p 6.

3.1.2. Le soutien à la création et à l'émergence

Une seconde caractéristique des programmations est le soutien à la création, certains établissements affirmant cet axe plus fortement, mettant l'accent sur l'émergence.

L'Atelier de Paris et le Théâtre aux Mains Nues développent des dispositifs d'accompagnement des jeunes artistes professionnels et se construisent autour d'une offre de formation professionnelle de haut niveau.

Les établissements paraissent particulièrement soucieux de leur mission de repérage et de découverte. Ils développent ainsi une politique de promotion de la jeune création et des formes artistiques contemporaines, qu'il s'agisse des établissements anciens ou récents, jouant le rôle de tremplin pour de nouveaux talents et de vitrine pour des formes d'expression innovantes voire expérimentales.

La plupart des établissements conjuguent l'accueil d'artistes confirmés et d'équipes émergentes.

Le soutien à la création et à l'émergence domine l'activité de l'Atelier de Paris dans le cadre de sa mission de centre de développement chorégraphique national, mais il est aussi présent dans les établissements « historiques » tel le Théâtre de la Ville. Le Théâtre de la Cité Internationale s'est associé à un bureau de production qui soutient les jeunes compagnies. Le Monfort consacre une salle à la jeune création et à la découverte de nouvelles compagnies. L'émergence est au cœur du travail des « fabriques » comme le Cent Quatre et les Plateaux Sauvages.

Un des moyens utilisés par les établissements pour accompagner les artistes émergents et la jeune création est la mise en place de résidences. Tous les établissements pratiquent les résidences d'artistes. Elles prennent des formes différentes selon leurs possibilités, allant de la mise à disposition de lieux à l'aide à la production de spectacles, en passant par l'accompagnement en administration ou en promotion, la présentation de maquettes ou de spectacles aboutis.

3.2. Des modalités diversifiées de présentation des spectacles

Entre l'intégration complète et l'autonomie totale, les modalités économiques de réalisation des spectacles prennent des formes qui lient plus ou moins étroitement les lieux de diffusion et les spectacles présentés : pour mettre en œuvre leur projet artistique, les établissements les proposent en fonction des opportunités, de leurs moyens financiers et de ceux de leurs partenaires.

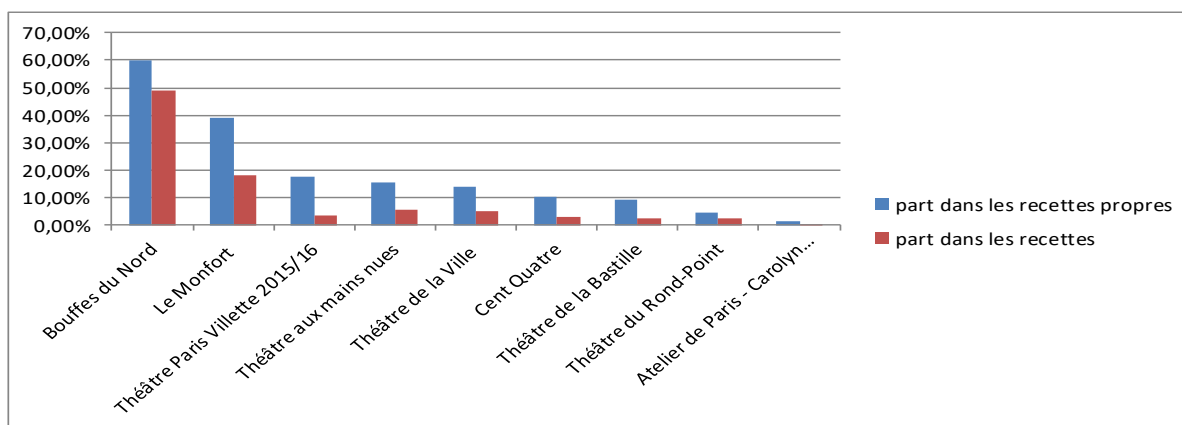
3.2.1. En termes de création

La moitié des établissements pratique autant que possible le soutien à la création des spectacles sous une forme ou une autre : accueil en résidence, participation au financement du spectacle. La contribution de cette activité à l'équilibre financier reste assez faible, à deux exceptions près. Ceci peut s'expliquer par le fait que l'activité nécessite de disposer de moyens financiers (production, coproduction) et / ou de moyens humains et d'un savoir-faire (production déléguée, accueil en résidence).

Dans le cadre de la procédure contradictoire, la DAC indique que compte tenu de leurs faibles disponibilités budgétaires, les établissements réalisent des apports en coproduction d'un montant faible, ne pouvant justifier de droits de suite, et qu'il s'agit donc de dépenses sans recettes afférentes. La mission précise que la vente de spectacle constitue la principale recette propre du Théâtre des Bouffes du Nord (60%), les recettes propres représentant 83% des ressources du théâtre en 2017.

L'identification de l'activité générale de production pose des problèmes méthodologiques. La distinction production/production déléguée/co-production n'existe généralement pas dans les bilans financiers, sauf au Cent Quatre (production déléguée à hauteur de 1,2% de ses recettes propres). La production n'apparaît pas au Théâtre de la Cité Internationale, qui verse sa contribution au bureau de production Prémisses adossé à son projet. La production n'est pas individualisée en tant que telle dans les comptes sociaux du Châtelet.

Graphique 34 : Part moyenne de la production dans les recettes des établissements sur trois ans



Source : matrices DAC ou comptes détaillés - 2015, 2016, 2017

3.2.1.1. La production

La production est le mode de réalisation totalement intégré où l'établissement prend en charge toutes les dimensions, de la création à la diffusion du spectacle. Elle n'est pratiquée que par un petit nombre d'établissements : le Châtelet, par sa direction antérieure, le Théâtre de la Ville pour les créations de son directeur, metteur en scène, l'Atelier de Paris dans le cadre de ses missions de Centre de Développement Chorégraphique National, le Théâtre des Bouffes du Nord, qui se définit comme une structure de production installée dans un théâtre. Le Théâtre du Rond-Point l'a également pratiquée pour les créations de son directeur, metteur en scène, mais se réoriente aujourd'hui vers la co-production. C'est un mode d'intervention jugé rentable car porteur de recettes de billetterie et de retours si le spectacle est acheté et part en tournée. Mais la production nécessite d'importants moyens, implique une incertitude et une prise de risque importante. De nombreux établissements estiment ne pas avoir les moyens financiers d'assumer ce risque.

Le Théâtre de la Cité Internationale a externalisé l'activité à un bureau de production spécialisé dans la jeune création et chargé d'accompagner les compagnies accueillies en production en administration et en diffusion. Ce dispositif reste expérimental, le bureau de production n'étant pas autonome et étant soutenu financièrement par le théâtre pendant trois ans. Le théâtre apporte par ailleurs les locaux et un soutien financier en coproduction aux équipes accueillies. Le bilan effectué à l'issue de la période de 3 ans devra permettre d'identifier la viabilité du dispositif et la possibilité pour le bureau de production d'être effectivement autonome.

3.2.1.2. La coproduction

Pour la coproduction, les établissements, compagnies ou autres partenaires s'associent pour mettre en commun les moyens techniques, financiers ou humains pour permettre la création et l'exploitation du spectacle. Ils mutualisent des moyens et aussi les risques.

La coproduction est pratiquée principalement par le Théâtre de la Ville, le Châtelet avec sa nouvelle direction, le Théâtre du Rond-Point, plus ponctuellement la Maison des Métallos ou le Théâtre de la Bastille. Certains établissements peuvent aussi fournir des apports en co-production aux compagnies en résidence, Atelier de Paris, Théâtre Paris Villette, Théâtre de la Cité Internationale par exemple.

3.2.1.3. La production déléguée

La production déléguée est pratiquée par le Monfort, le Théâtre Paris-Villette, le Cent Quatre, le Théâtre de la Ville, dans une mesure moindre par la Maison de la Poésie et à titre marginal par le Théâtre de la Bastille. Ce mode de réalisation permet à l'établissement à l'origine du projet de bénéficier de son exploitation, éventuellement sans apport de fonds pour la production, en se limitant à l'appui et à l'accompagnement artistique, technique, administratif. Il est considéré par les établissements comme plus accessible que la production, plus rentable que la coproduction et peut constituer une voie pour amorcer la création d'une capacité de production : accueil en résidence notamment pour de petits établissements qui peuvent mettre à disposition des locaux et un accompagnement³⁷.

Ce mode de réalisation nécessite néanmoins un investissement en ressources humaines pour accompagner les compagnies. Le Monfort a ainsi procédé au recrutement d'une personne chargée de rechercher des financements, programmer et faire tourner les spectacles. Le Théâtre de la Bastille indique l'avoir fait temporairement pour une production.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, la DAC considère que la production et la production déléguée sont des modes de réalisation totalement intégrés où l'établissement prend en charge toutes les dimensions de la création d'un spectacle, depuis l'élaboration de sa production jusqu'à sa diffusion, en observant que leurs modalités de financement et de mise en œuvre sont identiques, et que l'on peut tout au plus distinguer la production (l'établissement prend en charge la production de son propre directeur artistique comme au Théâtre de la Ville) de la production déléguée (l'établissement prend en charge la production d'une compagnie qui lui en a délégué la responsabilité).

3.2.2. **En termes de diffusion**

3.2.2.1. La cession

L'achat de spectacles, couramment appelé cession, est privilégié par le Carreau du Temple, le Mouffetard, le Théâtre de la Bastille, le Théâtre de la Cité Internationale, la Maison des Métallos. Il constitue d'ailleurs une condition au soutien pour les spectacles

³⁷ Entretiens avec le Théâtre aux Mains Nues et le Théâtre Paris Villette.

d'organismes tels que l'ONDA ou l'ADAMI³⁸. La Maison de la Poésie fonde également son projet artistique et son modèle économique sur le principe de la rémunération des auteurs. Dans cette formule, l'artiste ou la compagnie perçoivent une rémunération forfaitaire en contrepartie de la vente d'une ou plusieurs représentations d'un spectacle, rémunération destinée à payer les salaires et un prorata des autres frais et qui dans le meilleur des cas permet de constituer une marge à réinvestir dans une future production.

L'établissement assure le lieu en ordre de marche et la promotion du spectacle et se rémunère sur la billetterie. C'est en ce sens l'établissement qui porte le risque financier, le retour en billetterie dépend du taux de remplissage de la salle.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, la DAC indique que l'achat de spectacles, couramment appelé cession, est la forme la plus communément utilisée sur le territoire français pour assurer la diffusion de spectacles et la plus respectueuse du travail des artistes. Elle indique qu'il s'agit du système fondant à l'origine la notion de théâtre public : la billetterie, pour des questions de jauge et de tarification (accessible par définition), ne permettant que très rarement de compenser le coût de revient d'une représentation (même sans marge de la part de la compagnie), c'est le rôle du financement public de pouvoir accorder au lieu d'accueil, en plus de ses recettes de billetterie, les moyens d'acheter des spectacles selon ces conditions.

Les établissements sont attachés à rémunérer les artistes pour leur travail, néanmoins, compte tenu de leurs moyens limités, les cessions s'effectuent souvent au « coût plateau ». Cela permet de rémunérer les artistes mais ne permet pas de couvrir l'ensemble des autres frais et encore moins de dégager un bénéfice pour la compagnie accueillie. Le cas échéant, les établissements peuvent compléter le coût plateau (c'est le cas à la Maison des Métallos) ou prendre en charge les défraiements (c'est le cas au Théâtre Mouffetard). Le montant peut aussi être négocié au cas par cas (c'est le cas au Théâtre de la Bastille).

L'équilibre à trouver reste fragile. Pour amoindrir le risque, certains établissements privilégient l'achat en partenariat. Ainsi le Théâtre de la Cité Internationale achète 50 % des spectacles en partenariat avec d'autres établissements ou avec le soutien de mécènes. Les partenariats sont aussi systématiquement recherchés au Carreau du Temple dont le budget artistique n'est pas compris dans la subvention de compensation dont il bénéficie.

La DAC fait remarquer que globalement, parmi les 18 établissements étudiés, ceux qui bénéficient d'un cofinancement peuvent pratiquer l'achat de spectacles : Mouffetard, Bastille, Théâtre de la Cité Internationale.

3.2.2.2. L'accueil en coréalisation

L'accueil en coréalisation est la forme la plus utilisée par les établissements culturels parisiens, 10 établissements sur 18 le pratiquent régulièrement.

Dans le cadre du contrat de coréalisation, l'établissement fournit le lieu de représentation en ordre de marche, c'est à dire le plateau technique avec, la plupart du temps, le

³⁸ Voir notes en 1,2, un environnement particulier.

personnel nécessaire pour le montage et le démontage et durant les représentations. La compagnie fournit le spectacle et perçoit une rémunération proportionnelle aux recettes de billetterie, qui peut comprendre un minimum garanti, c'est à dire une somme forfaitaire minimale versée par le lieu d'accueil quelle que soit la fréquentation.

Selon le contrat de coréalisation négocié au cas par cas entre le lieu et chacune des compagnies accueillies, la formule favorise plus ou moins la compagnie. La clé de répartition des recettes de billetterie varie selon les établissements, la part de la compagnie variant de 50 à 80 %, le partage pouvant être modifié en cas d'exploitation longue³⁹. Le minimum garanti peut dépendre de la jauge de la salle utilisée⁴⁰.

L'accompagnement dont bénéficient les compagnies varie également. Les établissements prennent généralement en charge la communication, les relations publiques et divers frais. Néanmoins, les établissements disposant de peu de moyens ne proposent qu'une prise en charge réduite, sans possibilité de défraiements, impliquant une prise en charge de ces dépenses par la compagnie elle-même. Les établissements tentent de pallier la difficulté en utilisant, quand c'est possible, les tournées des compagnies et leur passage à Paris pour les accueillir.

Pour les établissements, la coréalisation ouvre des marges de manœuvre dans un contexte financier contraint. La formule comporte moins de risque mais aussi moins de profit. Elle répond à une économie de moyens plus qu'à une réelle motivation des directions d'établissements. Les établissements tendent à diversifier les modalités quand ils le peuvent, préférant être à l'origine du projet artistique. C'est le cas par exemple des Bouffes du Nord, qui privilégie la production et essaye de restreindre l'accueil en coréalisation à un tiers des spectacles dans sa programmation (18 % en 2017)⁴¹.

La DAC souligne que l'accueil en coréalisation est une modalité dégradée de l'accueil en diffusion à laquelle doivent se résoudre les établissements qui n'ont pas les moyens de pratiquer la cession : au lieu de payer directement la compagnie, ils font le choix de percevoir moins de recettes de billetterie et de partager le risque avec la compagnie accueillie. Elle précise que ce choix est rarement opéré par conviction par les établissements, qui savent qu'ainsi ils ne peuvent accorder aux compagnies des conditions satisfaisantes de diffusion sur le territoire parisien, mais résulte bien davantage d'une contrainte budgétaire, leur budget artistique étant trop réduit pour envisager des achats en direct.

Pour les artistes accueillis, l'intérêt de la coréalisation dépend de la capacité de l'établissement à attirer le public et à mobiliser les professionnels, les programmeurs et la presse. Les artistes ne sont en effet pas payés par le théâtre⁴² et le retour sera dépendant de la visibilité que l'établissement permettra d'obtenir pour faire connaître le spectacle.

La notoriété offerte par une présentation du spectacle à Paris avec la presse nationale, de nombreux professionnels et un public sans commune mesure avec les autres villes,

³⁹ Théâtre 13 : 70/30 mais 65/35 en cas d'exploitation longue ; Monfort : 50/50 mais peut aller à 80/20.

⁴⁰ Théâtre Paris Villette.

⁴¹ Rapport d'activité 2017.

⁴² Ce que résume la formule de [...], codirecteur du Monfort : « le principal mécène du Théâtre, ce sont les artistes ».

constitue un élément important de valorisation pour les compagnies. C'est ce qui a justifié en son temps le subventionnement par la Ville de Paris de théâtres d'accueil en coréalisation appelés « théâtres d'arrondissements », qui offraient de bonnes conditions d'accueil, un partage des recettes favorable à la compagnie, la possibilité d'exploitations longues permettant d'amortir la création et la perspective de voir le spectacle acheté en tournée ou repris dans le théâtre privé, donc d'une rentabilité différée.

Aujourd'hui ce modèle, corollaire de l'attribution d'aides au projet aux compagnies accueillies, auquel répondait encore le Théâtre 14 sous sa précédente direction (avec des projets susceptibles d'être repris dans le privé et en tournée) est fragilisé. La coréalisation repose en effet sur le financement public des compagnies accueillies et prend place dans un réseau de financements croisés. Les aides dont celles-ci bénéficient pour créer leur spectacle constituent un facteur d'équilibre de l'opération et peuvent conditionner la réalisation du projet. Or, au cours des dernières années, la multiplication du nombre de compagnies, de projets et de guichets d'intervention s'est progressivement accompagnée d'une stabilisation des financements publics et d'une diminution du montant moyen des aides⁴³. La dissolution de l'Etablissement Public de Coopération Culturelle ARCADI de la Région Ile de France⁴⁴ au 31 décembre 2018 a suscité à ce titre l'inquiétude des compagnies d'Ile de France.

La DAC souligne que pour les artistes accueillis, l'intérêt de la coréalisation réside dans la possibilité d'être diffusé à Paris, qui demeure une vitrine incontournable pour toute compagnie souhaitant rayonner sur tout le territoire : c'est à Paris que se déplacent les programmateurs et que les compagnies espèrent toucher les professionnels et un public le plus large possible. Les compagnies acceptent donc de prendre ce risque en puisant dans leurs maigres réserves⁴⁵.

L'appauvrissement des compagnies, souligné à maintes reprises par les personnes rencontrées, conduit les artistes à s'engager sur plusieurs projets et ne leur permet souvent plus d'envisager une exploitation longue en coréalisation.

⁴³ La DAC précise par exemple qu'à la Ville de Paris, en matière de spectacle vivant, l'instauration d'aides à la résidence artistique a été financée par prélèvement sur l'enveloppe d'aides au projet et non par l'ouverture d'une ligne budgétaire supplémentaire.

⁴⁴ ARCADI Ile de France accompagnait les porteurs de projet dans le domaine des arts de la scène et des arts numériques, contribuait à la réflexion et à la recherche, sensibilisait les publics.

⁴⁵ Il convient de noter que cette situation se produit également au Festival d'Avignon, dont le « off » ne cesse de se développer dans sa fonction de « marché du théâtre », dans des conditions encore bien plus difficiles pour les compagnies qui louent les lieux de diffusion par créneaux horaires.

3.2.3. Les risques

Une représentation schématique des modalités de réalisation des spectacles en fonction du risque encouru par l'établissement peut être proposée :

Figure 1 : Classement des modes d'intervention selon le niveau de risque encouru



Source : IG

La formule la moins risquée est la coréalisation puisqu'elle ne demande pas d'investissement particulier et qu'elle repose sur un partage des risques entre l'établissement et la compagnie. En ce domaine, la clé de répartition des recettes témoigne du partage des risques. Le risque encouru par la compagnie peut être limité par une garantie de recette minimum à son profit.

L'achat de spectacles nécessite un engagement financier et constitue un niveau de prise de risque supérieur pour l'établissement.

La pratique de la production nécessite une surface financière suffisante pour pouvoir engager des moyens financiers et s'accompagne d'une forte prise de risque (Bouffes du Nord).

La coproduction constitue une formule qui limite le risque et l'engagement financier. C'est vers cette voie que se tourne la nouvelle équipe dirigeante du Châtelet

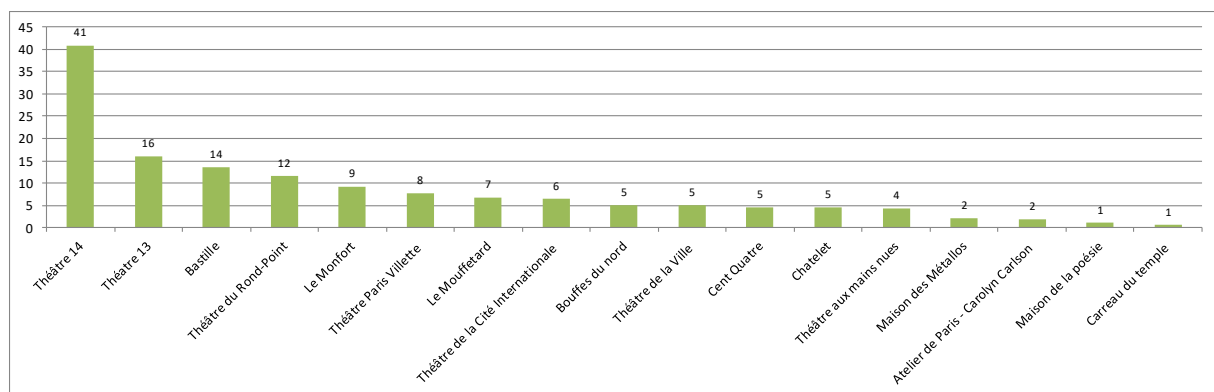
La pratique de la production déléguée n'appelle pas nécessairement d'engagement financier ; en revanche elle nécessite un savoir-faire et des personnes dédiées à cette activité.

3.3. Des durées d'exploitation des spectacles en diminution

Pour les raisons évoquées ci-dessus, les établissements culturels parisiens pratiquent des séries plus longues qu'en région, mais leur durée moyenne tend cependant à diminuer.

Pour prétendre à des aides au projet de la Ville de Paris, les spectacles de théâtre doivent être joués au moins 15 fois, les spectacles de danse au moins 2 fois, mais la DAC est progressivement conduite à accepter que ces seuils soient calculés sur le territoire parisien et non plus sur une salle, ou sur des temps de programmation distincts et non plus sur une seule série.

Graphique 35 : Nombre moyen de représentations par spectacle en 2017⁴⁶



Source : bilans et rapports d'activité 2017

En moyenne,

- le Théâtre 14 présente les séries les plus longues (entre 33 et 49 représentations par spectacle) ;
- trois autres théâtres présentent des séries de 10 représentations ou plus (le Théâtre 13, le Théâtre du Rond-Point, le Théâtre de la Bastille) ;
- dans la majorité des établissements, les spectacles donnent lieu à moins de 10 représentations ;
- la Maison des Métallos, le Carreau du Temple, la Maison de la Poésie et l'Atelier de Paris présentent les séries les plus courtes (entre 1 et 2 représentations).

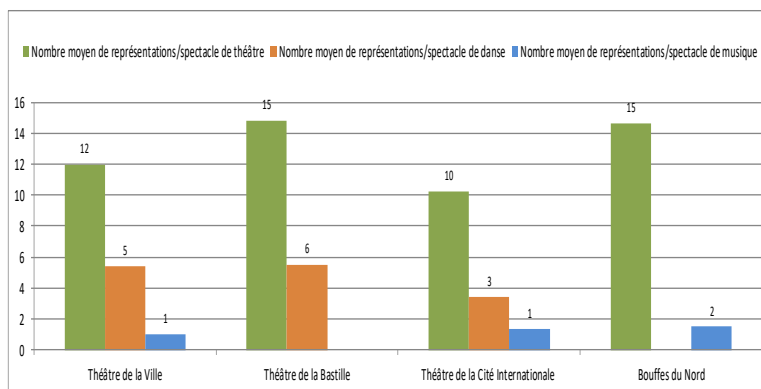
Les spectacles de théâtre font traditionnellement l'objet de séries plus longues que ceux de danse, les concerts sont souvent uniques, ces moyennes sont donc à pondérer en fonction des types de spectacle, par exemple :

- certains spectacles de théâtre peuvent atteindre 38 représentations au Théâtre 13 (« intramuros » en 2017), 30 au Théâtre du Rond-Point (« l'or et la paille » en 2015), 28 au Théâtre de la Bastille (« maîtres anciens » en 2017).
- les spectacles de théâtre donnent lieu à 13 représentations en moyenne aux Bouffes du Nord, 12 au Théâtre de la Ville et au Théâtre de la Cité Internationale.

Les données disponibles permettent de détailler le nombre de représentations par discipline pour quatre établissements pluridisciplinaires.

⁴⁶ Les Plateaux Sauvages ne sont pas pris en compte. Le Grand Parquet n'est pas pris en compte pour le Théâtre Paris Villette.

Graphique 36 : Nombre moyen de représentations par spectacle selon la discipline pour quatre établissements (2017)



Source : bilans et rapports d'activité 2017

Un spectacle de danse est présenté en 2017 en moyenne 5 fois au Théâtre de la Ville, 3 fois au Théâtre de la Cité Internationale, 6 fois au Théâtre de la Bastille où certains spectacles combinent danse et théâtre. Les spectacles de théâtre donnent lieu en moyenne à des séries plus longues, entre 10 et 15 représentations, les concerts à une ou deux représentations.

Aux séries de représentations s'ajoutent les sorties de résidence, qui font l'objet d'une ou deux présentations, les concours⁴⁷, ainsi que les programmations présentées dans le cadre de festivals.

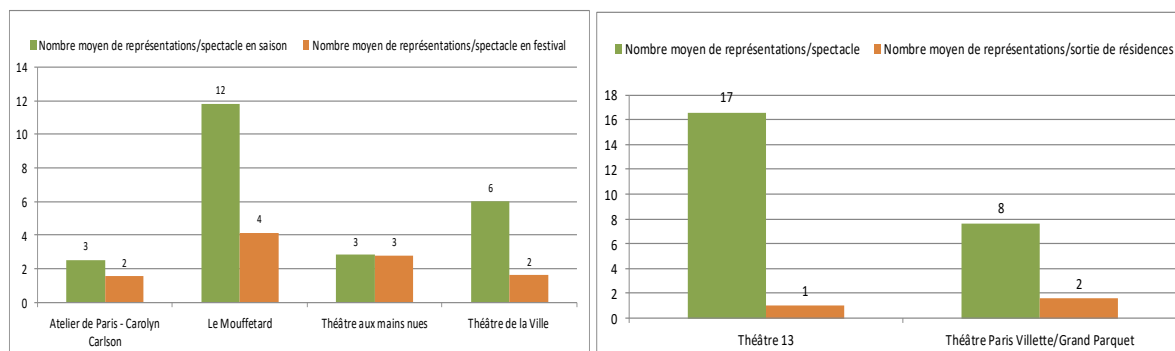
Plusieurs établissements organisent en effet des festivals « maison » pris en charge par leur propre structure sans autonomie juridique, festivals qui se déroulent dans leurs propres espaces ou rayonnent chez plusieurs lieux partenaires⁴⁸. Ils constituent des temps forts de programmation consacrés à une discipline particulière, à des créations internationales, ou à des équipes émergentes. Ils prennent parfois la forme biennale, ce qui explique que les statistiques d'activité de ces établissements connaissent des variations importantes d'une année sur l'autre.

Ces éléments contribuent à raccourcir la durée d'exploitation moyenne des spectacles. Les données sont disponibles pour 6 établissements.

⁴⁷ Le concours « Danse élargie » au Théâtre de la Ville tous les deux ans...

⁴⁸ Au Mouffetard : Biennale Internationale des Arts de la Marionnette ; à l'Atelier de Paris : June Events ; au Cent Quatre : Impatience, Séquence Danse Paris ; au Monfort : Festival des Illusions ; au Théâtre de la Ville : Chantiers d'Europe...

Graphique 37 : Nombre moyen de représentations selon que le spectacle est en saison/ en festival/ en sortie de résidence sur 6 établissements (2017)



Source : bilans et rapports d'activité

En 2017, les spectacles en festival donnent lieu à 2 représentations en moyenne à l'Atelier de Paris, 4 au Mouffetard, 2 au Théâtre de la Ville.

Les spectacles de sortie de résidence donnent lieu à 1 représentation en moyenne au Théâtre 13 et les Crash Tests (test de spectacles) à 2 représentations en moyenne au Grand Parquet.

De fait, les établissements combinent les types de spectacle dans leur programmation. Par exemple le Théâtre 13 propose en parallèle des séries longues un programme réservé à des « formes de spectacles différentes ou inattendues » qui comprennent de 4 à 10 représentations⁴⁹, « les escales ».

Le choix de promouvoir des artistes émergents induit une diminution du nombre de représentations. Pour les établissements, l'équilibre entre le coût plateau et la billetterie dépend en effet d'un taux de remplissage élevé, parfois difficile à obtenir. La réduction du nombre de représentations peut constituer une marge de manœuvre. Pour les compagnies, notamment les compagnies émergentes, qui ne disposent elles-mêmes que de faibles marges financières, les séries longues peuvent constituer un risque difficile à assumer. Le coût de montage du spectacle, la jauge et la capacité à remplir la salle sont autant de déterminants qui pèsent sur l'équilibre.

L'effet attendu des représentations n'est plus nécessairement d'amortir le coût du spectacle et la recherche du public le plus large, mais plutôt la recherche de notoriété en vue d'une exploitation ultérieure, grâce à l'intervention d'une production privée : il est difficile avec un faible nombre de représentations d'élargir le public au-delà des amis et des professionnels.

Des théâtres privés d'un type nouveau comme le Théâtre de la Porte Saint Martin ou La Scala apparaissent à Paris : ils se nourrissent de la créativité d'équipes subventionnées (avec des projets susceptibles de plaire au public des salles privées) qui n'ont pas atteint dans le secteur subventionné tout le public qu'elles étaient susceptibles de toucher en raison des durées d'exploitation trop brèves dans le théâtre public.

Le fondement de la subvention publique, l'accès du plus grand nombre aux œuvres de création, n'est pas pleinement atteint car le passage au privé s'assortit de tarifs élevés.

⁴⁹ Théâtre 13 document Fréquentation 2015-2016-2017.

Les artistes, nombreux à bénéficier d'une intervention publique limitée, s'accommodent finalement d'une politique résolument tournée vers eux. Mais le grand public n'est pas en mesure de réagir à une éviction progressive dont il n'a pas nécessairement conscience⁵⁰.

Cet effet est cependant contrebalancé par les politiques dynamiques menées par les établissements en direction des publics.

3.4. L'action culturelle ou la recherche de la transmission et de la diversité des publics.

3.4.1. Des politiques tarifaires

Les établissements cherchent tous à diversifier les publics ; ils affirment et revendiquent un rôle dans la démocratisation culturelle, de transmission et d'accompagnement vers la culture.

Cet objectif de démocratisation culturelle se lit dans la politique tarifaire ; outre des tarifs maîtrisés grâce aux subventions, toutes les grilles tarifaires incluent des formules de réduction variant selon les établissements : pour les jeunes, les enfants, les personnes à faibles ressources, les seniors, les personnes relevant des minima sociaux, les demandeurs d'emploi... ; s'y ajoutent les formules de fidélisation du public (carte, abonnement...) et une offre spécifique pour les publics de proximité (quartier, arrondissement...). Chaque établissement présente un dispositif propre qu'il adapte régulièrement.

Les Plateaux Sauvages ont mis en place un système de « tarification responsable » permettant au spectateur de choisir son tarif entre 5€ et 30€ et pratiquent le « billet suspendu », soit l'achat d'un billet à 5€ alimentant une cagnotte solidaire pour les personnes qui ne peuvent pas acheter de billet. Le billet suspendu a également été adopté récemment par la Maison des Métallos. Le Cent Quatre propose une billetterie solidaire pour les publics en situation de précarité (2€ pour les spectacles, 1€ pour les expositions).

3.4.2. Des démarches spécifiques

Deux types de publics sont particulièrement ciblés : le jeune public et les publics dits « empêchés » ou « éloignés », pour lesquels l'incitation tarifaire ne suffit pas et auxquels s'adressent des outils de découverte.

Les modalités utilisées diffèrent selon les établissements, deux grands axes pouvant être identifiés : l'accompagnement des spectacles, visant à faire découvrir la production artistique elle-même par exemple via des rencontres avec des artistes, et l'éducation artistique, via des ateliers, des résidences, des ateliers de pratique amateur.

L'ouverture au territoire est particulièrement importante pour les établissements « fabrique ». Le Cent Quatre se définit comme un « lieu de vie et d'appropriation culturelle »⁵¹. Les Plateaux Sauvages appuient leur projet sur la notion de transmission artistique : un des critères d'accueil des compagnies en résidence est qu'elles soient en capacité de partager le processus artistique, via des temps de rencontre entre les artistes

⁵⁰ Lire à ce sujet la chronique de Michel Guerrin « les gilets jaunes, ces exclus de la culture subventionnée » parue sur le site du Monde le 14 décembre et dans les pages du Monde daté du 15 décembre 2018 sous le titre « Gilets jaunes : plein tarif ».

⁵¹ Bilan 2016.

et le public. La Maison des Métalos se définit aussi comme un lieu d'innovation et d'expérimentation dédié à la transition⁵².

Le jeune public, de la toute petite enfance à l'adolescence, est au cœur du projet du Théâtre Paris Villette. Il constitue aussi un axe important, bien que non exclusif, des projets du Mouffetard (27 % des représentations⁵³) et du Théâtre aux Mains Nues. Tous les établissements développent des offres en direction du jeune public, à travers des temps spécifiques dans la programmation ou des actions d'éducation artistique et culturelle, en particulier en direction des publics scolaires.

Les actions d'éducation artistique et culturelle peuvent prendre différentes formes, certaines étant inscrites dans les dispositifs d'éducation artistique mis en place par la Ville ou l'Education Nationale : visites, accueil de classes, ateliers de pratique artistique, résidences artistiques dans les établissements scolaires, classes à projet artistique et culturel.

Des projets sont aussi conduits en propre par les établissements. Le Théâtre des Bouffes du Nord en partenariat avec l'association Môm'artre accueille ainsi des enfants après l'école pour des ateliers théâtre et musique. Le Cent Quatre organise des « toutes petites visites » pour faire découvrir une œuvre aux enfants de 2 à 5 ans. Le projet Passerelles du Théâtre Paris Villette propose à des collégiens et lycéens un parcours de spectacles en autonomie après rencontres avec les artistes. Les compagnies accueillies en résidence au Théâtre de la Cité Internationale effectuent des actions en direction des publics. Ces activités peuvent représenter une part importante de l'activité des établissements. Conformément à son projet, les groupes scolaires constituent 21,7 % de la fréquentation du Théâtre Paris Villette, et les moins de 12 ans y représentent plus de 23 % du public individuel⁵⁴. Les spectateurs de moins de 30 ans constituent 21 % de la fréquentation 2017 du Théâtre de la Ville, soit près de 40 000 spectateurs⁵⁵.

Des actions sont également conduites en direction des publics dits éloignés des structures et de l'offre culturelle, public en précarité, migrants, public en situation de handicap, en lien avec des associations comme le Secours Populaire, des hôpitaux, des centres sociaux et des centres d'hébergement. Là aussi, les modalités varient : visites, accueil pour un spectacle, ateliers de pratique artistique, parcours spécifiques. A signaler, par exemple, le projet d'accessibilité et de médiation en direction d'enfants et d'adolescents atteints de troubles autistiques proposé par le Théâtre de la Ville en 2017.

Toutes ces actions impliquent de solliciter de nombreux partenaires pour mobiliser les financements nécessaires.

⁵² Projet [.....].

⁵³ Bilan convention 2015-2017.

⁵⁴ Rapport d'activité 2017 - analyse comparative des publics.

⁵⁵ Rapport d'activité 2017.

4. UNE RECHERCHE PERMANENTE DE FINANCEMENT

La contrainte de la stabilisation voire de la raréfaction des fonds publics est prise en compte par les établissements. Ce point apparaît posé comme un constat, souvent regretté, par les dirigeants des établissements auditionnés qui ont une conscience aigüe de la nécessité de diversifier leurs ressources⁵⁶.

Les subventions n'apportent pas totalement la sécurité attendue compte tenu de leur vote annuel et de l'absence de garantie de montant sur la durée. Le caractère annuel des financements nécessite de réitérer les démarches chaque année pour poursuivre les partenariats engagés, en établir de nouveaux, bénéficier de financements renouvelés, au risque d'empiler ou d'éparpiller les énergies et les activités. Les établissements cofinancés avec l'Etat bénéficient de conventions pluriannuelles multipartites qui impliquent une préparation approfondie, parfois longue et lourde, mais qui les rassure sur leurs perspectives financières et la solidité de leurs partenariats⁵⁷. Il n'est pas toujours aisé de passer de telles conventions avec des établissements exclusivement financés par la Ville de Paris, pour des raisons juridiques⁵⁸, mais c'est un objectif à poursuivre. Pour l'atteindre une des solutions consiste à rechercher des partenaires même minoritaires.

Recommandation 1 : Élaborer autant que possible des conventions pluriannuelles de financement pour les établissements.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DAC confirme que le développement des conventions pluriannuelles de financement a été restreint à des situations ne présentant pas de risque juridique.

Indépendamment de leur montant, les subventions font l'objet d'un calendrier de versement qui peut mettre en péril la trésorerie des établissements et leur faire engager des frais inutiles. Pour sécuriser les établissements il convient de s'assurer que les votes interviennent en temps utile au Conseil de Paris et que les versements soient effectués rapidement : vote en décembre de l'année n pour l'année n+1 d'une subvention égale à la moitié de la subvention de l'année n, puis en juillet de l'année n+1 vote d'une subvention complémentaire **évaluée en fonction des résultats de l'année n**. Ce calendrier implique que les comptes soient transmis en temps utile à l'administration pour permettre le dialogue de gestion, c'est-à-dire au premier semestre.

Recommandation 2 : Veiller à ce que le calendrier de versement des subventions soit adapté aux besoins des établissements.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DAC confirme qu'elle n'est pas toujours en mesure d'évaluer les résultats de l'année n au premier semestre n+1.

⁵⁶ C'est un des constats des acteurs réunis lors des rencontres culturelles organisées le 5 octobre 2018 par la Ville de Paris

⁵⁷ Théâtre Mouffetard, Théâtre du Rond-Point, Théâtre de la Bastille, Atelier de Paris Carolyn Carlson, Théâtre de la Cité Internationale.

⁵⁸ La relation avec les associations doit préserver l'autonomie de chacun, la création d'établissements publics s'avère lourde et ne se justifie que pour des établissements d'une importance certaine.

Sous le double effet de l'alourdissement du coût des charges fixes hors et avant toute activité artistique et de la stabilisation des financements publics, le montant dont dispose l'établissement pour développer son projet artistique à travers sa programmation et ses activités se rétracte. Cette situation interroge naturellement les modèles économiques. Au-delà des efforts pour contenir le coût du théâtre en ordre de marche (TOM), la recherche de ressources propres mobilise une énergie importante des établissements.

4.1. L'activation des leviers propres au projet artistique

4.1.1. La programmation

Un premier levier réside dans la **conception** de la programmation artistique : en matière de spectacle vivant, si elle équilibre « valeurs sûres » et projets audacieux, répertoire (sans droits d'auteurs) et créations contemporaines, compagnies renommées et émergentes, distributions restreintes et équipes nombreuses, technique sophistiquée et scénographie simple, elle répartit la prise de risque inhérente à la création artistique. La définition de la mission des établissements oriente la façon de parvenir à ces équilibres : un lieu voué à l'émergence et à l'expérimentation devra moins compter sur la billetterie et davantage sur les partenariats financiers. En matière d'expositions, il est parfois possible d'accueillir des projets entièrement financés (BIC par exemple au Cent Quatre).

Le **montage** des projets fait également l'objet d'une constante recherche d'équilibre, les établissements pesant les risques au cas par cas. Les différentes modalités évoquées plus haut⁵⁹ sont combinées en fonction des besoins et des possibilités de financement, un projet tenant compte des aides dont les compagnies elles-mêmes peuvent bénéficier, qui déterminent les modalités de collaboration voire même la réalisation du spectacle.

Les établissements peuvent apporter une aide administrative et technique aux compagnies, tant pour l'identification des aides possibles que pour la constitution des dossiers demandés par les financeurs. Les modalités de collaboration intègrent les conditions posées en matière de rémunération des artistes par les organismes auprès desquels l'établissement sollicite une aide financière⁶⁰. Sans garantie d'obtenir ces aides complémentaires, certains projets ne peuvent être tentés, le risque étant trop important pour la compagnie ou pour l'établissement.

La diversification des sources de financement et des partenaires financiers apparaît comme une constante dans le montage des projets. Elle implique une gestion complexe des calendriers, différents selon les financeurs, pour articuler les démarches avec le calendrier de la production du spectacle lui-même, exercice dont le caractère chronophage se retrouve dans toutes les activités.

4.1.2. Le développement des partenariats

4.1.2.1. Les collaborations entre structures culturelles

Traditionnelles compte tenu des modalités de production partagée évoquées plus haut⁶¹, elles rassemblent souvent des établissements qui se rejoignent sur des objectifs artistiques

⁵⁹ Des modalités de réalisation variées, 4,2.

⁶⁰ Les aides de l'ONDA et l'ADAMI supposent la rémunération des artistes, ce qui exclut la coréalisation fondée sur le partage des recettes.

⁶¹ La production, 4,2.

et unissent leurs moyens venus de territoires différents, en France ou à l'étranger (de nombreux exemples nationaux ou internationaux sont cités dans les rapports d'activité des établissements).

Plus récentes sont les coopérations strictement parisiennes : alors que l'exclusivité a été longtemps la règle à Paris, la raréfaction des moyens financiers et l'arrivée d'une nouvelle génération à la tête des établissements a conduit à envisager des projets artistiques en diffusion partagée sur le territoire parisien, à l'exemple de spectacles présentés au Cent Quatre puis au Monfort, ou au Paris-Villette puis au Rond-Point (programme Pacotilles).

Compte tenu de la difficulté à atteindre le nombre de représentations nécessaire pour que la compagnie obtienne une subvention, il arrive que plusieurs théâtres s'associent pour diffuser un spectacle sur plusieurs lieux parisiens. Le Théâtre de la Ville et le Châtelet ont également développé des collaborations à l'occasion des travaux dans leurs locaux.

Le développement des résidences de création qui comprennent une présentation publique de fin de résidence favorise l'itinérance des spectacles de lieux de création à des lieux de diffusion dans Paris : le montage d'un spectacle prévoit dès le départ une reprise ultérieure dans un autre théâtre.

4.1.2.2. Les financements extérieurs

L'organisation ou l'accueil de festivals qui s'appuient sur un ou plusieurs établissements permet de développer des collaborations voire des mutualisations⁶² et incite à rechercher des financements complémentaires.

La recherche de mécénat est plus active dans les structures d'une certaine importance, non seulement car elle nécessite un véritable travail⁶³, mais encore car les entreprises susceptibles d'apporter leur soutien souhaitent une réelle visibilité et préfèrent les projets médiatiques.

Le mécénat mobilisé par les établissements culturels est souvent lié à des projets spécifiques ponctuels qui ont une visibilité propre tels que les festivals⁶⁴ ; il est rare et difficile d'obtenir l'assurance d'un mécénat régulier⁶⁵.

Les artistes, notamment les jeunes compagnies, font de plus en plus appel à du financement participatif ou crowdfunding, ce qui est facilité par le développement de nombreuses plateformes⁶⁶. Ces financements qui mobilisent de nombreux mécènes individuels pour des montants limités sont intéressants ; ils impliquent les donateurs sur des projets artistiques, forment des communautés et permettent parfois de convaincre des financeurs institutionnels de se lancer dans des aventures ou de boucler des budgets ; en revanche, ils ne sauraient constituer pour les établissements une source de financement alternative.

⁶² L'équipe du Monfort est chargée de la programmation du festival « Paris l'été ».

⁶³ Cette activité est soit menée en interne par la structure, ce qui nécessite du personnel, soit confiée à une association (exemple du Châtelet sous la précédente direction) ; elle nécessite dans tous les cas une forte implication de la direction.

⁶⁴ BNP Paribas pour le festival des illusions du Monfort en 2016.

⁶⁵ SOFIA pour la Maison de la Poésie.

⁶⁶ Créé en 2009, le fonds de dotation Proarti leur propose un accompagnement spécifique.

4.1.3. L'optimisation de la billetterie

La recette de billetterie est un facteur essentiel des recettes artistiques dans le spectacle vivant. Au-delà des risques inhérents à la programmation et au succès de fréquentation des spectacles, la recette dépend de la jauge dont disposent les établissements et du maintien d'une tarification accessible, qui doit rester conforme à l'objectif d'ouvrir la culture au plus grand nombre.

De l'avis des professionnels, l'équilibre d'un spectacle devient aléatoire si la jauge de la salle est inférieure à 250 places. D'ailleurs plusieurs interlocuteurs rencontrés considèrent que la jauge idéale à Paris est de 400 places. Compte tenu du coût du théâtre en ordre de marche, la subvention est nécessaire pour permettre l'activité artistique, raison d'être des établissements.

Un équilibre raisonnable entre la recette attendue et le coût du spectacle est à rechercher ; il peut être recherché spectacle par spectacle, mais il l'est souvent sur l'ensemble de la saison ou de l'année, afin de lisser les tarifs pour les spectateurs.

Dans une optique de formation et de fidélisation du public, les théâtres ont longtemps pratiqué l'abonnement, proposant des tarifs avantageux au public et permettant à l'établissement de disposer d'une trésorerie importante en début de saison. En cas de réussite, cette pratique finit par exclure les publics occasionnels, alors que les habitudes culturelles évoluent vers des sorties moins régulières et plus diversifiées. Il convient d'être en mesure d'offrir des places en cours d'année, quitte à proposer des cartes de fidélité plus souples permettant non des achats mais des pré-réservations. Le Théâtre de la Ville, sans réduire le volume des abonnements, a orienté l'augmentation du nombre de représentations en direction des publics non abonnés.

Le Théâtre du Châtelet s'est, quant à lui, doté d'une nouvelle formule permettant l'élargissement de l'éventail de tarifs et leur modulation en fonction notamment de la place, de la date, du jour de la représentation ainsi que des disponibilités, à l'instar de ce qui est pratiqué par les compagnies aériennes⁶⁷. Cette pratique innovante est opaque pour le spectateur et interroge quant aux objectifs de service public ; elle doit être évaluée au regard de ses résultats et des différentes initiatives prises par le théâtre pour élargir son public.

4.1.4. La recherche de partenariats pour les actions culturelles

L'implication des établissements dans les actions culturelles s'accompagne d'une prospection constante auprès de divers partenaires institutionnels et privés pour financer ou équilibrer l'activité.

Les établissements soulignent le travail chronophage de prospection et d'élaboration de dossiers de demandes de financement, la plupart étant liés à des appels à projets, impliquant des financements fléchés.

Les établissements font néanmoins preuve de détermination. On relève par exemple le projet intergénérationnel conduit cette année par le Théâtre aux Mains Nues, associant des personnes âgées de l'EHPAD Alquier Debrousse et des élèves de CM1 dans la construction de marionnettes et la réalisation de photographies, fondé sur un financement croisé de l'Agence Régionale de Santé et de l'association les Petits Frères des Pauvres.

⁶⁷ Yield management.

La conduite des projets nécessite également un investissement important en termes de ressources humaines, tant l'animation des actions que la coordination et le pilotage induisent des recrutements. De nombreux établissements déplorent à ce titre la disproportion entre l'investissement consenti et les financements obtenus.

Partie intégrante des missions des établissements culturels, répondant aux orientations de la politique culturelle municipale, l'action culturelle reste une activité déficitaire organisée à l'aide de micro-financements, complexe à équilibrer.

Ces missions, parce qu'elles constituent un volet important de l'action des établissements, doivent être reconnues comme telles et bénéficier d'un financement adapté, que ce soit à travers la subvention de fonctionnement général ou par le biais des financements spécifiques. En effet, si le financement se réduit à la rémunération des intervenants artistiques, l'établissement doit autofinancer toute la conception, l'organisation, la coordination et l'animation des actions menées. La prise en charge de frais de gestion se justifie pour les structures qui lancent des appels à projet et pour les financeurs institutionnels qui assignent aux établissements un nombre croissant de missions.

Il est en effet paradoxal que la reconnaissance par la puissance publique de l'intérêt général des actions menées, avec signature d'une convention ou attribution d'un label, se traduise à terme par un appauvrissement des structures⁶⁸.

Recommandation 3 : Prévoir dans le financement des actions culturelles une partie pour les frais de gestion de la structure.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DAC se dit favorable à cette recommandation, déjà mise en œuvre dans le cadre de l'Art pour grandir.

Par ailleurs, afin de limiter l'importance des démarches à effectuer et pour que la structure se consacre au contenu des projets, l'assurer d'un financement pérenne en ce sens serait bienvenu⁶⁹ : le conventionnement triennal obtenu par les Plateaux sauvages avec la DRAC pour mener des actions culturelles apparaît à ce titre une nouvelle perspective intéressante, qui permet de sécuriser les financements et d'assurer une continuité des projets.

Recommandation 4 : Organiser un financement plus régulier voire pérenne des actions culturelles, éventuellement en le faisant figurer dans les conventions.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DAC indique que les subventions de fonctionnement général qu'elle accorde couvrent également les activités d'action culturelle.

⁶⁸ Exemple de l'Atelier de Paris.

⁶⁹ Pour la saison 2017-2018, le montant du marché Ville de Paris concernant le projet d'éducation artistique et culturelle attribué au Théâtre de la Ville baissant de 280 000 €, les activités proposées ont été réduites de 54%.

4.2. L'activation du levier des recettes non artistiques

4.2.1. Les activités de formation

Deux établissements aux activités de formation, de création et de diffusion intimement liées dès l'origine disposent de recettes liées à leur activité de formation : l'Atelier de Paris Carolyn Carlson, devenu centre national de développement chorégraphique, et le Théâtre aux Mains Nues, labellisé par le Ministère de la Culture au titre du compagnonnage pour la marionnette.

Pour ces deux établissements, l'activité de formation fait partie de leur mission initiale ; la ressource liée à cette activité est plus importante que la ressource liée à la billetterie des spectacles :

-pour l'Atelier de Paris, l'activité de formation représente 37% des recettes propres en moyenne sur trois ans (soit 112 617€ et 549 heures de formation en moyenne sur trois ans) quand la billetterie représente 15% des recettes propres (soit 45 078€).

-pour le Théâtre aux Mains Nues, l'activité de formation représente 67,3% des recettes propres en moyenne sur trois ans (soit 99 554€ et 798 heures de formation en moyenne sur trois ans) quand la billetterie représente 4,4% des recettes propres (soit 6 505€).

Les ressources de formation constituent ainsi pour chacun une part importante des recettes propres.

4.2.2. La location des espaces

La location d'espaces est un élément constitutif de recettes, variable selon les potentialités et la situation des établissements.

Tableau 11 : Recettes de locations/redevances, moyenne sur trois ans

Part dans les recettes propres	Recettes de locations / redevances en moyenne sur trois ans	Part % dans les recettes propres
Châtelet	923 882 €	6,5%
Carreau du Temple	2 264 746 €	66,1%
Maison de la Poésie	19 254 €	6,6%
Théâtre de la Ville	24 236 €	0,3%
Le Mouffetard	1 810 €	1,0%
Théâtre du Rond-Point	365 085 €	6,4%
Bouffes du Nord	55 709 €	1,0%
Maison des Métallos 2017	293 800 €	47,2%
Théâtre de la Bastille	0 €	0,0%
Atelier de Paris - Carolyn Carlson	44 543 €	14,8%
Théâtre 13	15 600 €	3,8%
Théâtre 14	1 056 €	0,3%
Théâtre de la Cité Internationale 2017	82 428 €	14,3%
Le Monfort	13 283 €	1,1%
Cent Quatre	1 537 095 €	41,1%
Théâtre Paris Villette 2015/16	14 660 €	5,0%
Les Plateaux Sauvages	0 €	0,0%
Théâtre aux Mains Nues	0 €	0,0%

Source : Matrice DAC ou comptes au 31 décembre - retraitement IG

Ces recettes constituent jusqu'à 66 % des recettes propres du Carreau du Temple (soit 2,3 M€ en moyenne sur trois ans), 47 % pour la Maison des Métallos (soit 293 800€ sur l'année 2017), 41 % pour le Cent Quatre (soit 1,5M€ en moyenne sur trois ans), qui disposent

d'espaces dédiés à cette activité. A ce niveau d'activité, la location d'espace constitue pour ces trois établissements une activité majeure indispensable à l'équilibre financier du lieu.

Ces recettes restent marginales, entre 0,3 % et 5 % des recettes propres, pour le Théâtre 14, le Théâtre 13, le Théâtre de la Cité Internationale, le Théâtre des Bouffes du Nord, le Monfort. Certains n'enregistrent aucune recette de location comme le Théâtre aux Mains Nues.

Les établissements culturels subventionnés ne pratiquent pas la location artistique, pour préserver la lisibilité⁷⁰ et l'éthique⁷¹ de leur programmation : les projets artistiques présentés, en arts visuels comme en spectacle vivant, résultent de choix assumés de la direction, même si leurs conditions de réalisation sont variables.

Pour pratiquer la location d'espaces, l'établissement doit disposer de lieux dédiés à cet effet ou de disponibilités dans ses espaces à destination artistique, ce qui pose la question de leurs priorités. Le Cent Quatre indique arbitrer toutes les semaines sur l'occupation des espaces entre les projets artistiques et commerciaux. Le Carreau du Temple trouve difficile, compte tenu de ses besoins en financement, de dégager la disponibilité des lieux pour l'activité artistique⁷². Il est d'autant plus important de préserver l'identité artistique des lieux qu'elle constitue un atout pour les locations, mais l'équilibre est parfois difficile.

La location d'espaces n'est possible que si les lieux sont suffisamment attractifs, ce qui pose le problème de leur entretien régulier impliquant des budgets annuels. Les calendriers d'intervention de la Ville de Paris demandent de l'anticipation⁷³, des interrogations concernant la répartition des travaux entre propriétaire et occupant peuvent se poser. Il peut arriver que l'établissement, pour permettre une location, finance lui-même des travaux, ce qui pèse sur son budget⁷⁴.

Recommandation 5 : Assurer un entretien régulier des bâtiments confiés aux établissements.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DAC précise que cette recommandation doit être rapprochée des moyens disponibles, parfois insuffisants, tant financiers qu'en termes de ressources humaines.

4.2.3. Les recettes de restauration et bar

La situation des établissements est à cet égard très inégale, certains disposant de vastes espaces de restauration⁷⁵, d'autres dégageant avec peine un coin pour un bar⁷⁶.

⁷⁰ Pour le public.

⁷¹ Pour les professionnels.

⁷² Le Carreau du Temple développe des projets artistiques hors les murs : « PACTE ».

⁷³ Définition des besoins, estimation des budgets, inscription budgétaire, programmation et réalisation des travaux.

⁷⁴ Ponçage de parquet 45 000 € au Carreau du Temple par exemple.

⁷⁵ Rond-Point, Cent Quatre.

⁷⁶ Théâtre 14.

Tableau 12 : Recettes de bar restaurant, part dans le total des recettes propres

Part dans les recettes propres	Recettes de bar restaurant en moyenne sur trois ans	Part % dans les recettes propres
Châtelet	-	0,0%
Carreau du Temple	141 474 €	4,1%
Maison de la Poésie	23 433 €	8,0%
Théâtre de la Ville	59 489 €	0,8%
Le Mouffetard	2 428 €	1,4%
Théâtre du Rond-Point	342 156 €	6,0%
Bouffes du Nord	240 869 €	4,4%
Maison des Métallos 2017	65 000 €	10,5%
Théâtre de la Bastille	26 472 €	3,9%
Atelier de Paris - Carolyn Carlson	17 342 €	5,8%
Théâtre 13	42 473 €	10,2%
Théâtre 14	6 357 €	1,9%
Théâtre de la Cité Internationale 2017	75 788 €	13,1%
Le Monfort 2016	21 484 €	1,8%
Cent Quatre	-	0,0%
Théâtre Paris Villette 2015/16	3 005 €	1,0%
Les Plateaux Sauvages	0 €	0,0%
Théâtre aux Mains Nues	333 €	0,2%

Source : Matrice DAC ou comptes au 31 décembre⁷⁷ - retraitement IG

Tous les établissements présentent des recettes de bar et/ou de restaurant, la situation est très contrastée tant en montant qu'en part dans les recettes propres.

Une offre minimale est indispensable en ce qu'elle contribue à la convivialité et à la vie de l'établissement, les spectateurs et visiteurs ne comprenant pas qu'il faille quitter les lieux pour se retrouver et rencontrer les artistes, notamment lorsqu'il se présente peu d'offre à proximité.

La municipalité considère que ces activités commerciales ne doivent pas être subventionnées, ce qui est compréhensible, mais il n'est pas toujours évident de les rendre excédentaires et l'objectif est souvent d'atteindre un simple équilibre.

Dans le cas le plus fréquent d'une simple buvette ouverte avant et après le spectacle, l'ambition est limitée, le risque également, la gestion directe est raisonnable.

Dans le cas d'un restaurant, il importe qu'il puisse ouvrir en dehors de l'activité de l'établissement pour être rentable et il est donc confié à un professionnel.

Les entretiens font ressortir qu'il n'existe pas de bonne solution dans la mesure où il s'agit d'un métier spécifique très éloigné des métiers de la culture et avec lequel les relations sont souvent difficiles : la gestion directe par l'établissement est souvent peu dynamique car l'exploitant a besoin d'un intéressement pour être motivé à proposer une offre attractive, tandis que la concession expose l'établissement à des difficultés avec l'exploitant. Ce dernier doit partager les objectifs du lieu, accepter ses contraintes et trouver une juste rémunération. Les exploitants changent régulièrement, ce qui de fait permet de renouveler l'offre et correspond aux habitudes actuelles, mais cette rotation implique des périodes de fermeture qui pénalisent l'établissement. Des contentieux interviennent⁷⁸.

⁷⁷ La part de ces recettes dans les recettes propres n'est pas individualisée dans les comptes du Châtelet et du Cent Quatre, elle est incluse dans la rubrique « locations, redevances » évoquée plus haut.

⁷⁸ [.....]. La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

La formule retenue par le Monfort paraît originale pour répondre à ces difficultés : l'activité est externalisée sans perspective de recettes pour l'établissement, ce qui assure la motivation des exploitants pour maintenir un service régulier autour des spectacles, mais ne rapporte rien au théâtre. Une simple location sans indexation sur le chiffre d'affaires est également envisageable.

Compte-tenu des difficultés évoquées et de la complexité de ces sujets, il serait utile que la DAC organise sur ces questions une réunion de travail entre établissements du réseau subventionné et associe d'autres structures comme les musées, pour un échange d'expériences avec l'appui de la DAE et de la DAJ, en vue de partager les bonnes pratiques afin d'éviter les écueils, d'élargir la réflexion et d'imaginer de nouvelles solutions.

Recommandation 6 : Mettre en commun expériences et réflexions concernant l'offre de restauration.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DAC souscrit pleinement à cette recommandation.

4.2.4. Les recettes originales

Le Châtelet s'est engagé dans la vente de décors, costumes et accessoires ce qui a produit en moyenne sur trois ans près de 200 000€ par an, soit 1,4% de ses recettes propres. Reste à savoir si cette activité, qui correspond à l'abandon d'un répertoire, est renouvelable.

Le Cent Quatre développe depuis trois ans une activité innovante de prestation d'ingénierie culturelle notamment dans le cadre du Grand Paris Express, qui représente 9,9% des recettes propres soit 3% des recettes totales (445 047€ de recettes en 2017). Cette activité due à la notoriété du Cent Quatre contribue en retour à renforcer celle-ci.

Des perspectives de recettes sont envisageables dans plusieurs établissements qui souhaitent élargir leur rayonnement à distance à travers des captations et des diffusions (réseaux sociaux, plateformes de streaming, télévisions), mais, là encore, la recherche de partenaires est complexe.

Les responsables des établissements manifestent tous le désir de trouver de nouvelles recettes et déploient pour ce faire énergie et imagination, en fonction de leurs particularités et de leurs compétences. Néanmoins l'activité artistique et culturelle est structurellement déficitaire et nécessite des financements publics, à calibrer selon les besoins de chaque structure.

5. DES OUTILS D'ANALYSE ET DE DIALOGUE PERFECTIBLES

Les établissements étudiés sont tenus de produire chaque année à la Ville de Paris leurs comptes sociaux, présentés sous la forme du plan comptable général et certifiés par un commissaire aux comptes. Cela permet des comparaisons sous réserve de la compréhension et de la continuité des conventions comptables retenues.

Ils produisent en général un rapport d'activité, mais ce dernier n'étant pas normalisé, les informations qu'il contient ne sont pas toujours comparables d'un établissement à l'autre, voire d'une année sur l'autre.

Ils ne disposent pas tous d'outils de comptabilité analytique et quand ils en disposent, ceux-ci ne sont ni normalisés ni connus de l'administration municipale.

5.1. La conception d'une matrice analytique

La Direction des affaires culturelles a mis en place depuis 2015 une « matrice analytique » inspirée de la nomenclature UNIDO que le Ministère de la Culture demande aux structures subventionnées d'utiliser, matrice qu'elle indique avoir simplifiée et synthétisée. Cet outil doit permettre de mieux approcher l'équilibre économique des théâtres afin d'évaluer leurs besoins de financement et de les comparer entre eux, d'une année sur l'autre, à condition qu'ils l'utilisent tous et de manière homogène.

L'objectif de la matrice est d'apprécier la « marge artistique » des établissements, c'est-à-dire la marge de manœuvre dont ils disposent pour créer et diffuser des œuvres de création au public le plus large, une fois les recettes de subvention perçues et les dépenses structurelles ou « théâtre en ordre de marche » (TOM)⁷⁹ réglées.

C'est cette analyse en terme de reliquat disponible pour l'artistique qui est menée dans les établissements de spectacle vivant recevant des financements du Ministère de la Culture.

Lorsque l'économie du lieu est complexe, comme dans le cas des nouvelles structures municipales qui déploient une activité commerciale telles le Cent Quatre, c'est la notion de « disponible pour l'artistique » qui est retenue, à savoir l'ensemble des recettes qui peuvent être mobilisées pour financer l'activité artistique.

Ces deux notions, expliquées dans les schémas suivants, président à la présentation de la matrice DAC.

⁷⁹ Notion détaillée ci-dessous.

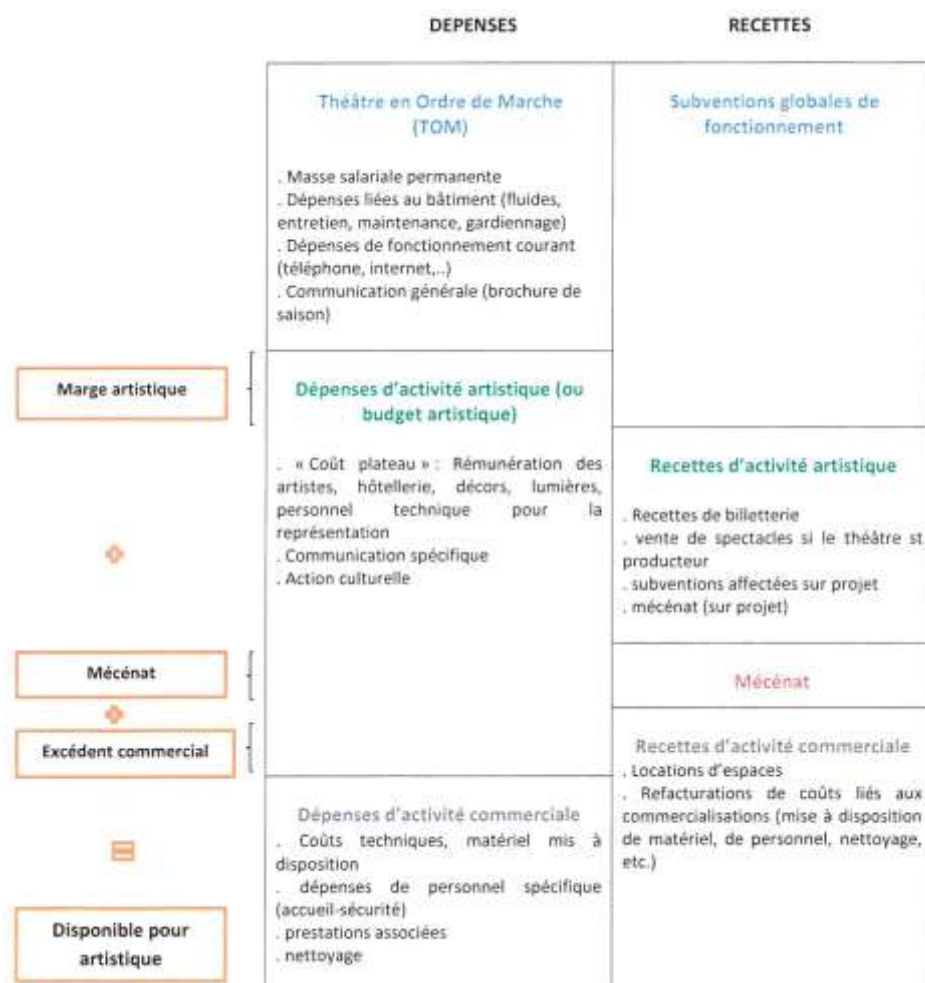
Figure 2 : Marge artistique

DEPENSES		RECETTES
Marge artistique = disponible pour artistique	Théâtre en Ordre de Marche (TOM) . Masse salariale permanente . Dépenses liées au bâtiment (fluides, entretien, maintenance, gardiennage) . Dépenses de fonctionnement courant (téléphone, internet,...) . Communication générale (brochure de saison)	Subventions globales de fonctionnement
	Dépenses d'activité artistique (ou budget artistique) . « Coût plateau » : Rémunération des artistes, hôtellerie, décors, lumières, personnel technique pour la représentation . Communication spécifique . Action culturelle	Recettes d'activité . Recettes de billetterie . vente de spectacles si le théâtre st producteur . subventions affectées sur projet . mécénat (sur projet)

Marge artistique =
disponible pour
artistique

Source : Fiche DAC janvier 2016

Figure 3 : Disponible pour l'artistique



Source : Fiche DAC janvier 2016

La matrice est conçue avant tout selon une logique budgétaire. Elle est destinée à éclairer le dialogue de gestion dans lequel la question de la marge artistique est centrale pour calibrer la subvention. Elle se présente sous la forme d'un « budget analytique », prévisionnel puis réalisé. Sur le plan méthodologique, le vocabulaire utilisé « budget réalisé » peut comporter des risques de confusion entre la notion de budget (prévisionnel) et celle de comptes annuels (réalisé).

Si elle peut constituer une grille d'analyse pertinente dans les cas simples (établissement dédié au spectacle vivant avec quelques recettes accessoires de type bar), la matrice tend à être moins efficace quand l'établissement diversifie ses activités, compte tenu de la confusion entre théâtre en ordre de marche et charges de structure.

Bien qu'elle cherche à approcher la réalité économique de la structure, elle ne se présente pas sous la forme d'une comptabilité analytique qui ferait apparaître activité par activité les coûts et les recettes : elle ne permet pas de dégager une marge par activité qui serait un élément de compréhension plus fine du modèle économique des établissements.

Figure 4 : Le cadre de la matrice

BUDGET ANALYTIQUE ANNUEL							
Dépenses				Recettes			
	2017 (prévisionnel)	2017 (réalisé)	Delta 2017 (%)		2017 (prévisionnel)	2017 (réalisé)	Delta 2017 (%)
A. FONCTIONNEMENT				A. FONCTIONNEMENT			
I. Charges de fonctionnement (T.O.M./S.O.M.)	-	-	-	I. Recettes globales de fonctionnement	-	-	-
Salaires et charges	-	-	-	Subventions de fonctionnement	-	-	-
dont Salaires	-	-	-	dont Etat	-	-	-
dont personnel administratif	-	-	-	dont DGCA (Central)	-	-	-
▶ dont vacations et contrats courts	-	-	-	dont DRAC	-	-	-
dont personnel technique	-	-	-	dont autres	-	-	-
dont autres	-	-	-	dont Ville de Paris et Département de Paris	-	-	-
dont Charges	-	-	-	dont DAC	-	-	-
dont personnel administratif	-	-	-	dont autres directions	-	-	-
▶ dont vacations et contrats courts	-	-	-	dont Région	-	-	-
dont personnel technique	-	-	-	dont Union Européenne	-	-	-
dont autres	-	-	-	dont autres	-	-	-
Bâtiment	-	-	-				
dont loyer annuel (ou redevance)	-	-	-				
dont fluides (eau, chauffage,...)	-	-	-				
dont fournitures de régie et petit matériel	-	-	-				
dont assurance	-	-	-				
dont frais de maintenance, de réparation et d'entretien	-	-	-				
dont sécurité et gardiennage	-	-	-				
dont location de matériel	-	-	-				
dont autres	-	-	-				
Administration	-	-	-				
dont honoraires (avocat, comptable, CAC...)	-	-	-				
dont frais de déplacements, missions et réceptions du personnel	-	-	-				
dont affranchissement, téléphone, internet	-	-	-				
dont fournitures admin., documentation, abonnement presse	-	-	-				
dont location	-	-	-				
dont reprographie	-	-	-				
dont entretien, maintenance et réparation administrative	-	-	-				
dont autres	-	-	-				
Communication	-	-	-				
dont honoraires (graphiste, attache de presse)	-	-	-				
dont achat d'espace	-	-	-				
dont affranchissement	-	-	-				
dont catalogues et imprimés	-	-	-				
dont autres	-	-	-				
Technique	-	-	-				
dont maintenance technique (plateau, lumières, son...)	-	-	-				
dont entretien réparation du matériel technique	-	-	-				
dont fournitures techniques de régie	-	-	-				
dont location de matériel technique	-	-	-				
dont autres	-	-	-				
Charges financières et exceptionnelles	-	-	-	Autres	-	-	-
dont fiscalité et versements assimilés	-	-	-	dont produits financiers	-	-	-
dont charges financières et services bancaires	-	-	-	dont produits exceptionnels (hors sponsoring et mécénat)	-	-	-
dont charges exceptionnelles	-	-	-	dont reprise sur provisions, amortissements, dépréciation	-	-	-
dont autres	-	-	-	dont transfert / atténuation de charges	-	-	-
II. Dotations aux amortissements	-	-	-	dont autres	-	-	-
Provisions (risques et charges, dépréciations)	-	-	-	II. Quote part des subvention d'investissement	-	-	-
Sous-total "dépenses de fonctionnement" (I+II)	-	-	-	Sous-total recettes de fonctionnement (I+II)	-	-	-

III. Dépenses artistiques	-	-	-
Dépenses de personnel	-	-	-
dont intermittents techniques			-
dont intermittents artistiques			-
dont honoraires (commissaires d'exposition...)			-
dont autres			-
Autres dépenses artistiques	-	-	-
dont cession			-
dont co-production			-
dont coréalisation / minimum garanti			-
dont production déléguée / production d'œuvre			-
dont droits d'auteur et diverses redevances			-
dont frais de tournée, déplacement, hébergement et restauration	-	-	-
▶ dont frais de tournée			-
▶ dont frais de déplacement			-
▶ dont frais d'hébergement et restauration			-
dont frais liés à la scénographie			-
dont fourniture/ consommables			-
dont locations occasionnelles			-
dont transport d'œuvres			-
dont défraiements			-
dont assurance			-
dont autres			-
dont frais de communication			-
IV. Dépenses liées à l'action culturelle	-	-	-
dont personnels et charges			-
dont achat et location			-
dont honoraires			-
dont autres			-
V. Dépenses liées à l'activité commerciale	-	-	-
dont personnels et charges			-
dont charges liées au bar			-
dont charges liées à la librairie			-
dont autres			-
Sous-total "dépenses d'activité" (III+IV+V)	-	-	-
Total Dépenses (hors valorisation)	-	-	-
Valorisation espace et mise à disposition du bâtiment			-
Valorisation communication			-
Total Dépenses	-	-	-
B. INVESTISSEMENT			
Dépenses d'investissement			-
C. SOLDES ET RATIOS			
Type			
Solde global			
Solde de fonctionnement (disponible pour artistique)			
Part des subventions publiques dans les ressources globales			
Solde d'activité (recettes d'activité - dépenses d'activité)			
Part du disponible pour artistique dans les dépenses globales			
Part des dépenses de personnel dans les dépenses globales			
Part des dépenses du TOM dans les dépenses globales			
Taux de couverture du fonctionnement courant par la VdP			
III. Recettes d'activité artistique	-	-	-
Ressources liées à l'activité artistique	-	-	-
dont billetterie			-
dont recettes de coréalisation			-
dont droits de suite			-
dont ventes de spectacles (production)			-
dont refacturations			-
dont autres			-
Mécénat	-	-	-
dont affecté			-
dont non-affecté			-
dont autres			-
Sponsoring	-	-	-
dont affecté			-
dont non-affecté			-
dont autres			-
Subventions affectées (pour projet)	-	-	-
dont Etat	-	-	-
dont DGCA (Central)			-
dont DRAC			-
dont autres			-
dont Ville de Paris et Département de Paris			-
dont Union européenne			-
dont Région			-
dont autres	-	-	-
dont ONDA			-
dont ARCADI			-
dont CNASEA			-
dont ADAMI / SPEDIPAM			-
dont SACD / SACEM			-
dont autres			-
Autres ressources propres	-	-	-
dont à préciser			-
IV. Recettes liées à l'action culturelle	-	-	-
dont subventions affectées			-
dont Ville de Paris			-
dont mécénat			-
dont billetterie ou assimilé			-
dont prestations de service			-
dont recettes liées à la commande publique			-
dont autres			-
V. Activités commerciales annexes	-	-	-
dont bar			-
dont librairie			-
dont locations			-
dont autres (ex produits dérivés etc...)			-
Sous-total "recettes d'activité artistique" (III+IV+V)	-	-	-
Total Recettes (hors valorisation)	-	-	-
Valorisation espace et loyer			-
Valorisation communication			-
Total Recettes	-	-	-
B. INVESTISSEMENT			
Subventions d'équipement			-

Source : DAC

La matrice n'est pas remplie de façon homogène par toutes les structures qui l'utilisent, ce qui conduit la DAC à opérer des retraitements. Les questions posées par la mission sur la méthode de confection de la matrice et la compréhension des données saisies n'ont pas toujours obtenu réponse.

- Par exemple, concernant l'imputation des dépenses de personnel :

-la DAC considère que le TOM ne doit intégrer que des personnels permanents; elle relève toutefois que certaines structures imputent en charges du TOM des personnels intermittents (ces structures font observer que le recours à des personnels intermittents pour la technique en fonction des spectacles est un mode de fonctionnement habituel quand les équipes sont réduites).

-la DAC note que dans certains cas, des dépenses de personnel telles que les salaires des agents de l'action culturelle ou du bar sont imputées au TOM, alors qu'elles devraient être traitées respectivement comme des dépenses d'action culturelle et des dépenses relatives aux activités commerciales ; cependant il ne s'agit pas d'intermittents mais de permanents.

La DAC met en avant sa bonne connaissance des structures, fruit du dialogue de gestion entretenu avec les établissements, et affirme retracer les anomalies relevées, mais pour un regard extérieur il est impossible de connaître de façon fiable au travers de la matrice l'équilibre des différentes activités artistiques, commerciales et d'action culturelle. Il conviendrait pour cela, en face des recettes, de répartir au prorata du temps consacré à ces activités les charges relatives aux personnels permanents actuellement imputées au TOM, ce que retracerait une réelle comptabilité analytique.

- L'exemple des dépenses de communication est également complexe : doivent figurer dans le TOM les dépenses « de saison » concernant la structure, et hors du TOM les dépenses concernant spécifiquement les spectacles. Il est cependant difficile d'opérer cette distinction dans de nombreux cas, notamment quand la structure propose une activité foisonnante qui dépasse les catégories traditionnelles.

Il serait donc utile pour utiliser au mieux la matrice d'établir une doctrine homogène conforme aux usages de la profession et aux missions confiées aux établissements par la Ville concernant ce que recouvre le Théâtre en Ordre de Marche ainsi que les charges de structure.

Recommandation 7 : Établir une définition partagée du périmètre du Théâtre en Ordre de Marche et des « charges de structure » des établissements.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DAC confirme constater certains écarts d'interprétation.

5.2. La mise en œuvre de la matrice analytique

5.2.1. Est partielle

La confection de la matrice, qui a exigé un très gros travail de la DAC, représente également pour les établissements une tâche importante et leur occasionne des frais. Par pragmatisme, la DAC ne l'a pas imposée à tous.

Sur les 18 structures étudiées, 8 soit 40% de l'échantillon présentent une matrice complète pour les trois années concernées et donc exploitable⁸⁰. Certaines d'entre elles disposent d'une comptabilité analytique et d'outils de pilotage leur permettant d'en extraire les éléments nécessaires (Cent Quatre, Monfort), d'autres moins outillées ont recours à un prestataire extérieur pour la remplir (Théâtres 13 et 14).

Les autres ne la remplissent pas car, soit elles sont subventionnées par l'Etat et utilisent la nomenclature UNIDO, soit elles sont si peu subventionnées qu'il paraît délicat de leur demander ce travail (Bouffes du Nord). Soit enfin, de l'avis de la DAC, elles ont une activité tellement importante que la mise en place de la matrice constituerait pour elles une charge excessive (Théâtre de la Ville). Le Théâtre de la Bastille présente son budget prévisionnel sous la matrice DAC et son budget réalisé sous UNIDO.

Pour les établissements ne présentant pas de matrice, la mission a travaillé sur les documents analytiques internes ainsi que sur les comptes sociaux détaillés qui ont pu lui être fournis.

La mise en place de la matrice étant progressive, elle n'est pas toujours disponible - pour les établissements qui l'utilisent - pour les trois années concernées par l'étude, par exemple la Maison des Métallos et le Paris Villette ne la remplissent que depuis 2017.

Certains établissements adressent la matrice à la DAC sous format PDF, ce qui ne permet son exploitation qu'au prix de lourdes ressaisies, avec un risque d'erreur.

Tous ces éléments rendent les comparaisons difficiles.

5.2.2. Est complexe

La matrice, très détaillée, recèle toutefois des incertitudes méthodologiques qui constituent un frein quand il s'agit d'approfondir, en l'objectivant, la connaissance du modèle économique des établissements. Outre que les établissements ne la remplissent pas de façon homogène, il arrive qu'elle ne reflète pas l'activité telle qu'ils la décrivent, ce qui n'a pas trouvé d'explication, comme dans les exemples suivants :

- La distinction entre recettes de billetterie et recettes de coréalisation.

Si on s'en tient aux matrices, peu d'établissements (8) pratiquent la coréalisation et celle-ci occupe une place marginale dans leurs recettes, à l'exception de deux (un quart des recettes propres au Mouffetard).

Ces résultats ne sont pas en phase avec le contenu des entretiens que la mission a eu avec les responsables des établissements, au Monfort notamment. La distinction dans la matrice entre recettes de billetterie et de coréalisation est aléatoire, dans la mesure où la coréalisation génère des recettes de billetterie et où il faudrait donc préciser la répartition de la billetterie entre la compagnie et le théâtre.

⁸⁰ Carreau du Temple, Maison de la Poésie, Mouffetard, Théâtre 13, Théâtre 14, Monfort, Cent Quatre, Théâtre aux Mains Nues.

- La distinction, au sein des recettes de production, entre production, coproduction et production déléguée.

Celle-ci n'est pas systématiquement faite dans la matrice, à l'exception du Cent Quatre qui distingue des « parts de coproduction déléguée » des recettes de production et de coproduction.

Ainsi, si le Monfort apparaît très actif en matière de production, près de 40% de ses recettes propres et près d'un cinquième de ses recettes totales, il n'apparaît pas qu'il s'agit de production déléguée, perte d'information dommageable d'autant que le Monfort comme le Mouffetard fait au niveau des dépenses artistiques, la distinction « co-production » et « production déléguée/production d'œuvre ».

Dans ces deux exemples, le décalage dans le temps entre les dépenses et les recettes, et le fait que la matrice ne se présente pas totalement en partie double, rendent sa lecture complexe.

- Par ailleurs, il serait utile de bien distinguer dans les recettes les refacturations (avec marge) des remboursements de frais (sans marge) en introduisant une ligne « remboursement de frais ».
- La formation, qui figure en « autres recettes d'activité artistique » (alors qu'elle constitue la principale recette du Théâtre aux Mains nues), mériterait d'être individualisée en recettes propres (comme dans le document spécifique à l'Atelier de Paris).
- Lors d'échanges avec les théâtres il est apparu que ceux-ci pouvaient considérer du mécénat comme des subventions, ou des subventions fléchées comme des recettes propres, alors que les rubriques sont bien identifiées dans la matrice.

Il serait utile de détailler certains points et d'élaborer un guide d'utilisation de la matrice, partagé entre la DAC et les établissements. Le dialogue annuel de gestion doit également permettre des clarifications.

Recommandation 8 : Préciser et détailler la matrice DAC et en élaborer un guide d'utilisation à l'usage des établissements. En vérifier la compréhension partagée.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DAC propose la mise à jour d'une notice explicative accompagnée d'un rappel des définitions.

5.2.3. Demande à être complétée

- Par les comptes sociaux détaillés

Certains établissements ne remplissent pas la matrice DAC, il est indispensable pour effectuer des comparaisons d'utiliser les données figurant dans les comptes sociaux détaillés.

A cet égard, dans sa réponse au rapport provisoire, le Châtelet a fait savoir qu'il présenterait dorénavant ses comptes sur un exercice ne correspondant plus à l'année civile

mais à la saison, du 1^{er} septembre au 31 août⁸¹. Cette décision est de nature à compliquer la tâche de l'administration, qui s'efforce d'harmoniser les méthodes d'analyse et pour laquelle le budget est voté annuellement, et l'oblige à des travaux supplémentaires. Il conviendra d'évaluer les conséquences de cette expérience.

Pour les établissements qui utilisent la matrice, le rapprochement entre celle-ci et la comptabilité est matérialisé sur la matrice, mais il peut y avoir dans les comptes sociaux des écritures de régularisation nécessitant ensuite une mise à jour de la matrice, qui ne semble pas toujours effectuée. La matrice qui sert de support au dialogue de gestion pour définir la subvention de l'année n+1 est élaborée sur des données provisoires avant l'approbation des comptes sociaux de l'année n et n'est pas mise à jour après leur approbation. Pour effectuer des analyses pluriannuelles fiables, il conviendrait de mettre ces documents en cohérence après l'approbation des comptes sociaux.

Recommandation 9 : Mettre à jour une version finale de la matrice en conformité avec les comptes sociaux approuvés.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DAC indique le demander aux établissements.

- Par les rapports d'activité

La matrice présentant des données comptables agrégées, son analyse ne permet pas d'apprécier l'activité de l'établissement dans sa diversité, ce que doit permettre une lecture attentive du rapport d'activité qui explique la stratégie et met en exergue les évolutions de l'établissement. Or, l'examen des rapports d'activité des établissements révèle que les données communiquées ne sont pas homogènes, ni d'un établissement à l'autre, ni d'une année sur l'autre : souvent de bons documents de communication, ils n'apportent que des informations partielles sur l'activité. Ils ne permettent pas les traitements statistiques nécessaires pour disposer d'éléments objectifs de dialogue. Tout en conservant leur vocation de valorisation de l'action menée, ces documents mériteraient de comporter une partie chiffrée harmonisée reflétant l'activité dans le détail. Elle pourrait faire l'objet d'un document annexe destiné à la Ville et normalisé.

Recommandation 10 : Concevoir la trame d'une annexe au rapport d'activité présentant de façon synthétique les données essentielles d'activité, d'organisation et de Ressources Humaines à fournir impérativement à la Ville.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DAC souscrit avec force à cette recommandation.

- Par la comptabilité analytique

La plupart des établissements importants ou complexes se sont dotés d'outils de suivi⁸² qui intègrent des éléments de comptabilité analytique indispensables pour assurer un pilotage fin et réactif. Ces instruments adaptés à l'activité de chacun doivent être en mesure de

⁸¹ Rapport de la Direction au Conseil d'Administration du 14 décembre 2018 adopté à l'unanimité.

⁸² A l'exception du Châtelet, qui a le projet de combler cette lacune.

calculer les marges par activité, ce qui est particulièrement pertinent dans le cas des activités non artistiques. Une présentation par les établissements de ces tableaux de bord permettrait d'améliorer la compréhension de leur économie. La Ville devrait au moins recevoir la balance générale analytique de ces établissements.

Recommandation 11 : Exploiter les données de la comptabilité analytique des établissements.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la DAC indique que l'exploitation de ces données fait partie du quotidien des équipes.

6. DES PROJETS QUI SOUS-TENDENT DES MODÈLES ÉCONOMIQUES SINGULIERS

À la singularité des projets artistiques répond la singularité des modèles économiques, le projet artistique apparaissant comme le déterminant essentiel du modèle. Pour atteindre ses ambitions artistiques et mettre en œuvre son projet, chaque établissement établit des stratégies économiques particulières, en fonction de son propre contexte. On ne saurait donc parler d'un modèle économique unique, chaque établissement étant à la fois porteur d'un projet artistique et d'un modèle économique spécifique.

Le modèle économique du Cent Quatre, fondé sur un projet pluridisciplinaire, intégrant plusieurs équipements (incubateur, lieu d'accueil parents/enfants, maison des pratiques amateurs), s'appuie sur des ressorts naturellement différents du modèle développé par le Théâtre 13 dont l'activité essentielle s'appuie sur la représentation théâtrale.

6.1. Approche par les recettes propres

La mission a essayé d'établir une typologie à partir des recettes propres de façon globale puis particulière.

En termes de méthodologie, les auditeurs ont cherché à recenser et classer les recettes propres des différents établissements. Pour les établissements renseignant la matrice DAC, ils se sont appuyés sur les dénominations utilisées dans la matrice ; pour les autres établissements, ils ont utilisé soit la comptabilité analytique propre à l'établissement (Bouffes du Nord), soit le compte de résultat détaillé ; les recettes ont été retraitées de façon à, quand cela est possible et semble pertinent, reclasser ces recettes dans les principales rubriques de recettes de la matrice.

Ce retraitement comporte des aléas plus ou moins importants selon les établissements et ces aléas s'ajoutent aux incertitudes méthodologiques inhérentes à la matrice DAC. Les données par établissement qui en ressortent peuvent ainsi induire des effets d'optique pour certains établissements ; c'est pourquoi elles ont été systématiquement confrontées aux comptes rendus d'entretien de visite de chaque établissement.

En dépit de ces incertitudes, la masse des données permet cependant de tirer un certain nombre de constats généraux.

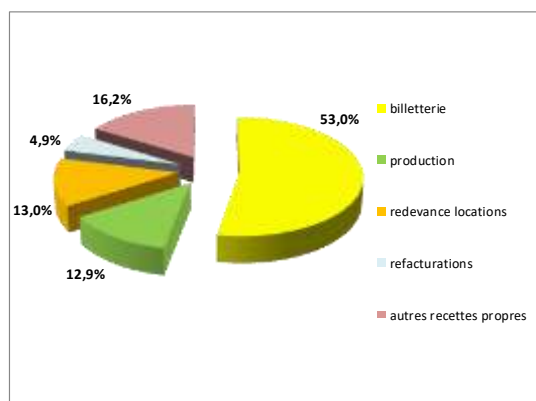
6.1.1. Les principales recettes propres

Tableau 13 : Principales recettes propres (ensemble de l'échantillon - moyenne 2015-2017)

Structure des recettes propres	%
billetterie	53,0%
production	12,9%
redevance locations	13,0%
refacturations	4,9%
autres recettes propres	16,2%

Source : Données matrice DAC et à défaut analytique ou comptes sociaux détaillés - retraitement et calculs IG

Graphique 38 : Principales recettes propres (ensemble de l'échantillon - moyenne 2015-2017)



Source : Données matrice DAC et à défaut analytique ou comptes sociaux détaillés - retraitement et calculs IG

La billetterie fournit plus de la moitié de la masse des recettes propres. Les deux autres recettes significatives sont les redevances et locations d'espace (13%) et les recettes de production et production déléguée (12,9%). Si on ajoute les recettes de refacturation/remboursement de frais (4,9%) à ces trois types de recettes, l'ensemble représente plus de quatre cinquièmes (83,8%) des recettes propres. Les autres types de recettes sont très divers et dispersés.

La question se pose de savoir si ces recettes propres peuvent avoir une incidence significative sur le total des recettes des établissements et donc sur leur équilibre financier.

6.1.2. Approche par établissement

La mission s'est attachée à déterminer, pour chaque établissement, quelle recette ou combinaison de recettes (classée par importance) procurait 80% des recettes propres de l'établissement.

Ensuite, dans la mesure où la part des recettes propres et donc l'autonomie financière des établissements est très variable, la mission a cherché à déterminer pour chaque établissement, les recettes qui pouvaient avoir un impact déterminant (plus de 25% du total des recettes) ou important (entre 10 et 25% des recettes) sur le total de ses recettes et, par voie de conséquence, influencer sur son équilibre financier.

Tableau 14 : Recettes concourant à 80% du total des recettes propres, par établissement, moyenne 2015-2017

Recettes concourant à 80% du total des recettes propres	recette propre 1		recette propre 2		recette propre 3		recette propre 4		part totale dans les recettes propres	observations
Châtelet	billetterie	72,3%	locations /redevances	6,5%	refacturations	5,0%			83,8%	les recettes de production ne sont pas identifiables
Carreau du Temple	locations /redevances	66,1%	Refacturation	17,3%					83,4%	
Maison de la Poésie	billetterie	66,8%	bar restaurant	8,0%	refacturations	6,8%			81,6%	
Théâtre de la Ville	billetterie	57,9%	production	14,1%	coréalisation	12,4%			84,4%	
Le Mouffetard	billetterie	54,7%	coréalisation	25,4%					80,1%	
Théâtre du Rond-Point	billetterie	64,4%	divers	12,3%	locations/redevances	6,4%			83,2%	a des recettes de production en 2016
Bouffes du Nord	production	59,9%	billetterie	25,5%					85,4%	
Maison des Métallos	locations /redevances	47,2%	billetterie	37,8%					85,0%	
Théâtre de la Bastille	billetterie	61,6%	prestations de service	17,4%	production	9,3%			88,3%	
Atelier de Paris - Carolyn Carlson	formation	37,4%	billetterie	15,0%	locations/redevances	14,8%	prestations de service	12,0%	79,2%	
Théâtre 13	billetterie	83,8%							83,8%	coréalisation non individualisée
Théâtre 14	billetterie	94,0%							94,0%	coréalisation non individualisée
Théâtre de la Cité Internationale 2017	mécénat	33,9%	billetterie	28,3%	locations/redevances	14,3%	bar restaurant	13,1%	89,7%	coréalisation non individualisée. Production externalisée dans un bureau de production. Sur un seul exercice, on ne peut se prononcer sur le caractère pérenne du mécénat.
Le Monfort	billetterie	52,7%	production	38,9%					91,6%	coréalisation non individualisée ; production déléguée
Cent Quatre	locations /redevances	41,1%	billetterie	18,8%	production	10,1%	ingénierie culturelle	9,9%	80,0%	production = production + production déléguée
Théâtre Paris Villette 2015/16	billetterie	55,5%	production	17,7%	divers	7,6%			80,8%	2017 non comparable
Les Plateaux Sauvages	prestations de service	100,0%							100,0%	non significatif
Théâtre aux Mains Nues	formation	67,3%	production	15,7%					83,0%	coréalisation non individualisée ; matrice a été retraitée pour individualiser la formation

Source : Données matrice DAC et à défaut analytique ou comptes sociaux détaillés - retraitement et calculs IG

Il est possible de distinguer plusieurs groupes d'établissements⁸³.

⁸³ Certains établissements peuvent relever de plusieurs groupes.

6.1.2.1. Les établissements dont la billetterie est la principale ressource propre

C'est la majorité (10 sur 18 étudiés). Dans 8 cas, la billetterie apporte plus de la moitié des recettes propres : Châtelet, Maison de la Poésie, Théâtre de la Ville, Mouffetard, Rond-Point, Bastille, Monfort, Paris-Villette ; pour 2 établissements, le Théâtre 13 et le Théâtre 14, elle représente plus des trois quarts des recettes propres.

La part de la billetterie est faible en revanche pour le Théâtre aux mains nues qui dispose de 2 salles de très faible jauge ainsi que pour le Carreau du Temple et le Cent Quatre. On peut penser qu'il existe une marge de manœuvre certaine pour permettre au Théâtre de la Cité Internationale de développer ses recettes de billetterie dont l'apport a été faible en 2017 (5,7% des recettes totales).

6.1.2.2. Les établissements dont la première ressource propre est constituée par les locations et redevances

Il s'agit du Carreau du Temple, du Cent Quatre, de la Maison des Métallos.

Ceux-ci ont en commun d'être des établissements polyvalents et de disposer (surtout le Carreau du Temple et le Cent Quatre) d'espaces importants ayant un potentiel locatif fort. En contrepartie, le Cent Quatre est conduit à faire régulièrement des arbitrages entre occupations locatives et activités artistiques.

6.1.2.3. Les établissements qui ont une activité significative de production

Ils sont peu nombreux : les Bouffes du Nord où cette activité est au cœur du modèle économique, le Monfort (près de 40% des recettes propres), le Théâtre Paris Villette, le Théâtre aux Mains Nues, le Cent Quatre. Le Théâtre de la Cité Internationale a une activité de production externalisée dans un « bureau de production ».

6.1.2.4. Les établissements qui ont une activité régulière de formation générant des recettes propres :

Il s'agit de l'Atelier de Paris Carolyn Carlson et surtout du Théâtre aux Mains Nues où la formation représente deux tiers des recettes propres. Ces deux établissements ont en contrepartie des recettes de billetterie limitées (Atelier de Paris) ou très faibles (Théâtre aux Mains Nues).

6.1.2.5. Les établissements qui ont des recettes propres fortement diversifiées

Ce sont l'Atelier de Paris, le Théâtre de la Cité Internationale, le Cent Quatre, et à un degré moindre le Châtelet, la Maison de la Poésie, le Théâtre de la Ville, le Théâtre du Rond-Point, le Théâtre Paris Villette.

6.1.2.6. Les établissements qui ont su dégager ou développer des recettes propres originales.

C'est le cas du Cent Quatre qui valorise son savoir-faire par la voie de prestations d'ingénierie culturelle, notamment dans le cadre du projet Grand Paris Express ; il s'agit d'une ressource récente qui pourrait être qualifiée d'« émergente ». On pourrait citer également, même si leur apport n'est que marginal, des redevances de diffusion ou la vente de costumes et décors (Châtelet).

6.1.3. Apport des recettes propres au total des recettes

6.1.3.1. Globalement

Sur la masse totale des recettes moyennes 2015-2017, seuls trois types de recettes ont un impact supérieur à 5% du total des recettes : la billetterie, les locations et redevances, la production.

Tableau 15 : Part des recettes propres dans les recettes totales

Part des recettes propres dans les recettes totales	%
billetterie	21,9%
production	5,3%
redevance locations	5,4%
refacturations	2,0%
autres recettes propres	6,7%

Source : IG

6.1.3.2. Par établissement

Deux seuils d'observation ont été retenus pour l'analyse par établissements : 25% et 10% des recettes totales.

Tableau 16 : Recettes propres représentant une part importante ou significative des recettes totales de l'établissement (moyenne 2015-2017 sauf exception)

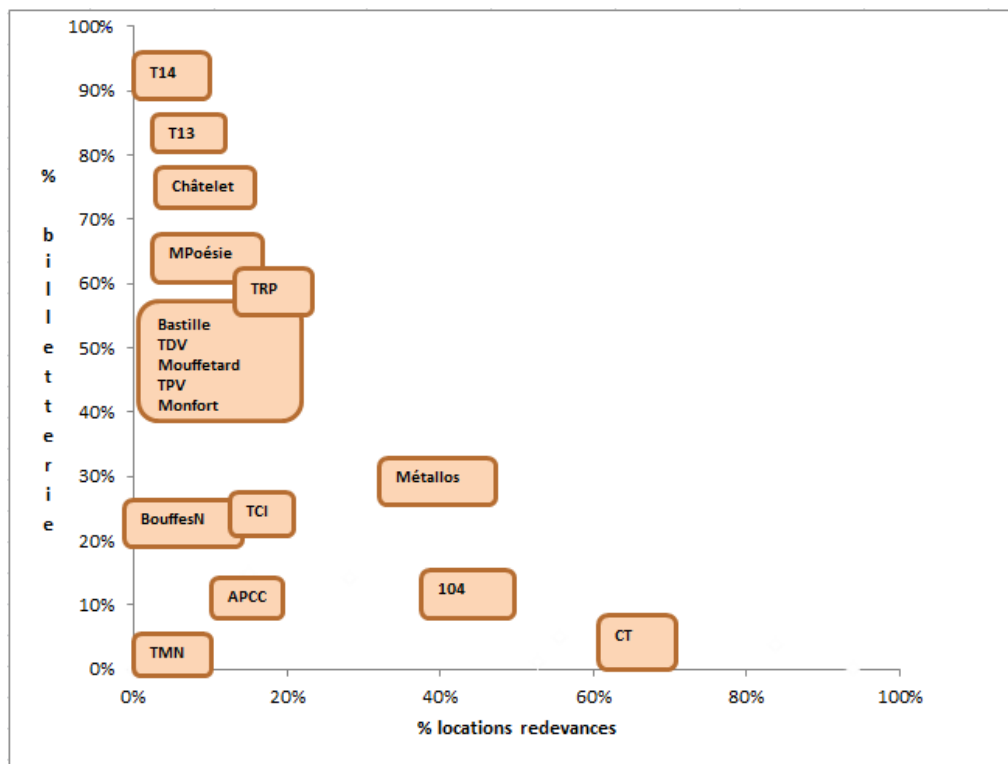
Part des recettes propres dans les recettes totales	Impact > 25% des recettes totales	Impact > 10% et <25% des recettes totales	
Châtelet	billetterie 35,3%		
Carreau du Temple	locations/ redevances 47,3%	refacturations	12,4%
Maison de la Poésie		billetterie	12,5%
Théâtre de la Ville		billetterie	21,8%
Le Mouffetard			
Théâtre du Rond-Point	billetterie 35,1%		
Bouffes du Nord	production 48,9%	billetterie	20,8%
Maison des Métallos		locations/ redevances	10,1%
Théâtre de la Bastille		billetterie	15,6%
Atelier de Paris - Carolyn Carlson			
Théâtre 13	billetterie 27,1%		
Théâtre 14	billetterie 35,6%		
Théâtre de la Cité Internationale 2017			
Le Monfort		billetterie 24,6%	production 18,1%
Cent Quatre		locations/ redevances	11,2%
Théâtre Paris Villette 2015/2016		billetterie	11,2%
Les Plateaux Sauvages 2017			
Théâtre aux mains nues	formation 25,1%		

Source : Données matrice DAC et à défaut analytique ou comptes sociaux détaillés - retraitement et calculs IG

D'une façon générale, un nombre limité de recettes propres est susceptible d'avoir un impact important ou significatif sur le total des recettes :

- la billetterie est déterminante pour le Théâtre du Rond-Point, les Théâtres 13 et 14, le Châtelet ; elle dépasse 20% des recettes totales pour le Monfort, les Bouffes du Nord, le Théâtre de la Ville ;
- la production est déterminante pour les Bouffes du Nord et importante pour le Monfort ;
- la formation, déterminante pour le Théâtre aux Mains Nues, est également importante pour l'Atelier de Paris (où elle représente 9,9% des recettes totales) ;
- les locations et redevances sont importantes pour le Cent Quatre et les Métallos. Au Carreau du Temple où elles représentent près de 50% des recettes totales, si l'on y ajoute les refacturations (liées aux locations), la situation est particulièrement atypique et l'établissement doit déployer une activité économique intense pour mener à bien son projet artistique et culturel.

Figure 5 : Présentation des établissements dans l'espace en fonction de leurs principales recettes propres



Source : IG

Le développement des recettes constitue un enjeu essentiel pour les établissements. Pour la Ville de Paris aussi qui les dote des moyens (locaux, budgets de production) et assume la prise de risque inhérente à toute activité artistique.

Toutefois le développement de certaines de ces recettes peut générer des conflits d'usage de nature à brouiller l'identité culturelle de l'établissement (problème des locations d'espaces).

Comment vérifier que les activités menées par l'établissement en dehors de ses missions lui procurent bien une marge positive ? La mission n'avait pas les moyens de s'en assurer.

Les activités menées par les établissements dans le cadre de leurs missions sont quant à elles déficitaires, ce qui justifie l'attribution de subventions.

6.2. Approche par les subventions

6.2.1. Globale

Au cours des trois années considérées, la masse budgétaire consacrée par la Ville de Paris à ces établissements a été réduite.

Tableau 17 : Comparaison 2015/2017 du montant total des subventions versées aux 18 établissements

Echantillon de 18 établissements	2015	2017	variation %	variation
Subventions de toute nature	49 131 976 €	47 395 710 €	-3,5%	-1 736 266
Subventions de fonctionnement général	46 286 900 €	45 471 000 €	-1,8%	-815 900

Source : Délibérations Conseil de Paris - calculs IG

Le montant des subventions de toute nature (fonctionnement général, fonctionnement sur projet et équipement) a diminué de près de 1,7 million d'euros (-3,5%). La diminution qui concerne les subventions au titre du fonctionnement général des établissements s'élève à - 815 900 € (-1,8%).

6.2.2. Par établissement

Tableau 18 : Subventions au titre du fonctionnement général : comparaison 2015-2017

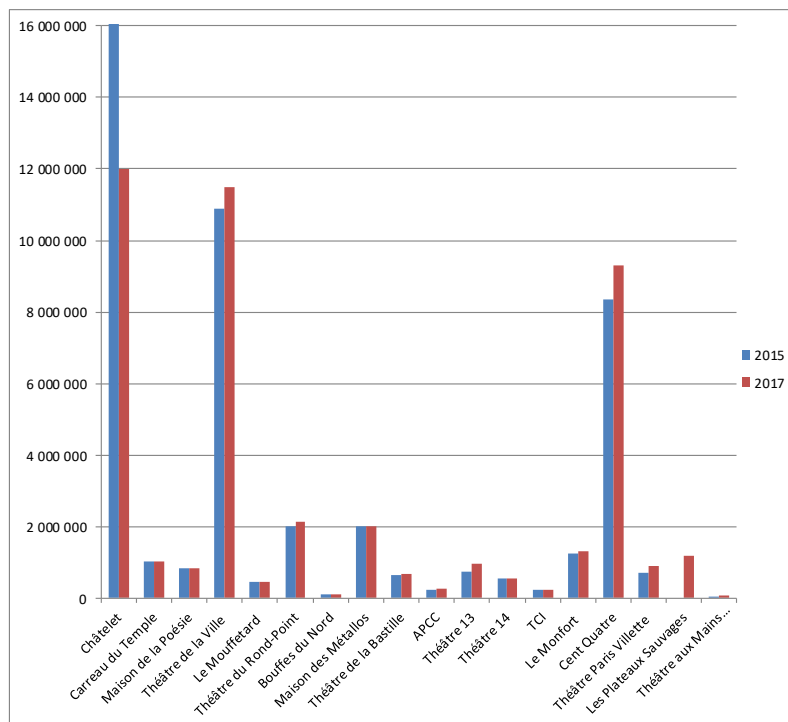
Ardt	(en euros)	2015	2017	variation %	variation
1er	Châtelet	16 246 000	12 000 000	-26,1%	-4 246 000
3è	Carreau du Temple	1 017 900	1 037 000	1,9%	19 100
3è	Maison de la Poésie	850 000	850 000	0,0%	0
4è	Théâtre de la Ville	10 900 000	11 500 000	5,5%	600 000
5è	Le Mouffetard	450 000	450 000	0,0%	0
8è	Théâtre du Rond-Point	2 000 000	2 150 000	7,5%	150 000
10è	Bouffes du Nord	100 000	100 000	0,0%	0
11è	Maison des Métallos	2 000 000	2 000 000	0,0%	0
11è	Théâtre de la Bastille	645 000	665 000	3,1%	20 000
12è	Atelier de Paris - Carolyn Carlson	225 000	255 000	13,3%	30 000
13è	Théâtre 13	731 000	950 000	30,0%	219 000
14è	Théâtre 14	542 000	542 000	0,0%	0
14è	Théâtre de la Cité Internationale	230 000	230 000	0,0%	0
15è	Le Monfort	1 250 000	1 300 000	4,0%	50 000
19è	Cent Quatre	8 350 000	9 300 000	11,4%	950 000
19è	Théâtre Paris Villette	700 000	900 000	28,6%	200 000
20è	Les Plateaux Sauvages	0	1 172 000		1 172 000
20è	Théâtre aux mains nues	50 000	70 000	40,0%	20 000
	Ensemble	46 286 900	45 471 000	-1,8%	-815 900

Source : Délibérations Conseil de Paris - recensement et calculs IG

Cette réduction est due exclusivement à la fermeture du Châtelet pour travaux et la diminution de sa subvention de fonctionnement général : -4,246M€ soit -26,1% sur trois ans.

Les subventions de six établissements sont restées stables sur la période, donc ont diminué en moyens constants : Maison de la Poésie, Mouffetard, Bouffes du Nord, Maison des Métallos, Théâtre 14, Théâtre de la Cité Internationale.

Graphique 39 : Variation des subventions de fonctionnement général : comparaison 2015-2017



Source : Délibérations Conseil de Paris - recensement et calculs IG

L'économie due à la fermeture temporaire du Châtelet a permis de financer

- l'attribution d'une subvention à un nouvel équipement, les Plateaux Sauvages (1,17M€),
- des augmentations de subventions à dix établissements : Cent Quatre (+0,95M€), Théâtre de la Ville (+0,6M€), Théâtre 13 (+0,219M€), Théâtre Paris Villette (+0,2M€), Théâtre du Rond-Point (+0,15M€), Monfort, Atelier de Paris, Théâtre de la Bastille, Théâtre aux Mains Nues, Carreau du Temple, soit au total +3,430M€.

Les augmentations peuvent s'expliquer par :

- des effets de périmètre : reprise du Grand Parquet par le Théâtre Paris Villette, remise en service après travaux d'une 2ème salle ("Le Jardin") pour le Théâtre 13, prise en charge d'une deuxième salle (Théâtre des Cardeurs) pour le Théâtre aux Mains Nues.
- la volonté de la Ville de Paris d'accompagner le Ministère de la Culture dans son soutien à des activités labellisées : Atelier de Paris, Théâtre aux Mains Nues.
- un financement exceptionnel pour permettre la constitution d'une provision pour risque fiscal -redressement de TVA- de 550 K€ au Cent Quatre en 2017⁸⁴.

⁸⁴ « Dotation exceptionnelle afin de permettre au Cent Quatre de couvrir le risque lié à un redressement fiscal de TVA », Délibération 2018-08 au Conseil d'administration du 21 juin 2018 de l'EPCC, adoption du compte de gestion et du compte administratif 2017 et affectation du résultat.

- des financements abondés en 2016 pour permettre à plusieurs établissements de renforcer leur sécurité et leur sûreté à la suite des attentats à Paris : Théâtre de la Ville (+250 K€), Théâtre du Rond-Point (+ 150 K€), Cent Quatre (+ 400 K€), Monfort (+50 K€).

Dans le cadre de la procédure contradictoire, la DAC a souhaité préciser que les augmentations de subvention n'ont été que très partiellement motivées par des événements conjoncturels, indiquant que leur raison principale a été une analyse fine des modèles économiques des établissements, de leur fragilité, et la volonté de la Ville de les accompagner au mieux en consolidant lorsque c'était possible leur marge artistique.

6.2.3. Essai de typologie

Tableau 19 : Classification des établissements

Total des subventions votées						
Les 3 plus grands lieux:						
n°	Ardt	Lieu	2015	2017	variation %	variation
1	1er	Châtelet	16 246 000	12 000 000	-26,1%	-4 246 000
4	4è	Théâtre de la Ville (et Abbesses)	10 900 000	11 500 000	5,5%	600 000
15	19è	Cent Quatre	8 350 000	9 300 000	11,4%	950 000
		Ensemble	35 496 000	32 800 000	-7,6%	-2 696 000
Les institutions 1ère génération:						
n°	Ardt	Lieu	2015	2017	variation	variation
1	1er	Châtelet	16 246 000	12 000 000	-26,1%	-4 246 000
4	4è	Théâtre de la Ville (et Abbesses)	10 900 000	11 500 000	5,5%	600 000
		Ensemble	27 146 000	23 500 000	-13,4%	-3 646 000
Les co financés:						
n°	Ardt	Lieu	2015	2017	variation	variation
3	3è	Maison de la Poésie	850 000	850 000	0,0%	0
5	5è	Le Mouffetard	450 000	450 000	0,0%	0
6	8è	Théâtre du Rond-Point	2 000 000	2 150 000	7,5%	150 000
7	10è	Bouffes du Nord	100 000	100 000	0,0%	0
9	11è	Théâtre de la Bastille	645 000	665 000	3,1%	20 000
10	12è	Atelier de Paris - Carolyn Carlson	225 000	255 000	13,3%	30 000
13	14è	Théâtre de la Cité Internationale	230 000	230 000	0,0%	0
18	20è	Théâtre aux mains nues	50 000	70 000	40,0%	20 000
		Ensemble	4 550 000	4 770 000	4,8%	220 000
Les nouveaux:						
n°	Ardt	Lieu	2015	2017	variation	variation
2	3è	Carreau du Temple	1 017 900	1 037 000	1,9%	19 100
8	11è	Maison des Métallos	2 000 000	2 000 000	0,0%	0
15	19è	Cent Quatre	8 350 000	9 300 000	11,4%	950 000
17	20è	Les Plateaux Sauvages	0	1 172 000		1 172 000
		Ensemble	11 367 900	13 509 000	18,8%	2 141 100

Source : Délibérations Conseil de Paris - recensement et calculs IG

La masse financière des trois principaux établissements diminue de 2,7 M€, bien que les subventions du Théâtre de la Ville et du Cent Quatre augmentent (grâce à la fermeture du Châtelet).

Cette diminution est contrecarrée par le fait que :

- les financements des établissements cofinancés avec l'État et d'autres partenaires publics augmentent légèrement : (+220 000 €, +4,8%).
- le poids des financements aux nouveaux établissements augmente sensiblement : + 2,141 M€ soit + 18,8% en 3 ans. Cette évolution est due principalement à l'ouverture d'un nouvel établissement, les Plateaux Sauvages (+1,172 M€) et à l'augmentation des subventions au Cent Quatre (+0,95 M€).

Financer le développement des nouveaux établissements tout en assurant la réouverture du Châtelet constitue un défi budgétaire pour les années à venir.

CONCLUSION : DES PERSPECTIVES INCERTAINES

Sous réserve d'expertise complémentaire, la situation économique des établissements concernés par cette étude est le plus souvent fragile. La pertinence de leur action culturelle et artistique en revanche, à quelques exceptions près⁸⁵, est pleinement validée par les décideurs. Aucun redéploiement ne semble donc en perspective, la mutualisation des efforts n'ayant pas pour objectif la diminution des moyens mais une meilleure efficacité⁸⁶.

Les responsables des établissements témoignent d'un réel engagement pour dégager des financements complémentaires (et non alternatifs) aux subventions municipales, tandis que la municipalité développe des relations institutionnelles en vue d'élargir les partenariats⁸⁷ pour conforter le financement de ces acteurs culturels.

Dans un contexte budgétaire de stabilité il sera difficile d'assurer le rayonnement de ces institutions.

La Ville de Paris devra porter une attention toute particulière au suivi des établissements dont le modèle économique est en cours de définition ou de redéfinition et de ceux dans lesquels son engagement financier est le plus important.

- Le Châtelet a rouvert en septembre 2019, avec une nouvelle équipe et un nouveau projet artistique et culturel. L'enjeu essentiel est de savoir s'il pourra retrouver et élargir son public dans des conditions respectant le caractère patrimonial du bâtiment.
- Le Théâtre de la Ville n'a pas cessé son activité pendant les travaux de son principal site, se repliant sur deux sites, Abbesses et Espace Cardin, et développant une importante programmation hors les murs. Il continue à percevoir des recettes propres, mais amoindries. Il est cependant lourdement pénalisé par les retards pris par les travaux, dont la livraison a été reculée à 2021. L'enjeu pour lui est de préserver ses relations avec son public mais aussi avec son réseau d'artistes et de coproducteurs.
- En raison du montant de l'engagement financier de la Ville de Paris et des contraintes budgétaires pesant sur l'équilibre de la section de fonctionnement, la situation du Cent Quatre demande un suivi particulier. S'agissant d'un établissement complexe, il est souhaitable que la DAC puisse améliorer sa connaissance du modèle économique. Ceci passe notamment par un dialogue de gestion centré non plus sur la matrice standard DAC, mais sur la comptabilité analytique de l'établissement afin de mieux appréhender les coûts et recettes de ses différentes activités et leur contribution à l'équilibre financier de la structure.

⁸⁵ Établissements dont la direction et le projet artistique sont en cours de renouvellement.

⁸⁶ Une revue des dépenses est cependant à envisager.

⁸⁷ Notamment dans le cadre des Etablissements Publics de Coopération Culturelle.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, la DAC a indiqué avoir produit une note complète accompagnée de nombreuses annexes détaillées sur le modèle économique du Cent Quatre en 2014. L'Inspection Générale ne peut que regretter, alors que c'était l'objet même de sa mission, de ne pas avoir eu connaissance de ce document qui aurait certainement été très éclairant.

- La Maison des Métallos a changé récemment d'équipe dirigeante. Le projet de la nouvelle équipe de direction, qui fait une large part à l'expérimentation, implique une redéfinition du modèle économique de l'établissement.
- Les Plateaux Sauvages n'en sont qu'au démarrage de l'exploitation ; le modèle économique reste encore à trouver, notamment pour ce qui concerne les recettes propres. Le risque majeur réside dans le coût de fonctionnement (chauffage, entretien et nettoyage, gardiennage) d'un équipement dont la surface est importante⁸⁸.
- Le Théâtre 14 entame avec une nouvelle équipe un nouveau projet à stabiliser.

L'administration s'est dotée d'outils d'analyse perfectibles et précieux.

Ils doivent être améliorés et généralisés rapidement pour éclairer et accompagner les orientations et les choix des prochaines années.

⁸⁸ S'y ajoute l'actualité d'un problème de sécurité soulevé par la Préfecture de Police en décembre 2019.

PROCÉDURE CONTRADICTOIRE

Dans le cadre de la procédure contradictoire,

- les données concernant chaque établissement ont été soumises en amont à leurs responsables sous forme d'une procédure contradictoire spéciale, leur réponse est matérialisée à la fin de chaque fiche, elles sont rassemblées dans un deuxième rapport annexe sous la forme d'une présentation par établissement.
- le rapport de synthèse a été transmis à la Direction des affaires culturelles le 11 octobre 2019, sa réponse a été adressée par note à l'Inspection générale le 26 novembre 2019, ci-dessous, et suivie d'un certain nombre d'envois complémentaires en réponse aux questions posées par l'IG.



Direction des affaires culturelles

La Directrice

ELISE D19DAC-332

N/Réf : DAC/SDCA/AD/

Affaire suivie par :

Paris, le : 26 novembre 2019

NOTE à l'attention de :

Directrice de l'Inspection générale

Objet : Réponse au rapport de l'Inspection

P J : Annexes : remarques et corrections formelles

Madame la Directrice,

J'ai pris connaissance avec beaucoup d'intérêt du rapport provisoire relatif à l'étude des modèles économiques de 18 établissements culturels parisiens, commandé à l'Inspection Générale par la Maire de Paris par une lettre de mission en date du 31 mai 2018 et remis à mes services le 11 octobre 2019.

Je vous remercie vivement pour ce travail très complet, dense, riche et précis, qui a le grand mérite d'avoir récolté, compilé et exploité un nombre important de données, le plus souvent connues de mes services, mais dont l'agrégation au quotidien n'est pas toujours aisée. Je tiens à souligner le dialogue constant qui a animé nos équipes – les miennes et les vôtres – dans l'élaboration de ce travail et tenais à vous exprimer ma satisfaction pour cette collaboration.

J'ajoute que mes services et moi-même partageons largement les conclusions de l'inspection sur ce sujet : tout comme vous, nous estimons que des points de satisfaction comme des motifs d'inquiétude peuvent être tirés de cette analyse, et notre connaissance des modèles économiques des établissements parisiens, de leurs forces et de leurs contraintes s'en trouve confortée. Ainsi, nous nous réjouissons des projets artistiques de qualité menés dans l'ensemble des équipements culturels parisiens, du professionnalisme de leurs équipes, de leur mobilisation constante pour faire fructifier la subvention publique et chercher des ressources propres complémentaires, et des initiatives intéressantes qui émergent dans des lieux toujours à la recherche du meilleur équilibre et de solutions innovantes au service du public et des artistes. De même, nous partageons le constat que chaque modèle, pour être unique, n'en est pas moins fragile ; qu'en termes de financement public, comme vous l'indiquez, le maintien d'une ambition culturelle forte pour la Ville de Paris ne pourra s'accomplir sans une réflexion concomitante sur les moyens. En cas de stabilité des financements, comme vous le soulignez, il deviendra de plus en plus difficile d'assurer rayonnement, assise, et développement, aux établissements concernés. En cela, ce rapport nous est un appui précieux permettant de formaliser une analyse à laquelle mes services et moi-même adhérons.

Hôtel d'Albret – 31, rue des Francs Bourgeois – 75188 Paris Cedex 04

Après une lecture attentive de son contenu, il me semble nécessaire de revenir sur un certain nombre de points qui méritent d'être éclaircis ou précisés pour une compréhension parfaite de ce sujet complexe, que je déclinerai en cinq remarques.

La première remarque est issue de la compréhension des parties 1.2 (Un environnement particulier) et 1.3 (des aides publiques) du rapport, mais irrigue également l'ensemble de l'analyse relative à ces établissements et me semble de nature à être – avec prudence – interrogée même si l'objet du rapport ne l'inclut pas ouvertement dans son titre.

Il s'agit en effet de la réflexion de la Ville autour du mode de gestion de ses équipements culturels, qui n'est ici abordée qu'en creux. Les équipes de la sous-direction de la création artistique sont en accord avec l'analyse de l'Inspection sur ce qui caractérise aujourd'hui un théâtre public (principalement le fait de recevoir une aide publique) et qui permet d'affirmer que les 18 établissements culturels retenus dans l'échantillon étudié font bien partie de cet ensemble. Il pourrait cependant être judicieux de mettre en évidence ce qui, pour la Ville de Paris, relève aujourd'hui du service public (établissements publics et DSP), et ce qui relève de sa politique publique culturelle dans une logique d'accompagnement d'une initiative tierce, en accordant une subvention pour un projet mené de façon autonome par l'entité privée qui en est responsable (association, coopérative, SARL ou autre). La Ville doit en effet faire une distinction juridique entre des établissements relevant du périmètre du service public tel qu'elle l'a défini avec la création d'établissements publics (EPCC) ou le lancement de délégations de service public (DSP), et l'accompagnement d'établissements relevant du droit privé par voie de subvention.

Cette question, commune à l'ensemble des collectivités territoriales françaises (en particulier les communes), prend une dimension particulière à Paris où la logique de co-financement est moins présente que sur d'autres territoires pour des questions historiques : unicité des collectivités municipale et départementale, développement d'une politique culturelle propre de la ville de Paris, présence de l'État et d'opérateurs nationaux, absence d'échelon métropolitain ayant une compétence culturelle, échelon régional plus présent sur les territoires moins pourvus et moins denses de l'Île-de-France en grande couronne que sur le territoire parisien, etc.

C'est la raison pour laquelle la question du mode de gestion des équipements culturels revêt une signification précise à Paris : le choix, issu de l'histoire ou délibéré, de financer de façon exclusive, le plus souvent sans co-financier (cf. Théâtre du Châtelet, Théâtre de la Ville, Théâtre 13, Théâtre 14, Plateaux Sauvages, Théâtre Paris-Villette, etc.) par voie de subvention des établissements culturels gérés par des structures de droit privé, associations ou sociétés, oblige la Ville de Paris à un dialogue de gestion constant et rigoureux, respectueux de leur autonomie de gestion, et interdit toute forme de prescription. Le Secrétariat Général, en lien avec la Direction des Affaires Juridiques et la Direction des Finances et des Achats, est ainsi très attentif à la façon dont la Direction des Affaires Culturelles accompagne les établissements culturels qu'elle finance, rappelant régulièrement en board des concessions notamment la vigilance à avoir sur la distinction entre mode de gestion du service public et dialogue de gestion issu de l'attribution de subventions.

Aussi la notion de missions de ces établissements (partie 1.1) doit-elle être maniée avec précaution et surtout être mise en regard des objectifs de politique publique poursuivis par la Ville, qui justifient l'attribution de la subvention à l'établissement concerné parce que son projet artistique et culturel vient remplir des missions d'intérêt général qui répondent à ses objectifs de politique culturelle. Mes services vous proposent par conséquent un certain nombre de reformulations pour éviter cet écueil et plutôt insister sur le fait que ces établissements proposent des projets artistiques et culturels s'inscrivant dans des objectifs politiques de la Ville, ce qui justifie leur financement par voie de subvention.

La deuxième remarque que je souhaite vous soumettre relève de la méthodologie appliquée à l'ensemble de la partie 2 du rapport qui se fonde sur le calcul de moyennes. La fermeture pendant la période étudiée du Théâtre du Châtelet et la baisse de sa subvention de fonctionnement en conséquence constitue un biais important et a tendance à fausser l'analyse globale. Par ailleurs, cette analyse fondée sur un calcul de moyennes présente de notre point de vue des limites et ne permet pas toujours de tirer des enseignements (jauge moyenne, coût moyen d'un ETP, masse salariale moyenne, budget moyen, montant moyen des recettes, montant moyen des subventions, etc.). Enfin, elle masque le fait que dans un certain nombre d'établissements, la Ville a fait le choix, malgré un contexte budgétaire contraint, d'augmenter sa subvention de fonctionnement afin de consolider leur situation, et en particulier

de renforcer leur marge artistique. C'est le cas notamment du CentQuatre, du Théâtre de la Ville, du Théâtre Paris-Villette, du Théâtre aux Mains Nues, ou encore du Monfort Théâtre.

J'en viens à présent à la troisième remarque que mes services et moi-même souhaiterions partager avec vous pour approfondir ensemble notre connaissance des modèles économiques des établissements culturels soutenus par la Ville de Paris. L'analyse de l'inspection en partie 3 sur les projets artistiques et culturels des établissements est tout à fait pertinente et traduit un travail approfondi sur les rapports d'activités et données fournies par mes services et par les établissements, ainsi qu'un dialogue étroit avec les différents interlocuteurs, et j'en suis très reconnaissante à l'équipe en charge du rapport.

L'analyse détaillée de chaque structure que vous avez fournie en annexe du rapport permet de tirer de grandes tendances sur les modèles économiques de ces établissements, riches d'enseignements. Ainsi, se dégage systématiquement la notion de marge artistique et de disponibilité pour artistique comme éléments incontournables de l'analyse d'un modèle, déterminants dans la capacité des établissements à prendre des risques dans leur programmation et dans l'accompagnement proposé aux artistes et qui permet de mesurer la capacité ou la contrainte d'un équipement à faire face à ses ambitions. La Ville de Paris est par conséquent très attentive à calibrer ses subventions de manière à dégager, préserver voire augmenter ces marges artistiques : c'est sur la base de cette analyse que la Ville a régulièrement décidé de renforcer ses subventions aux établissements qu'elle accompagne.

Mes services tiennent en outre à vous faire part d'une quatrième remarque d'ordre technique en partie 3.2 du rapport. Si nous comprenons l'utilisation du terme « réalisation de spectacles » en titre comme vocable générique, il serait plus judicieux selon nous de distinguer à cet égard la production d'une part, et la diffusion de spectacles d'autre part, et de présenter leurs différents modes de mise en œuvre au regard des financements disponibles et des contraintes des établissements. Mes services vous proposent donc de revoir cette partie 3.2 selon la proposition jointe en annexe, permettant de mettre en évidence cette distinction entre diffusion simple et soutien à la création, et rappelant que les établissements culturels parisiens, pour des questions de moyens, ne peuvent pas toujours accéder aux modalités couramment appliquées en la matière et qui font office de norme : en diffusion notamment, la cession est une norme communément admise sur l'ensemble du territoire français comme modalité correcte d'achat d'un spectacle à une compagnie, modalité que plusieurs théâtres parisiens ne peuvent proposer faute de financements suffisants. Il semble donc important de rappeler qu'il s'agit de la pratique la plus respectueuse du travail des artistes, vers laquelle il faudrait tendre pour permettre aux établissements d'accueillir les compagnies dans de bonnes conditions. De la même manière, un certain nombre d'établissements parisiens n'ont pas les moyens de pratiquer des soutiens en coproduction, qui sont pourtant essentiels aux compagnies pour construire leurs budgets de production et réussir à créer de nouveaux spectacles. C'est une des raisons pour laquelle la Ville de Paris a régulièrement augmenté ses subventions ces dernières années : l'objectif de la politique publique - en plus de soutenir les actions destinées à permettre l'accès du plus grand nombre aux arts et à la culture - est bien de préserver le budget artistique des établissements culturels pour leur permettre d'assurer leurs missions de diffusion, voire de création, dans les meilleures conditions possibles pour les compagnies.

Enfin, je tenais par la présente note à revenir sur l'ensemble des préconisations formulées dans le rapport, pour vous indiquer que la DAC y souscrit pleinement, et y apporter quelques précisions :

- **Recommandation 1 :** élaborer autant que possible des conventions pluriannuelles de financement pour les établissements.

La DAC est convaincue du bien-fondé de la démarche consistant à conclure des conventions pluriannuelles de financement qui permettent de donner de la visibilité aux établissements sur leurs financements à moyen terme et mes services sont prêts à engager une réflexion sur la possibilité d'une mise en œuvre qui demeure compatible avec la notion d'annualité budgétaire. Par ailleurs, nous en profitons pour souligner également l'intérêt de travailler autour de conventions pluriannuelles d'objectifs, outil très répandu dans l'ensemble des collectivités territoriales françaises, très utile pour retracer, d'une part, les objectifs de politique publique poursuivis par les partenaires publics, et, d'autre part, les projets artistiques et culturels élaborés par les établissements, retraçant leurs missions, objectifs et plans d'action. Le croisement entre ces objectifs politiques, d'une part, et artistiques, d'autre part, permet de justifier le financement public des institutions. Néanmoins, en accord avec le Secrétariat Général, la Direction des Affaires Juridiques et la Direction des Finances et des Achats, mes services sont conscients du risque

juridique lié à ces conventions pluriannuelles d'objectifs, pouvant faire peser un risque de requalification lorsque ces conventions sont signées avec des établissements culturels exclusivement financés par la Ville de Paris et occupant des locaux municipaux. Leur développement a ainsi été restreint à des situations ne présentant pas de risque juridique.

- **Recommandation 2 :** Veiller à ce que le calendrier de versement des subventions soit adapté aux besoins des établissements.

Il convient de noter que la ville a déjà une pratique très vertueuse (en particulier par rapport à l'État et à la Région), qui prévoit le vote, dès le Conseil de Paris du mois de décembre, d'un acompte de 50% de la subvention de l'année N-1 ; celui-ci est versé dès le mois de janvier aux établissements, le solde étant en règle générale versé suite à une délibération du Conseil de Paris prise entre les mois d'avril et de septembre. Pour mémoire, la loi autorisant les structures à clôturer leurs comptes au plus tard au 30 juin de l'année N+1, les établissements n'ont pas toujours la possibilité de les transmettre à mes services au cours du premier semestre, l'évaluation des résultats de l'année N s'en trouvant parfois retardée. La pratique des services de la DAC est donc tout à fait conforme à votre recommandation, qui tend à prendre en considération les besoins des structures en trésorerie.

- **Recommandation 3 :** Prévoir dans le financement des actions culturelles une partie pour les frais de gestion de la structure.

La DAC est également tout à fait favorable à cette recommandation. Il convient de rappeler que les subventions de fonctionnement accordées aux établissements culturels le sont au titre de l'ensemble des activités d'une structure : diffusion, création, action culturelle. À ce titre, la prise en compte du théâtre en ordre de marche dans le financement des actions culturelles est évidente. C'est un objectif qui a déjà été mis en œuvre en partie pour certains projets, notamment dans le cadre de l'Art pour grandir, mais qui pourrait être généralisé.

- **Recommandation 4 :** Organiser un financement plus régulier voire pérenne des actions culturelles, éventuellement en le faisant figurer dans les conventions.

La prise en compte des démarches d'action culturelle dans les conventions pluriannuelles d'objectifs est d'ores et déjà réalisée par mes services, aussi bien dans les objectifs que dans les grilles d'indicateurs. Comme indiqué plus haut, la DAC considère que les subventions de fonctionnement général qu'elle accorde couvrent également les activités d'action culturelle. Une piste pourrait être de recourir à des appels à projets pluriannuels. Cela implique aussi que les équipements puissent disposer d'équipes dédiées en charge de l'action culturelle, ce qui aujourd'hui n'est pas généralisé.

- **Recommandation 5 :** Assurer un entretien régulier des bâtiments confiés aux établissements.

Cette recommandation ne peut être qu'approuvée. À noter que ce sujet fait l'objet d'une attention constante et du très grand engagement des équipes du Service des Bâtiments Conventionnés sur ce sujet, qui sont en lien permanent avec les SLA des arrondissements pour assumer cette lourde responsabilité.

Cette recommandation doit cependant être rapprochée des moyens disponibles, parfois insuffisants, tant financiers qu'en termes de ressources humaines.

- **Recommandation 6 :** Mettre en commun expériences et réflexions concernant l'offre de restauration.

Nous souscrivons également pleinement à cette recommandation qui pourrait permettre l'échange de bonnes pratiques entre établissements culturels confrontés à des problématiques similaires.

- **Recommandations 7 & 8 :** Établir une définition partagée du périmètre du Théâtre en Ordre de Marche et des « charges de structure » des établissements / Préciser et détailler la matrice DAC et en élaborer un guide d'utilisation à l'usage des établissements. En vérifier la compréhension partagée.

Cet effort de définition a déjà été réalisé en interne par mes services et expliqué aux établissements culturels lors de la transmission annuelle de la matrice budgétaire, qui y adhèrent globalement, même si nous constatons, comme vous, certains écarts d'interprétation entre structures. Une notice explicative avait également été élaborée pour expliquer le fonctionnement du tableau aux équipements. Une mise à jour de

cette notice accompagnée d'un rappel des définitions sera proposée afin de mettre en œuvre cette recommandation.

- **Recommandation 9 :** Mettre à jour une version finale de la matrice en conformité avec les comptes sociaux approuvés.

Il est en effet demandé aux établissements culturels de mettre à jour la matrice avec un budget réalisé lorsque les comptes sont approuvés.

- **Recommandation 10 :** Concevoir la trame d'une annexe au rapport d'activité présentant de façon synthétique les données essentielles d'activité, d'organisation et de ressources humaines à fournir impérativement à la Ville.

Mes services et moi-même souscrivons avec force à cette recommandation, qui a déjà été discutée en interne. Cette démarche relative au rapport d'activité rejoint, en plus synthétique et plus opérationnelle, la mise en place des grilles d'indicateurs annexées aux conventions pluriannuelles d'objectifs. Elle permettrait une harmonisation des remontées d'information des structures et faciliterait la consolidation et l'analyse d'ensemble de ces données.

- **Recommandation 11 :** Exploiter les données de la comptabilité analytique des établissements.

Je vous rejoins sur cette recommandation, l'exploitation de ces données faisant partie du quotidien de mes équipes. Dans le cadre de ce rapport, l'Inspection a été destinataire de toutes les notes préparatoires aux conseils d'administration rédigées par mes services en amont de chaque conseil : vous remarquerez que l'exploitation des données de comptabilité analytique est donc réalisée plusieurs fois par an, en particulier au moment de l'analyse du budget prévisionnel des établissements et de leur demande de subvention, puis au moment de la clôture de leurs comptes et de l'étude de leur atterrissage budgétaire. À cette occasion, mes équipes utilisent les données de la matrice pour en tirer des enseignements sur le modèle économique de la structure, ses grandes caractéristiques, ses forces et faiblesses, ce qui justifie ou non le montant de la subvention demandé, et les risques budgétaires identifiés.

Vous trouverez en pièce jointe deux annexes :

- une première annexe déjà mentionnée proposant une reformulation et une réorganisation de la partie 3.2 d'un rapport ;
- une annexe permettant de pointer, page par page, les remarques de mes services sur l'ensemble du rapport et des questions qu'il soulève.

Je vous renouvelle mes remerciements pour la qualité de ce rapport et des échanges ayant présidé à son élaboration. Mes équipes restent à votre disposition pour aboutir à une version finalisée de ce rapport.

LISTE DES RECOMMANDATIONS

- Recommandation 1 :** Élaborer autant que possible des conventions pluriannuelles de financement pour les établissements. 56
- Recommandation 2 :** Veiller à ce que le calendrier de versement des subventions soit adapté aux besoins des établissements..... 56
- Recommandation 3 :** Prévoir dans le financement des actions culturelles une partie pour les frais de gestion de la structure. 60
- Recommandation 4 :** Organiser un financement plus régulier voire pérenne des actions culturelles, éventuellement en le faisant figurer dans les conventions. 60
- Recommandation 5 :** Assurer un entretien régulier des bâtiments confiés aux établissements. 62
- Recommandation 6 :** Mettre en commun expériences et réflexions concernant l'offre de restauration..... 64
- Recommandation 7 :** Établir une définition partagée du périmètre du Théâtre en Ordre de Marche et des « charges de structure » des établissements. 70
- Recommandation 8 :** Préciser et détailler la matrice DAC et en élaborer un guide d'utilisation à l'usage des établissements. En vérifier la compréhension partagée. 72
- Recommandation 9 :** Mettre à jour une version finale de la matrice en conformité avec les comptes sociaux approuvés. 73
- Recommandation 10 :** Concevoir la trame d'une annexe au rapport d'activité présentant de façon synthétique les données essentielles d'activité, d'organisation et de Ressources Humaines à fournir impérativement à la Ville. 73
- Recommandation 11 :** Exploiter les données de la comptabilité analytique des établissements. 74

TABLE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET ILLUSTRATIONS

Tableau 1 : Liste des établissements concernés.....	3
Graphique 1 : Part de la subvention de la Ville dans le total des subventions.....	9
Tableau 2 : L'effort de la Ville de Paris : modalités d'interventions	11
Tableau 3 : Subventions directes accordées par la Ville de Paris en 2015, 2016 et 2017	12
Graphique 2 : Subventions directes Ville de Paris (moyenne sur la période 2015-2017) .	13
Tableau 4 : Subventions directes par objet en pourcentage 2015-2017	14
Tableau 5 : Financements au titre du budget participatif (2015-2018).....	15
Tableau 6 : Conditions de mise à disposition des locaux par la Ville de Paris	16
Tableau 7 : Subventions et concours en nature (2017)	17
Tableau 8 : Montant total des aides au projet sur trois ans	18
Graphique 3 : Montant total des aides au projet sur trois ans	18
Tableau 9 : Caractéristiques des 18 établissements étudiés	19
Graphique 4 : Jauge totale des 18 établissements étudiés	20
Graphique 5 : Nombre de salles par établissement	20
Graphique 6 : Profil des jauges des salles de l'échantillon	21
Graphique 7 : Jauge moyenne par établissement (jauge totale de l'établissement / nombre de salles de l'établissement).....	22
Graphique 8 : Superficies des 18 établissements étudiés	22
Graphique 9 : Classement des établissements par superficie	23
Graphique 10 : Nombre d'ETP par établissement	25
Graphique 11 : Masse salariale sur trois ans en €	26
Graphique 12 : Part de la masse salariale dans le budget total en % sur trois ans	27
Graphique 13 : Coût moyen d'un ETP : Masse salariale / total ETP par établissement..	27
Graphique 14 : Répartition Femmes/Hommes de la direction des établissements.....	28
Graphique 15 : Budget total des établissements sur trois ans.....	29
Graphique 16 : Recettes totales sur trois ans.....	30
Graphique 17 : Subventions totales des établissements sur trois ans	30
Graphique 18 : Recettes propres sur trois ans.....	31
Graphique 19 : Subventions de fonctionnement de la Ville sur trois ans	32
Graphique 20 : Part de la subvention de fonctionnement Ville dans le budget total	32
Graphique 21 : Part des recettes propres dans les recettes totales.....	33
Graphique 22 : Part des subventions totales dans les recettes totales	33
Graphique 23 : Nombre de représentations totales.....	34

Graphique 24 : Nombre de spectateurs/visiteurs par établissement.....	35
Graphique 25 : Taux de fréquentation des manifestations	36
Graphique 26 : Nombre de spectateurs de spectacle vivant	36
Graphique 27 : Taux d'invités dans les spectacles payants.....	37
Graphique 28 : Recettes de billetterie	38
Graphique 29 : Part des recettes de billetterie dans les recettes totales.....	38
Graphique 30 : Recette moyenne par spectateur/visiteur (billetterie / total visiteurs) .	39
Graphique 31 : Prix moyen du billet (billetterie/nombre de places vendues)	39
Graphique 32 : Coût moyen par spectateur/visiteur sur trois ans (budget total / nombre total de spectateurs/ visiteurs).....	40
Tableau 10 : Approche par les principales disciplines et formes artistiques des établissements	42
Graphique 33 : Comparatif du nombre de représentations selon les disciplines sur quatre établissements en 2017	43
Graphique 34 : Part moyenne de la production dans les recettes des établissements sur trois ans	45
Figure 1 : Classement des modes d'intervention selon le niveau de risque encouru	50
Graphique 35 : Nombre moyen de représentations par spectacle en 2017.....	51
Graphique 36 : Nombre moyen de représentations par spectacle selon la discipline pour quatre établissements (2017)	52
Graphique 37 : Nombre moyen de représentations selon que le spectacle est en saison/ en festival/ en sortie de résidence sur 6 établissements (2017).....	53
Tableau 11 : Recettes de locations/redevances, moyenne sur trois ans	61
Tableau 12 : Recettes de bar restaurant, part dans le total des recettes propres.....	63
Figure 2 : Marge artistique	66
Figure 3 : Disponible pour l'artistique	67
Figure 4 : Le cadre de la matrice.....	68
Tableau 13 : Principales recettes propres (ensemble de l'échantillon - moyenne 2015-2017).....	76
Graphique 38 : Principales recettes propres (ensemble de l'échantillon - moyenne 2015-2017).....	76
Tableau 14 : Recettes concourant à 80% du total des recettes propres, par établissement, moyenne 2015-2017.....	77
Tableau 15 : Part des recettes propres dans les recettes totales	79
Tableau 16 : Recettes propres représentant une part importante ou significative des recettes totales de l'établissement (moyenne 2015-2017 sauf exception).....	80
Figure 5 : Présentation des établissements dans l'espace en fonction de leurs principales recettes propres.....	81
Tableau 17 : Comparaison 2015/2017 du montant total des subventions versées aux 18 établissements	82
Tableau 18 : Subventions au titre du fonctionnement général : comparaison 2015-2017	82

Graphique 39 : Variation des subventions de fonctionnement général : comparaison 2015-2017	83
Tableau 19 : Classification des établissements.....	84

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Lettre de mission

Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées

Annexe 3 : Fiche DAC travaux Théâtre de la Ville

Annexe 4 : Fiche DAC rénovation du Théâtre du Châtelet

Annexe 5 : Fiches par établissement : document à part, rapport N° 18-05-02.

Avis : La version publiée de ce rapport ne comprend pas les annexes. Sous réserve des dispositions du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs, et de la délibération 2014 IG 1001, celles-ci sont consultables sur place, sur demande écrite à la direction de l'Inspection générale.