

3

Les théâtres nationaux : des scènes d'excellence, des établissements fragilisés

PRÉSENTATION

La Comédie-Française, le Théâtre national de l'Odéon (TNO), le Théâtre national de la Colline (TNC) et le Théâtre national de Strasbourg (TNS) forment, avec le Théâtre national de Chaillot²⁵⁸, la famille des théâtres nationaux. Ces grandes scènes emblématiques du spectacle vivant français ont pour points communs d'être des établissements publics industriels et commerciaux (EPIC), placés sous la tutelle de la direction générale de la création artistique (DGCA) du ministère de la culture et de la communication et de bénéficier d'un financement public exclusivement étatique. Au cours de la période sous revue (2006-2014), ces quatre établissements ont bénéficié de 458,23 M€ de subventions de fonctionnement (soit 71 % du total de leurs ressources pour un montant de charges s'élevant à 677,15 M€), auxquelles se sont ajoutées 42,48 M€ de subventions d'investissement.

Pour autant, malgré leur appartenance à une même catégorie, le statut de chacune de ces institutions ne relève pas d'un cadre juridique commun (I), tandis que le développement de leurs activités ainsi que leur fonctionnement restent peu encadrés par le ministère de la culture (II).

L'absence d'orientations claires et d'objectifs précis est d'autant plus problématique que l'économie de ces établissements est fragile : malgré des taux de fréquentation élevés, les charges de structure sont en

²⁵⁸ Le Théâtre national de Chaillot dont l'activité est tournée vers la danse n'est pas inclus dans le champ couvert par la Cour des comptes qui est exclusivement centré sur les institutions dramatiques.

augmentation constante (+ 16 % entre 2006 et 2014) et l'activité très majoritairement déficitaire (III).

Les directeurs des théâtres peuvent agir sur plusieurs leviers pour conforter l'équilibre financier de leur établissement. Rationaliser leurs dépenses, accroître leurs recettes, mutualiser certaines fonctions pourraient permettre d'améliorer le fonctionnement de l'ensemble (IV).

I - Les théâtres nationaux : une place essentielle dans le paysage dramatique français

Considérés par le ministère de la culture et de la communication comme les « piliers de sa politique publique en faveur de l'art dramatique », les théâtres nationaux ne procèdent pas d'un socle juridique commun, chacun d'eux étant régi par des dispositions réglementaires²⁵⁹ et conventionnelles (accords d'entreprise) qui leur sont propres. En l'absence de texte de portée générale précisant les règles communes qui leur sont applicables, c'est essentiellement l'importance des moyens humains, financiers et techniques alloués par l'État qui les distingue – difficilement pour certains – des autres structures du réseau dramatique décentralisé.

A - Une identité qui s'estompe face au réseau décentralisé

La Comédie-Française, le Théâtre national de l'Odéon (TNO), le Théâtre national de la Colline (TNC) et le Théâtre national de Strasbourg (TNS) se situent au sommet d'un vaste réseau avec lequel leurs collaborations sont peu nombreuses, qu'il s'agisse des coproductions ou des tournées (cf. III). Ce réseau comprend :

²⁵⁹ Décret du 1^{er} avril 1995 portant statut de la Comédie-Française ; décret du 21 octobre 1968 portant statut du théâtre national de l'Odéon ; décret du 31 mai 1972 portant statut du théâtre national de la Colline et décret du 31 mai 1972 portant statut du théâtre national de Strasbourg.

- 39 centres dramatiques nationaux (CDN) ou régionaux (CDR) exclusivement voués au théâtre. Dotés en 2013 de 112,3 M€ de subventions annuelles, leur financement est mixte, à hauteur de 55 % par l'État (61,8 M€) et de 45 % par les collectivités territoriales (50,5 M€) ;
- 71 scènes nationales, héritières des Maisons de la Culture créées par André Malraux. Ces structures pluridisciplinaires ont une programmation majoritairement dominée par le théâtre. Elles bénéficient de 179,2 M€ de subventions annuelles, dont 31 % en provenance de l'État (55,4 M€) et 69 % des collectivités territoriales (123,7 M€).

Les quatre théâtres nationaux reçoivent à eux seuls un montant de subventions sensiblement égal (53,8 M€) à ce que l'État verse à la totalité des 39 CDN/R et représentant près de la moitié (46 %) de ce qu'il alloue à l'ensemble des 110 scènes décentralisées.

Dans le champ du spectacle vivant où domine le système de l'intermittence, cette forte concentration des moyens est liée au choix politique ancien de doter ces établissements :

- de moyens humains permanents conséquents : 717 équivalents temps plein travaillés (ETPT) auxquels s'ajoute l'emploi d'intermittents artistiques et techniques, à hauteur de 88 ETPT par an en moyenne ;
- d'outils de production variés : 11 salles, allant de la formule classique du théâtre à l'italienne (salle Richelieu, salle historique de l'Odéon, salle Koltès à Strasbourg) à la salle partiellement (Grand Théâtre de la Colline) ou entièrement modulable (Ateliers Berthier, Petit Théâtre de la Colline).

Au-delà du critère distinctif des moyens dévolus par l'État, la frontière entre théâtres nationaux et CDN semble de plus en plus incertaine, au moins pour ce qui concerne le TNCo et le TNS que rien ne permet *a priori* de distinguer, en termes de programmation et d'ambition artistiques, de CDN importants comme le Théâtre national de Bretagne (TNB) ou le Théâtre national populaire (TNP) de Villeurbanne.

Tandis que tend à s'estomper, en termes d'activités et de rayonnement, la spécificité des théâtres nationaux dans le paysage dramatique français, l'identité distinctive de chacun des quatre établissements au sein de l'ensemble qu'ils forment paraît également de plus en plus difficile à cerner.

B - Les théâtres nationaux, entre complémentarité et ressemblances

Telles qu'énoncées par leurs décrets statutaires respectifs, les missions des théâtres nationaux sont définies de façon peu spécifique, puisque tous ont pour mission de présenter des pièces du « répertoire », classique et moderne, français comme étranger.

Sans doute la Comédie-Française revêt-elle un profil singulier dans ce paysage, du fait de l'existence de la troupe permanente avec laquelle se confond son histoire. Grâce à ce vivier de comédiens qui lui doivent, en principe²⁶⁰, l'intégralité de leur temps de travail, elle fonctionne selon le système dit de l'alternance : alors que dans les autres théâtres nationaux les pièces sont présentées en continu sur une brève période de temps (une série), le Théâtre Français est en mesure de proposer plusieurs spectacles en même temps (de trois à six en rotation au cours d'une même semaine), ce qui lui permet de varier sa programmation tout en conservant un place importante au répertoire classique.

Au-delà de cette particularité inhérente à la structure de la Comédie-Française et à la mission de formation qui incombe au TNS à travers l'École supérieure d'art dramatique (ESAD), c'est la personnalité des directeurs successifs qui a forgé, un temps, l'identité de chacun des établissements : il en a été ainsi de la mission européenne de l'Odéon, insufflée par Giorgio Strehler au début des années 1980, ou de la décision prise en 1987 par Jorge Lavelli de consacrer exclusivement le théâtre de la Colline à « la création et la découverte des expressions de notre siècle ».

Les contours historiques et artistiques se sont depuis estompés. L'Odéon n'a plus le monopole de la programmation européenne, les compagnies étrangères étant largement accueillies dans d'autres institutions, au TNCo et surtout au TNS. De même, sans délaisser les œuvres contemporaines qui ont fait son identité, la programmation du TNCo s'est nettement ouverte aux dramaturges de la fin du XIX^{ème} siècle (Tchekhov, Ibsen ou Strindberg) et aux « classiques » du XX^{ème} siècle (Bernhard, Camus, Beckett). À l'inverse, le répertoire contemporain irrigue désormais la programmation de l'ensemble des autres théâtres

²⁶⁰ Ce qui n'empêche pas l'octroi de nombreuses mises en disponibilité à certains d'entre eux.

nationaux. Dès lors, il n'est pas rare de constater la programmation concomitante des mêmes auteurs, voire des mêmes pièces dans plusieurs de ces théâtres.

L'organisation du paysage que forment les théâtres nationaux est donc, pour l'essentiel, le résultat d'une situation de fait dont le ministère de la culture se contente très largement de prendre acte.

II - Une tutelle largement absente

De manière générale, et plus encore à la Comédie-Française, l'implication du ministère de la culture dans la politique des théâtres nationaux n'est pas à la hauteur des financements consentis.

A - Un manque de cadrage d'ensemble

Quel que soit le théâtre considéré, les lettres de mission adressées aux directeurs sont soit inexistantes²⁶¹, soit reçues dans un délai compris entre sept mois et un an et demi après la publication des décrets de nomination. Tout semble se passer comme si le talent et les intuitions du directeur suffisaient, aux yeux de la tutelle, à garantir, pour plusieurs années, la performance artistique et la gestion de son établissement.

En outre, malgré les engagements répétés pris lors des précédents contrôles de la Cour, aucun contrat de performance n'a été signé pendant les neuf années de la période sous revue (2006-2014), à l'exception du TNS depuis 2005. Or cet unique contrat qui multiplie les indicateurs (20), sans assigner de priorités à la direction, n'a rien d'un outil de pilotage stratégique.

Loin de se réduire à une insuffisance formelle, l'absence de documents contractuels a conduit à des lacunes évidentes dans le fonctionnement quotidien des établissements, privés de ligne directrice et d'objectifs mesurables, s'agissant notamment :

- de la saison type à construire, en fonction de la structure du budget des spectacles présentés (part des productions, coproductions, accueils – notamment internationaux – en raison de leur coût) ;

²⁶¹ La Cour a relevé quatre cas entre 2006 et 2014.

- de la politique tarifaire à appliquer (valeurs-cibles et/ou seuils chiffrés, adaptés aux contraintes des établissements), au-delà du rappel de grands principes qui s'avèrent peu opérationnels, lorsqu'il s'agit d'élaborer une grille (cf. IV) ;
- des modes de coopération avec le réseau du spectacle vivant (engagement sur des collaborations avec des CDN et des scènes nationales) ;
- du nombre minimal de spectacles devant faire l'objet d'une tournée, *a minima*, équilibrée (cf. III).

B - Une absence de l'État dans les instances délibérantes de la Comédie-Française

La Comédie-Française est une organisation composée de deux entités distinctes mais étroitement imbriquées dans laquelle la surveillance de l'État est minimale :

- la société des Comédiens-Français : créée par l'acte de société des Comédiens-Français en date du 5 janvier 1681 et refondée le 17 avril 1804, cette structure de droit privé à la nature juridique imprécise est formée des sociétaires qui, lors de leur nomination, signent devant notaire un document d'adhésion à l'acte constitutif de la société ;
- le Théâtre Français proprement dit : d'abord service de l'État sans personnalité morale mais dotée de l'autonomie financière, il a été transformé en établissement public industriel et commercial par le décret du 1^{er} avril 1995.

Laissant sans réponse la question de la nature juridique de la société des Comédiens-Français et des liens patrimoniaux comme comptables qu'elle entretient avec l'établissement public, le décret de 1995 n'a eu que peu d'effet sur l'organisation et la gouvernance du théâtre qui restent encore largement dominées par la société.

Ainsi, le comité d'administration, organe délibérant de l'établissement, ne compte aucun représentant de l'État lorsqu'il est en formation restreinte, les représentants de la tutelle étant seulement invités à « assister » aux séances du comité dans sa formation élargie. Alors qu'il assure pourtant près de 70 % du financement de l'établissement, le

ministère de la culture ne dispose donc pas de voix délibérative, y compris lors de l'approbation d'actes tels que le budget ou le compte financier.

C - Des défaillances dans la gestion des postes de direction

1 - Les règles approximatives de nomination et de départ des directeurs

Les directeurs (ou l'administrateur à la Comédie-Française) sont nommés par décret du Président de la République pour un mandat de cinq ans, renouvelable par période de trois ans. Le processus discrétionnaire auquel obéissent les nominations peut être à l'origine de situations malencontreuses, comme en témoignent les conditions chaotiques ayant présidé au départ de Julie Brochen du TNS en 2013/2014. Il peut, en outre, se traduire par la coexistence de deux directeurs, impliquant le financement d'une double rémunération pendant plusieurs mois, voire pendant une année entière, comme au théâtre de la Colline où une codirection transitoire a été organisée entre Alain Françon et Stéphane Braunschweig²⁶² entre janvier 2009 et janvier 2010.

Les changements de direction s'accompagnent également de l'embauche d'un, voire de plusieurs proches collaborateurs (en général, directeur de la programmation et/ou conseiller artistique). En raison de la durée du mandat du directeur et, sauf à introduire des dispositions législatives particulières pour les théâtres nationaux, ces salariés ne peuvent être embauchés que sous contrat à durée indéterminée. Ainsi, chaque changement d'équipe conduit à des protocoles transactionnels coûteux en raison de l'absence de motif réel et sérieux de licenciement.

Au cours de la période sous revue, les coûts de passation de pouvoir²⁶³ s'établissent ainsi à 77 000 € entre Georges Lavaudant et Olivier Py (TNO) ; 190 000 € entre Olivier Py et Luc Bondy (TNO) ; 96 000 € entre Alain Françon et Stéphane Braunschweig (TNC) ; 126 900 € entre Julie Brochen et Stanislas Nordey (TNS).

²⁶² Embauché par le biais d'un contrat d'artiste associé.

²⁶³ Ces coûts comprennent les salaires du directeur et du ou des proches collaborateurs pendant la période transitoire.

Outre les coûts en termes de rémunération ou d'indemnités, la passation de pouvoir peut également s'accompagner de frais supplémentaires engendrés par le renouvellement des outils de communication souhaités par les nouveaux directeurs (changement de logo, de charte graphique, etc.), comme cela s'est produit à la Comédie-Française en 2015.

Enfin, à l'issue de leur mandat, il est de tradition que les directeurs sortants qui disposent d'une compagnie bénéficient automatiquement du conventionnement de celle-ci²⁶⁴. C'est le cas des compagnies de deux directeurs sortants qui ont respectivement bénéficié de 900 000 € et de 600 000 € échelonnés sur trois ans. Cette pratique qui n'est prévue par aucun texte déroge aux règles de droit commun appliquées à l'octroi de subventions aux compagnies dramatiques. Ce type de conventionnement devra, à l'avenir, reposer sur des règles clairement définies excluant toute automaticité.

2 - Des obligations de service à clarifier

En matière artistique, le caractère peu explicite des modalités d'attribution aux directeurs de l'indemnité forfaitaire pour travaux de mise en scène (33 000 € annuels), couplé à l'absence de véritable contrôle sur la réalité du service fait, a pu conduire à des versements contestables²⁶⁵. La clarification des règles d'attribution de cette indemnité apparaît donc nécessaire.

Il en va de même pour les activités extérieures des directeurs. Si celles-ci peuvent participer au rayonnement des établissements, il semble néanmoins indispensable, au vu de leur fréquence et de leur durée (jusqu'à huit semaines consécutives pour l'un des directeurs du TNC), que le ministère fixe des règles claires quant à la procédure d'autorisation, la durée et la rémunération devant s'appliquer à ces cumuls d'emplois.

²⁶⁴ La compagnie bénéficie d'une subvention dans le cadre d'un contrat pluriannuel de trois ans.

²⁶⁵ Au TNC, une indemnité a pu être versée à un directeur, alors qu'il n'avait réalisé aucune création au cours d'une année civile entière, mais de simples répétitions, en fin d'année, en vue de la présentation d'un spectacle l'année suivante.

Au-delà de leur rôle artistique, les directeurs des théâtres nationaux sont ordonnateurs des dépenses de l'établissement qu'ils dirigent²⁶⁶. Si la majorité d'entre eux s'acquitte de cette tâche avec discernement, certaines dérives ont pu être constatées.

Il en va ainsi d'un ancien directeur de l'Odéon qui, signataire d'un protocole transactionnel de 163 535 €²⁶⁷ avec l'un des salariés du théâtre – dont il avait choisi de se séparer sans respecter la procédure de licenciement –, a précisé à la Cour que sa signature avait été « purement administrative », renvoyant pour toute justification à son ministère de tutelle. En sont un exemple tout aussi critiquable les deux représentations exceptionnelles de l'une des créations d'un directeur (pour 55 000 €), offertes par le théâtre, afin de célébrer son départ, sans que la tutelle en ait été préalablement informée. Le ministère de tutelle gagnerait, sans doute, à rappeler aux directeurs, dans le cadre de leur lettre de mission, la responsabilité qu'implique le rôle d'ordonnateur des dépenses d'une institution publique.

D - Une mauvaise gestion du parc immobilier

Le parc immobilier dont disposent les théâtres nationaux est, pour l'essentiel, composé de biens domaniaux reçus en dotation. Si l'entretien courant est réalisé par les établissements eux-mêmes, les travaux les plus importants sont financés par l'État et réalisés sous sa maîtrise d'ouvrage. Or les conditions d'utilisation de certains immeubles remis en dotation comme le suivi des travaux directement pris en charge par l'État apparaissent perfectibles.

1 - L'entretien des biens de la société des Comédiens Français par l'État

À la Comédie-Française, le texte qui a institué l'EPIC a prévu la mise à sa disposition des biens domaniaux appartenant à l'État, mais ne lui a pas rattaché le patrimoine de la société des Comédiens, qui demeure la

²⁶⁶ Sur la notion d'ordonnateur, voir tome II du présent rapport – deuxième partie, chapitre I.

²⁶⁷ Soit 23 fois le salaire mensuel brut du salarié concerné.

propriété exclusive de cette dernière²⁶⁸. Les conditions dans lesquelles l'établissement public est supposé disposer de la « jouissance à titre gratuit des locaux » de la société, alors que le ministère en assure l'entretien, n'ont fait l'objet d'aucune convention. Pour l'heure, les subventions d'investissement qui sont allouées, chaque année, à l'établissement ne font aucune différence entre les biens domaniaux remis en dotation à l'établissement et les biens immobiliers, privés, appartenant aux sociétaires.

2 - La situation insatisfaisante des biens remis en dotation

Certains espaces remis aux établissements apparaissent soit inappropriés, soit dans un état de dégradation peu compatible avec le statut d'établissement public de leur occupant.

Alors que les Ateliers Berthier ont été remis définitivement en dotation au théâtre de l'Odéon en 2006, c'est encore dans un Algeco de 44 m², installé dans la cour de l'établissement depuis neuf ans, que sont installés les bureaux d'une partie de l'équipe technique.

À Strasbourg, le TNS fait face au problème inverse. Il s'est vu confier, en 2006, l'ancien conservatoire de musique, un espace de 4 000 m² en plein cœur de la ville, à l'abandon depuis 1995. Après un projet peu crédible de mutualisation avec l'Université de Strasbourg, aucune solution n'est aujourd'hui à l'étude. La tutelle se devrait de restituer à France Domaine ce patrimoine immobilier inexploité depuis 20 ans.

Le Théâtre de l'Odéon, qui n'avait pas été associé à la rédaction du cahier des charges et aux travaux de rénovation de son bâtiment historique intervenus entre 2002 et 2006 (37,9 M€ pris en charge par le ministère de la culture), s'est vu remettre une salle dont la sonorisation et les conditions de visibilité n'avaient manifestement pas été convenablement étudiées. Outre la dégradation des conditions de visibilité de 80 fauteuils, les problèmes de réverbération du son dans la cage de scène et d'isolation phonique de la salle ont nécessité de reprendre l'acoustique de la salle un an et demi après sa réouverture.

²⁶⁸ Il s'agit d'un bâtiment rue Amelot situé dans le XI^{ème} arrondissement de Paris et des locaux (terrain et constructions) de Sarcelles, utilisés pour les décors et les costumes.

III - Une situation financière fragile et déséquilibrée

A - Une politique de création structurellement déficiaire

Entre 2006 et 2014, le déséquilibre patent entre une programmation riche pour les quatre théâtres (68 spectacles présentés par an) et une diffusion limitée (1 467 représentations annuelles, soit moins de 22 représentations par spectacle) se traduit par un fonctionnement économique dans lequel les recettes de billetterie et les éventuels apports de coproduction ne permettent presque jamais de couvrir les dépenses directes de montage et d'exploitation des spectacles.

**Tableau n° 1 : évolution du nombre de spectacles
et de représentations dans les quatre théâtres nationaux
entre 2006 et 2014**

Théâtres	Salles (jauge maximale)	Nb de spectacles		Nb de représentations			Nb repr/spectacle		
		Total	Moy.	Total	%	Moy.	2006	2014	Moy.
Comédie-Française	Richelieu (862)	120	13	3 355	25 %	373	35	20	28
	Vieux-Colombier (309)	66	7	1 784	14 %	198	31	20	27
	Studio Théâtre (136)	70	8	1 582	12 %	176	21	22	23
Odéon	Salle historique (804)	60	7	1 190	9 %	132	29	38	23
	Ateliers Berthier (395)	64	7	1 251	9 %	139	17	32	21
Colline	Grand Théâtre (743)	59	7	1 286	10 %	143	24	21	22
	Petit Théâtre (214)	54	6	1 297	10 %	144	24	28	24
Strasbourg	Koltès (600)	74	8	807	6 %	90	8	12	11
	Salle Gignoux (203)	31	3	379	3 %	42	14	10	13
	Espace Grüber (260 / 140)	15	2	266	2 %	30	17	11	13
Théâtres nationaux		612	68	13 197	100 %	1 467	22	21	22

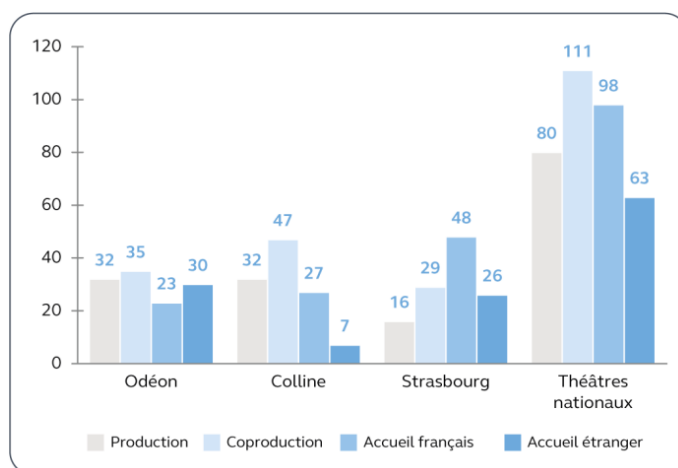
Source : Cour des comptes. Moy. = moyenne annuelle.

1 - L'économie des productions, hors Comédie-Française

Bien qu'ils accordent une place non négligeable aux spectacles accueillis achetés à d'autres institutions ou compagnies (44 % pour le TNO et 30 % pour le TNC Co au cours de la période), l'Odéon et la Colline fondent l'essentiel de leur programmation sur des créations propres. Le

TNS est, quant à lui, le seul établissement dans lequel les accueils (60 %) sont supérieurs aux productions et coproductions.

Graphique n° 1 : origine des spectacles présentés entre 2006 et 2014



Source : Cour des comptes

Le coût moyen par fauteuil payant qui intègre les coûts directs de production (phase de montage)²⁶⁹ et/ou d'exploitation (phase de représentation) – hors charges de structure constituées notamment par la masse salariale des techniciens permanents – connaît des différences marquées entre établissements et au sein de chacun d'entre eux, en fonction de la jauge de la salle et de la nature du spectacle.

²⁶⁹ Lorsqu'un théâtre accueille un spectacle, il n'y a pas de coût de montage, puisqu'il achète un spectacle qui a déjà été produit par un autre établissement.

Tableau n° 2 : coût par fauteuil payant (moyenne 2006-2014)

	Odéon				Colline			Strasbourg				
	Salle historique	Grand Berthier	Petit Berthier	Total	Grand théâtre	Petit Théâtre	Total	Koltès	Gignoux	Hall Grüber	Studio Grüber	Total
Coût moyen (en euros)	33,79	46,14	82,29	38,56	36,18	45,83	38,72	35,37	44,19	44,78	52,63	38,01
production	36,90	41,97	112,14	38,99	44,13	54,32	46,33	60,80	69,64	54,76	-	59,35
coproduction	34,05	53,11	71,14	43,06	34,15	43,91	37,74	31,17	53,93	42,00	-	39,33
accueil français	21,30	30,59	-	24,51	26,29	37,13	28,24	26,61	39,80	32,19	52,63	28,96
accueil étranger	54,50	87,25	-	65,71	50,10	48,79	49,91	32,50	25,62	-	-	31,22

Source : Cour des comptes, d'après comptes financiers et tableaux de fréquentation

Entre 2006 et 2014, le coût moyen d'une production présentée dans la salle principale s'établit à 36,90 € par fauteuil à l'Odéon, 44,13 € au TNCo et 60,80 € au TNS. Au sein de chaque théâtre, le coût par fauteuil augmente mécaniquement avec le rétrécissement de la jauge (+ 12 € par fauteuil entre la salle historique et les Ateliers Berthier ; près de 10 € d'écart entre le Grand et le Petit Théâtre du TNCo ou entre la Salle Koltès et le Hall Grüber du TNS).

Tableau n° 3 : taux d'autofinancement des spectacles (moyenne 2006-2014)

En %	Odéon				Colline			Strasbourg				
	Salle historique	Grand Berthier	Petit Berthier	Total	Grand théâtre	Petit Théâtre	Total	Koltès	Gignoux	Hall Grüber	Studio Grüber	Total
Taux d'autofinancement	62,82	50,05	26,82	56,68	43,24	32,17	39,80	32,33	24,02	22,21	18,09	29,23
production	62,76	58,60	15,85	60,27	37,84	33,41	36,72	28,98	19,28	18,16	-	25,88
coproduction	62,26	44,48	33,28	51,69	44,79	30,65	38,74	32,65	22,48	23,44	-	27,16
accueil français	87,73	64,47	-	77,70	54,64	34,95	49,98	36,79	25,99	31,24	18,09	34,16
accueil étranger	31,97	28,78	-	30,52	36,20	30,71	35,40	30,61	28,32	-	-	30,26

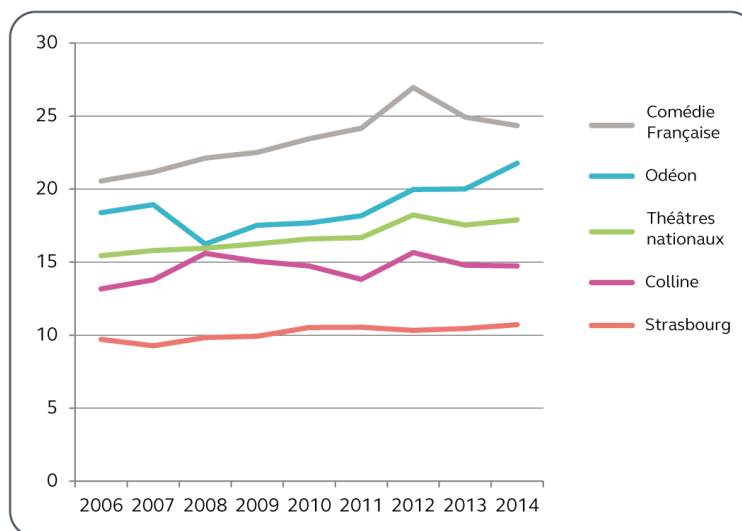
Source : Cour des comptes d'après comptes financiers. Pour le TNS, le coût de la troupe a été réintégré au coût des spectacles.

La capacité des établissements à autofinancer leurs spectacles n'est que partielle et enregistre également des écarts substantiels : ainsi, entre

2006 et 2014, le taux d'autofinancement global est de 56,7 % à l'Odéon, 39,8 % à la Colline et 29,2 % au TNS. Le taux de couverture serait évidemment encore plus faible si une quote-part des charges de structure était affectée à chaque spectacle, ce qu'aucun établissement n'est en mesure de faire en l'absence de comptabilité analytique.

Les différences substantielles qui existent entre établissements pour couvrir les coûts directs de leurs spectacles s'expliquent par des écarts importants entre les prix de vente moyens du fauteuil payant. Inférieur à 18 € à l'échelle de l'ensemble des établissements, le prix de vente moyen s'établit en 2014 à 24,45 € à la Comédie-Française, 21,77 € à l'Odéon, 14,73 € au TNC o et 10,71 € au TNS. Au TNC o et au TNS, la progression du prix moyen a été inférieure à l'inflation cumulée observée au cours de la période (respectivement 11,93 % et 10,30 % contre 13,75 %).

Graphique n° 2 : évolution du prix moyen par fauteuil payant (en euros)



Source : Cour des comptes. Pour le TNS, hors compléments cartes.

Au regard des recettes collectées, sur les 356 spectacles présentés entre 2006 et 2014, seuls sept ont pu être autofinancés (six à l'Odéon et un à la Colline).

Tableau n° 4 : les sept spectacles autofinancés entre 2006 et 2014

	Théâtre	Spectacle	Metteur en scène	Nature du spectacle	Dépenses (en €)	Recettes (en €)	Coût par représentation (en €)	Taux d'auto-financement
2008	Odéon 6 ^{ème}	Tartuffe	S. Braunschweig	Acc. Français	306 905,62	364 401,06	9 590,80	119 %
2014	Odéon 6 ^{ème}	Cyrano de Bergerac	D. Pitoiset	Acc. Français	523 781,78	583 620,16	12 470,99	111 %
2008	Odéon 6 ^{ème}	L'École des femmes	JP. Vincent	Production	737 912,16	818 208,17	12 945,83	111 %
2013	Odéon 6 ^{ème}	Fin de partie	A. Françon	Coproduction	228 826,43	248 110,00	12 043,50	108 %
2013	Odéon 6 ^{ème}	Le Misanthrope	JF. Sivadier	Coproduction	412 806,71	440 367,00	12 141,37	107 %
2010	Colline Gd Théâtre	Les justes	S. Nordey	Acc. Français	278 694,14	297 613,12	9 289,80	107 %
2010	Odéon Berthier	Hamlet	N. Kolyada	Acc. International	53 713,76	55 469,15	5 968,20	103 %

Source : Cour des comptes

Tandis que six de ces spectacles sont des accueils ou des coproductions, tous ont été présentés sur de longues séries (30 représentations en moyenne, 57 pour la production exclusive). Le taux de fréquentation étant généralement élevé dans les théâtres nationaux (cf. *infra*), la durée d'exploitation a été déterminante pour rendre le coût de production par représentation commensurable avec les recettes de billetterie.

2 - L'économie des productions de la Comédie-Française

Le fonctionnement de la Comédie-Française²⁷⁰ est singulier, à plusieurs titres.

D'une part, l'établissement produit la quasi-totalité de ses spectacles. Il n'a participé qu'à 16 coproductions au cours de la période sous revue et n'a accueilli aucune production extérieure.

D'autre part, ses spectacles sont largement repris d'une année sur l'autre en raison de la permanence de la troupe. Ainsi, sur les 120 spectacles présentés Salle Richelieu entre 2006 et 2014, seuls 49 sont des spectacles nouvellement créés. Le spectacle le plus représenté au cours de la période, *l'Avare* (dans la production créée en 2009) a été représenté 133 fois.

²⁷⁰ Les données relatives au modèle de production de la Comédie-Française n'incluent pas le Vieux-Colombier et le Studio-Théâtre qui sont deux sociétés anonymes, filiales de l'EPIC dont les comptes ne sont pas consolidés avec la Salle Richelieu.

Enfin, l'intégration de la masse salariale de la troupe dans les dépenses structurelles de l'établissement – sans rattachement possible aux spectacles produits – permet à l'établissement d'afficher un taux d'autofinancement moyen sur la période de 217 % et un nombre de créations autofinancées de 40 sur 49. Ces données n'ont toutefois qu'une signification limitée, au regard du périmètre des dépenses de production prises en compte.

B - Une diffusion des spectacles insuffisante

Au-delà des représentations dans les lieux de production, les deux seuls outils de diffusion dont disposent les théâtres pour amortir leurs coûts sont les tournées et, dans une bien moindre mesure, les captations audiovisuelles.

1 - Des tournées à développer et à amortir

Alors que les tournées devraient être au cœur de l'activité des théâtres nationaux, dans une double logique de diffusion des œuvres hors du siège de leur création, d'une part, et d'amortissement économique, d'autre part, elles sont très insuffisantes au regard de l'excellence et du rayonnement des créations qui sont attendus de ces établissements.

Leur développement se heurte à la difficulté de démonter et de transporter des décors qui n'ont pas été créés dans la perspective d'une tournée. Plus problématiques surtout, les conditions de rémunérations (les primes des techniciens peuvent aller jusqu'à 10 % du coût total des représentations), de défraiements et de voyage (les déplacements des techniciens s'effectuent, sauf accord exprès des syndicats, en train en 1^{ère} classe) grèvent de façon substantielle les budgets de production, rendant l'accueil des spectacles de théâtres nationaux coûteux et souvent inaccessibles au réseau décentralisé ou aux théâtres privés.

Tableau n° 5 : tournées réalisées entre 2006 et 2014

	Comédie-Française		Odéon		Colline		Strasbourg	
	moy/an	total	moy/an	total	moy/an	total	moy/an	total
Nombre de spectacles	6	55	4	36	2	18	2	18
Nombre de lieux de diffusion	34	305	14	130	5	41	4	36
Nombre de représentations	88	791	67	607	25	221	33	296
<i>dont France</i>	71	642	44	396	21	191	32	288
<i>dont étranger</i>	17	149	23	211	3	30	1	8
Nombre de spectateurs	42 744	384 695	34 811	313 298	5 703	51 323	14 874	133 862
<i>% / représentations totales</i>	20 %		20 %		8 %		10 %	
<i>% / spectateurs payants totaux</i>	12 %		22 %		7 %		23 %	

Source : Cour des comptes

Entre 2006 et 2014, le nombre de spectacles présentés en tournée s'établit en moyenne entre deux (Colline et TNS) et six (Comédie-Française) par an pour un nombre de représentations moyen qui atteint, au mieux, 20 % du total des représentations proposées. Les représentations à l'étranger, très peu développées (de trois à 25 par an) sont quasi exclusivement le fait de l'Odéon et de la Comédie-Française.

Tableau n° 6 : bilan financier des tournées entre 2006 et 2014

En €	Comédie-Française	Odéon	Colline	Strasbourg
Dépenses totales	5 543 708	7 761 003	1 884 205	2 444 262
Recettes totales	9 336 215	8 867 125	1 847 800	2 398 592
Dépenses moyennes /an	615 968	862 334	209 356	271 585
Recettes moyennes / an	1 037 357	985 236	205 311	266 510
Solde financier moyen /an	421 390	122 902	- 4 045	- 5 074
Part dans recettes d'activités	12 %	24 %	14 %	24 %
Taux d'autofinancement	168,41 %	114,25 %	98,07 %	98,13 %

Source : Cour des comptes

Seuls l'Odéon et la Comédie-Française sont en mesure de tirer profit de leurs tournées pour amortir leurs productions (avec un taux d'autofinancement qui s'élève respectivement à 168 % et 114 %) – ce qui n'est pas le cas pour le TNS et la Colline qui parviennent à peine à équilibrer leurs coûts de tournée.

Il convient toutefois de préciser que les bons résultats de la Comédie-Française en matière de tournées ne sont que partiellement attribuables à son équipe permanente. Le coût des avantages accordés aux techniciens par l'accord d'entreprise est un obstacle à leur participation aux tournées. En conséquence, l'établissement recourt à un tourneur privé, moins coûteux dans la mesure où il fait application de la convention collective du syndicat national des directeurs de théâtres privés (SNDTP).

L'Odéon est donc le seul théâtre national à être en mesure de faire tourner ses spectacles de manière équilibrée. Ses gains les plus importants ont été concentrés sur deux spectacles aux montages financiers très différents : *Roméo et Juliette* (une production légère à destination du réseau territorial) et *Le Retour* (une importante coproduction impliquant plusieurs théâtres étrangers)²⁷¹. Cela dessine deux modèles d'amortissement distincts, susceptibles d'inspirer l'ensemble des théâtres nationaux.

2 - Les captations audiovisuelles

À l'exception notable de la Comédie-Française²⁷², les captations audiovisuelles restent peu développées, y compris en vue d'une diffusion sur l'une des chaînes du service public.

Conscient de ce frein supplémentaire à l'autofinancement, mais aussi à la diffusion des œuvres produites par les théâtres nationaux, le ministère de la culture s'est engagé à travailler à l'extension aux autres théâtres nationaux des principes de l'accord conclu entre la Comédie-Française et France Télévisions (un spectacle par an produit et diffusé sur les chaînes du groupe).

²⁷¹ *Roméo et Juliette*, acheté pour 84 représentations dans 20 lieux différents en France, a rapporté 1,11 M€ de recettes et un gain net de 262 000 €. *Le Retour*, acheté pour 38 représentations en France et à l'étranger, a rapporté 875 975 € de recettes et un gain net de 220 011 €.

²⁷² Seule la Comédie-Française est donc en mesure de tirer des ressources significatives de captations audiovisuelles. Ainsi, elles s'établissent à environ 6 % de ses ressources propres (avant partage) en 2014 (671 066 €).

C - Une croissance soutenue des frais de structure

Au bilan artistique financièrement très déficitaire des théâtres nationaux, tournées comprises, s'ajoute le poids croissant de leurs dépenses de structure qui, à l'exception du TNS, ont sensiblement augmenté au cours de la période.

1 - Les stratégies différenciées des établissements

À l'exception du TNS, tous les théâtres nationaux ont vu leurs charges de structure²⁷³ augmenter à un rythme nettement plus rapide que celui de l'inflation (jusqu'à + 27 % pour l'Odéon), principalement en raison de la croissance de la masse salariale du personnel permanent. Les charges structurelles de la Comédie-Française s'établissent en 2014 à 26,31 M€, dont 80 % imputables à la seule masse salariale du personnel permanent (20,71 M€).

Tableau n° 7 : évolution des dépenses de fonctionnement entre 2006 et 2014 (en €)

	Total charges de fonctionnement			Charges structurelles (TOM**)			Dépenses d'activités		
	2006	2014	évol	2006	2014	évol	2006	2014	évol
Comédie-Française	32 160	36 882	15 %	23 074	26 314	14 %	7 874	7 748	- 2 %
Odéon	16 237	18 262	12 %	8 031	10 227	27 %	7 113	7 327	3 %
Colline	9 981	12 070	21 %	6 390	7 396	16 %	3 135	3 859	23 %
Strasbourg	10 697	10 551	- 1 %	5 397	5 691	5 %	4 909	4 500	- 8 %
Théâtre	9 495	9 314	- 2 %	4 786	5 141	7 %	4 349	3 839	- 12 %
École	1 202	1 237	3 %	611	550	- 10 %	560	661	18 %
Total TN*	69 075	77 765	13 %	42 892	49 628	16 %	23 030	23 434	2 %

Source : Cour des comptes. Le compte 68 (dotations aux amortissements, aux provisions et aux dépréciations) est exclu des charges structurelles et réintégré dans les charges de fonctionnement totales. * Théâtres nationaux. ** Théâtre en ordre de marche.

L'augmentation moins rapide de la subvention de fonctionnement de l'État (de + 1,94 % pour le TNS à + 4,95 % pour la Colline) par rapport au « théâtre en ordre de marche » a inévitablement conduit à la

²⁷³ Soit les dépenses du « théâtre en ordre de marche ».

baisse de la part de subvention disponible pour financer les dépenses artistiques, à l'exception cependant du TNS dont l'activité et, partant, les dépenses artistiques, ont baissé de 12 % au cours de la période.

Tableau n° 8 : effort financier de l'État en faveur des théâtres nationaux (en milliers d'euros)

	Comédie-Française		Odéon		Colline		Strasbourg	
	2006	2014	2006	2014	2006	2014	2006	2014
<i>Subvention État (en milliers d'euros)</i>	23 424	23 999	11 020	11 493	8 624	9 051	9 025	9 200
<i>Taux de couverture des charges totales</i>	73 %	65 %	68 %	63 %	86 %	75 %	84 %	87 %
<i>Taux de couverture du TOM</i>	102 %	91 %	137 %	112 %	135 %	122 %	167 %	162 %
<i>Marge sur subvention / dép. art.</i>	4 %	0 %	42 %	17 %	71 %	43 %	74 %	78 %

Source : Cour des comptes

Tableau n° 9 : coût, subvention et recettes par fauteuil payant (en euros)

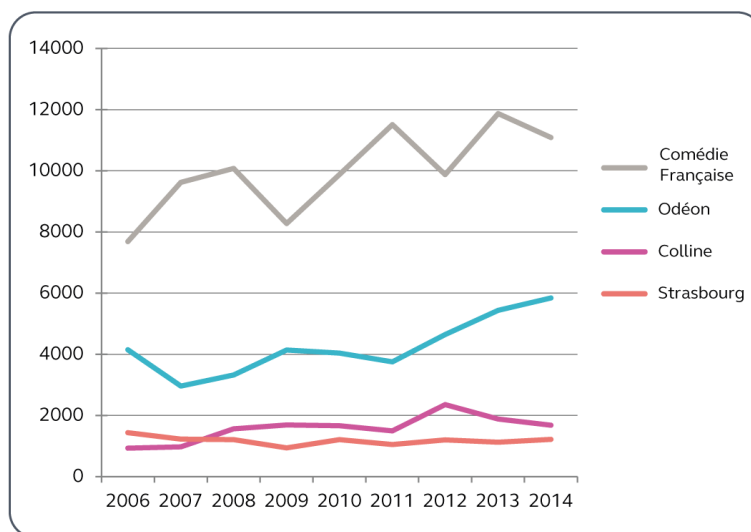
	Comédie-Française		Odéon		Colline		Strasbourg	
	2006	2014	2006	2014	2006	2014	2006	2014
Coût d'un fauteuil payant (en euros)	136	127	159	109	186	166	181	209
Subvention par fauteuil payant (en euros)	88	83	108	68	161	124	152	182
Recettes de spectacle par fauteuil payant	19,36	24,41	22,92	23,34	12,71	14,75	11,04	17,93
% de recettes/coût du fauteuil payant	14 %	19 %	14 %	21 %	7 %	9 %	6 %	9 %

Source : Cour des comptes. Pour le TNS, la subvention au fauteuil payant a été calculée à partir de la seule subvention destinée au théâtre (hors École). Cependant, étant donné la mutualisation des moyens entre le théâtre et l'École, une partie de la subvention destinée au théâtre peut couvrir des dépenses de l'École.

Pour autant, la subvention de l'État demeure la principale ressource des théâtres nationaux. Toutes charges confondues, les établissements demeurent subventionnés à 69 % en 2014, avec toutefois des différences marquées entre établissements : à hauteur de 63 % à l'Odéon (subvention par fauteuil payant de 68 €), de 65 % à la Comédie-Française (subvention par fauteuil payant de 83 €), de 75 % au TNCO (subvention par fauteuil payant de 124 €) et de 87 % au TNS (subvention par fauteuil payant de 182 €).

Face à la progression des charges structurelles, la capacité des établissements à développer leurs ressources propres s'est avérée très inégale (billetterie, apports de coproduction, mécénat, produits des concessions restaurant et librairie, produits dérivés). Le taux de ressources propres moyen qui a globalement progressé de cinq points au cours de la période, s'étend de 30 % à l'Odéon à 11 % au TNS.

Graphique n° 3 : évolution des recettes d'activité des théâtres nationaux entre 2006 et 2014 (en milliers d'euros)



Source : Cour des comptes d'après comptes 70 (ventes), 75 (autres produits de gestion courante) et apports de mécénat

Si les produits de concession²⁷⁴ demeurent marginaux dans les ressources propres des établissements, le mécénat, très peu développé

²⁷⁴ Bar, librairie, etc.

dans le champ du spectacle vivant en début de période (100 000 € à la Comédie-Française et 30 000 € à l'Odéon en 2006), a connu une progression rapide. Les apports de mécénat et leur poids dans les ressources propres s'établissent ainsi en 2014 à 1,03 M€ à la Comédie-Française (9 %), 381 000 € à l'Odéon (7 %) et 346 500 € à la Colline (21 %).

2 - Le poids du « partage » à la Comédie-Française

Dès l'origine, le fonctionnement de la Comédie-Française a été fondé sur le principe d'une répartition quasi-intégrale des bénéfices de l'exploitation au profit des sociétaires et plus marginalement du personnel. Cette pratique continue de justifier un régime budgétaire dérogatoire du droit commun, la construction du budget de l'établissement étant en effet exclusivement conçue en fonction de la nécessité d'aboutir à l'identification du poste réservé au partage.

Il résulte de ce système du « partage » que l'excédent dégagé, quel qu'il soit, ne conduit qu'à un profit très marginal pour l'établissement public, puisque le résultat est aussitôt converti en charges de rémunérations (immédiates ou différées) qui font inéluctablement progresser la masse salariale. Ainsi, alors que l'exercice 2013 avait permis de réaliser un excédent global avant partage de 2,22 M€, le fonds de réserve de l'établissement n'a été abondé que de 82 750 euros (soit 3,72 % de l'excédent global), le reste étant attribué aux sociétaires et au personnel.

Ce régime d'intéressement apparaît d'autant plus problématique que le partage présenté comme une « rémunération variable » s'apparente, en réalité, à une charge structurelle, peu dépendante des performances de l'établissement.

Son montant est en effet garanti par le recours à une provision pour « production artistique coûteuse » qui constitue en réalité une réserve permettant de réguler le résultat comptable afin d'abonder le partage et d'en garantir la stabilité. Ne correspondant à aucune des conditions prévues pour la constitution des provisions, elle constitue une entorse évidente au principe de sincérité des comptes. Elle est pourtant passée de 0,3 M€ en 2006 à 4,85 M€ fin 2014.

Du fait de la complexité de la construction budgétaire et des retraitements comptables critiquables auxquels donne lieu sa mise en œuvre, ce régime n'est manifestement plus adapté à la gestion et au pilotage financier d'un établissement public subventionné à près de 70 % de ses charges par l'État.

IV - La recherche d'un meilleur équilibre économique

Confrontés à la croissance de leurs charges structurelles et à une activité artistique très majoritairement déficitaire, les théâtres nationaux reposent sur un équilibre économique fragile, qui n'a pu perdurer que grâce à un subventionnement massif et continu de l'État. Dans un contexte de restriction de la dépense publique, les théâtres nationaux ne peuvent s'exonérer de la recherche d'un plus grand équilibre entre leurs ressources et leurs dépenses.

A - Une nécessaire rationalisation des dépenses

1 - Des conventions collectives complexes et coûteuses

À l'exception des directeurs et agents comptables et de quelques fonctionnaires détachés, au demeurant peu nombreux, le personnel des théâtres nationaux est majoritairement constitué de salariés de droit privé soumis au code du travail et aux conventions collectives propres à chaque établissement. Au-delà de leur grande complexité due à la sédimentation de nombreuses annexes et accords additionnels, ces conventions collectives, signées depuis parfois plus de 40 ans, présentent plusieurs points communs :

- de nombreuses règles obsolètes ou caduques au regard des dispositions du code du travail, qui placent les établissements dans un climat d'insécurité juridique, pouvant s'avérer coûteux en cas de contentieux ;
- une durée de travail inférieure à la durée légale (théoriquement fixée à 35 heures, soit 1 607 heures annuelles) qui s'établit à

- 1 582 heures par an à la Comédie-Française et à la Colline ;
1 575 heures au théâtre de l'Odéon ; 1 533 heures au TNS ;
- un système de primes particulièrement complexe, vétuste et imprécis : on dénombre ainsi 48 types de primes distinctes à la Comédie-Française, 16 au théâtre de l'Odéon et à la Colline, 17 au TNS. Ces primes, qui peuvent être classées en trois grandes catégories – primes liées à l'exploitation des spectacles, primes versées en tournées et primes liées à l'application, toute théorique, des 35 heures –, présentent, pour certaines, une justification fort limitée.

À titre d'exemple, au TNC, la « prime de spectacle » est un complément de salaire attribué toute l'année, indépendamment de l'exploitation effective d'un spectacle comme de la présence du salarié. Quant à la Comédie-Française, certaines des 48 primes répertoriées apparaissent pour le moins vétustes, comme en attestent les indemnités de blouses pour les personnels administratifs, d'espadrilles pour les coiffeurs et de charentaises pour les décorateurs.

2 - L'organisation de la production

a) Les personnels de plateau

Le personnel technique concentre la majeure partie des moyens humains des quatre théâtres, tant en termes d'effectifs physiques (39 % des effectifs en 2014) que de charges salariales (32 % du total des dépenses de personnel)²⁷⁵, loin devant les rémunérations des artistes (16 % du total en 2014). Ainsi, le fonctionnement des théâtres nationaux obéit à un ratio implacable et, peu soutenable à long terme, qui veut qu'un euro investi pour le personnel artistique d'un spectacle conduise à dépenser deux euros en soutien technique à la scène.

Dans le cas spécifique de la Comédie-Française, l'alternance impose, sans conteste, un rythme de travail et des effectifs soutenus. Toutefois, l'intense utilisation de la salle Richelieu ne saurait masquer

²⁷⁵ Dépenses du personnel technique (14,44 M€) rapportées aux comptes 64 – charges de personnel (44,81 M€), hors TNS qui ne distingue pas les dépenses de personnel technique dans son compte financier.

une organisation du travail qui demeure excessivement segmentée. Le cloisonnement excessif entre les métiers (tapissiers, accessoiristes, machinistes du cintre et du plateau, etc.) entraîne des rigidités qui sont autant de facteurs de contraintes, de coûts et de complexité. De même, l'effectif exposé pour que le plateau de la Salle Richelieu soit opérant le matin (49 agents), puis le soir (71 agents) varie trop peu en fonction de la nature réelle ou du degré de complexité des tâches à accomplir.

b) Les décors et costumes

Les décors et costumes réalisés dans les ateliers des établissements ne font quasiment jamais l'objet de réutilisation, de revente ou de prêt.

Ainsi, alors que la valeur unitaire moyenne d'un décor atteint, en 2014, 318 000 € à la Comédie-Française, 156 000 € à l'Odéon et 45 823 € au TNS, les décors ne sont jamais valorisés dans les comptes des établissements et peuvent même être cédés gratuitement – alors qu'ils sont financés par des fonds publics – aux metteurs en scène, comme cela a pu être constaté au TNS, dans le cadre d'un protocole transactionnel.

Il en va de même pour les costumes, non valorisés et très rarement réutilisés. À titre d'exemple, la Comédie-Française qui détient le stock de plus grande valeur (52 207 pièces d'habillement et accessoires), dont l'inventaire a été numérisé dès 1991, ne procède que très marginalement à des prêts à d'autres théâtres.

c) La multiplication des salles complémentaires

Outre leur salle principale, les établissements se sont tous vus confier des salles complémentaires à très petite jauge (cf. *supra*) qui grèvent une partie croissante de leur budget artistique (jusqu'à 40 %), en raison de conditions d'exploitation techniques plus onéreuses et d'un public potentiel beaucoup plus restreint.

Les Ateliers Berthier, lieu d'accueil provisoire du TNO pendant son chantier de rénovation, lui ont été attribués de manière définitive en 2006, sans qu'aucune étude préalable sur l'utilisation spécifique et la viabilité économique de cet espace complémentaire ne soit conduite par le ministère de la culture.

À la Colline, la jauge très réduite du Petit Théâtre, couplée à l'absence d'accès direct au plateau – qui nécessite un acheminement des

décors par monte-charge – conduisent à des coûts d’exploitation nettement supérieurs à ceux du Grand Théâtre. L’accueil d’un même spectacle, *Que Faire*, successivement présenté dans les deux salles de l’établissement est, à ce titre, révélateur : malgré la baisse du taux de spectateurs payants (de 86 % à 78 %) entre la représentation initiale dans le Petit Théâtre et sa reprise dans le Grand Théâtre, le passage de la petite à la grande salle s’est traduit par une augmentation du taux d’autofinancement de 45 %.

Tableau n° 10 : utilisation des salles (moyenne 2006-2014)

Odéon		Colline		Strasbourg		
Salle historique	Ateliers Berthier	Grand Théâtre	Petit Théâtre	Koltès	Ginoux	Grüber
50,19 %	52,85 %	54,37 %	54,75 %	34,09 %	16,01 %	11,24 %

Source : Cour des comptes (nombre moyen de représentations / 263 jours ouvrables)

Au regard de leurs coûts d’exploitation, les salles à petite jauge ne conduisent donc pas à une augmentation de l’offre globale proposée mais à une réallocation des moyens des théâtres, au détriment de leur salle principale. À l’exception notable de la Comédie-Française²⁷⁶ qui assure dans la Salle Richelieu neuf représentations par semaine (sept soirées et deux matinées), sans jour de relâche, le nombre de représentations par salle est particulièrement faible dans tous les autres établissements : de 54,75 % au Petit Théâtre du TNC (soit un peu plus de la moitié des jours ouvrables) à 11,24 % dans les deux salles de l’espace Grüber au TNS.

Sans remettre en cause leur utilité en termes de mise en scène et d’esthétique théâtrale, une réflexion commune à l’ensemble des théâtres nationaux sur les conditions d’exploitation de leurs salles complémentaires (nombre et nature des spectacles proposés, répartition des moyens par rapport aux salles principales) semble indispensable, à l’image de ce que vient d’engager le Théâtre de l’Odéon.

²⁷⁶ Dont les salles complémentaires, le Studio Théâtre et le Vieux-Colombier sont des filiales indépendantes.

B - L'accroissement des ressources

1 - L'optimisation des jauges

L'écart entre la jauge théorique (nombre de représentations annuelles multiplié par la jauge maximale de la salle considérée) et la fréquentation payante réellement constatée représente près de 150 000 places en 2014 (près de 260 000 en 2006). Cet écart est imputable au cumul de trois facteurs : l'invalidation de places résultant d'une utilisation partielle des salles, pour des raisons techniques ou des exigences artistiques de mise en scène (64 161 places en 2006 et 56 645 en 2014) ; la mévente de places ouvertes au public, étant constaté que s'ils varient bien sûr d'une saison à l'autre en fonction de l'attrait des programmations, les taux de fréquentation (incluant public payant et gratuit) sont globalement élevés, voire très élevés dans les théâtres nationaux (83 % en 2006 ; 98 % en 2014) ; enfin, la politique d'invitations ou de distribution de places gratuites²⁷⁷ – le taux de gratuité, égal à 14 % de la fréquentation totale sur la période, explique ainsi la perte de près de 75 000 places par an. En appliquant le prix moyen constaté en 2014, dans chacun des établissements, les places offertes aboutissent à une perte de billetterie non négligeable pour l'ensemble, de 1,62 M€ en 2014, équivalente à 13 % du total de leurs ressources de billetterie (12,39 M€ en 2014).

Sur ce point, mention particulière doit être faite du Théâtre de la Colline qui, malgré une diminution de près de 25 % depuis 2006, enregistre encore un taux de gratuité (20 % de la fréquentation totale en 2014) nettement supérieur à celui des autres théâtres nationaux, que rien ne semble pouvoir justifier.

²⁷⁷ Ces places comprennent essentiellement les invitations destinées à la presse ; les invitations dites « relations publiques » destinées aux relais dans l'enseignement, aux groupes (comités d'entreprises, associations, amicales, syndicats, etc.) et aux mécènes ; les invitations institutionnelles destinées aux ambassades et centres culturels, aux collectivités territoriales, aux institutions nationales (ministère de la culture, notamment) et aux structures culturelles (bibliothèques, musées, etc.) ; les invitations destinées aux professionnels, c'est-à-dire aux artistes, metteurs en scènes, compagnies, organismes professionnels.

Tableau n° 11 : écart entre jauge théorique et fréquentation payante en 2006 et 2014 (en nombre de spectateurs)

	Comédie-Française		Odéon		Colline		TNS		Total TN	
	2006	2014	2006	2014	2006	2014	2006	2014	2006	2014
Jauge théorique (a)	401 643	397 556	122 878	196 087	139 098	139 320	68 945	62 550	732 564	795 513
Jauge offerte (b)	391 314	391 500	121 205	182 396	92 153	107 714	63 731	57 258	668 403	738 868
Fréquentation totale (c)	304 222	401 184	113 243	183 302	78 403	91 459	58 854	49 681	554 722	725 626
Taux de fréquentation (d) = (c)/(b)	77,7 %	102,5 %	93,4 %	100,5 %	85,1 %	84,9 %	92,3 %	86,8 %	83,0 %	98,2 %
Fréquentation payante (e)	265 074	361 857	101 871	167 941	53 673	72 842	52 441	44 556	473 059	647 196
Places gratuites (f)=(c)-(e)	39 148	39 327	11 372	15 361	24 730	18 617	6 413	5 125	81 663	78 430
Taux de gratuité (g)=(f)/(c)	13 %	10 %	10 %	8 %	32 %	20 %	11 %	10 %	15 %	11 %
Perte totale de places (h)=(a)-(e)	136 569	35 699	21 007	28 146	85 425	66 478	16 504	17 994	259 505	148 317

Source : Cour des comptes – les taux de fréquentation supérieurs à 100 % correspondent à la revente de places réservées mais non attribuées avant le début du spectacle. La jauge théorique correspond au potentiel maximal de places (nombre total de places × nombre de représentations). La jauge offerte correspond au nombre de places offertes à la vente.

Ainsi, en agissant à la fois sur la jauge offerte (en la rapprochant de la jauge théorique) et en réduisant le nombre de billets distribués gratuitement, les théâtres nationaux disposent de deux leviers pour augmenter leur fréquentation.

2 - La révision de la politique tarifaire

Hormis l'âge des spectateurs (mesuré à partir du prix du billet acquitté par les jeunes et par les seniors quand un tel tarif existe), les établissements ne disposent pas d'outils de suivi permanent de leur public et, partant, de connaissance fine de celui-ci. Leur politique tarifaire n'est ainsi fondée sur aucun élément objectif et les effets de celle-ci sur les taux de fréquentation ne font l'objet d'aucune mesure par les établissements.

Le manque de connaissance des publics, couplé à l'absence de directives claires de la tutelle, conduisent dès lors les établissements à adopter de manière discrétionnaire leur propre politique tarifaire.

Au sein des quatre établissements, se dessinent ainsi deux modèles :

- d'une part, celui du TNS et de la Colline qui sont avant tout des théâtres d'abonnés (à hauteur de 70 % pour le premier et à plus de 50 % pour le second), dans lesquels les billets plein tarifs ne constituent qu'une part marginale et remarquablement stable de la billetterie (4 % pour le TNS ; 10 % pour la Colline) ;
- d'autre part, celui de la Comédie-Française et de l'Odéon qui ont fait le choix d'un développement de leurs ressources propres, notamment en augmentant le prix du billet plein tarif (de 37 € à 41 € à la Comédie-Française et de 30 € à 38 € à l'Odéon).

Les nouvelles études de publics que plusieurs établissements se sont engagés à réaliser permettront de réviser les grilles tarifaires sur des bases objectives assorties de réflexions portant sur : la part des places à plein tarif très basse au TNS comme à la Colline ; le niveau souhaitable des abonnements par rapport au public occasionnel ; une plus grande modulation tarifaire en fonction du coût des productions qui n'a, pour l'instant, été que très marginalement utilisée (quatre spectacles à l'Odéon et deux à la Comédie-Française entre 2006 et 2014).

C - La mutualisation des fonctions

Au-delà des économies qui peuvent être mises en œuvre par chaque établissement, les théâtres nationaux, par leur taille comme par la proximité de leurs besoins, gagneraient à mutualiser plusieurs de leurs ressources.

1 - Les fonctions administratives et comptables

a) Une agence comptable unique

À l'exception de la Comédie-Française, les agents comptables des théâtres nationaux ne sont présents qu'une demi-journée par semaine au sein des établissements, ce qui limite le contrôle des pièces comptables et des régies et a pu conduire à des pratiques irrégulières : versement de fonds publics sur les comptes personnels des régisseurs (Odéon) ; absence de visa du contrôleur financier sur certains actes (contrats de travail,

protocoles transactionnels) (Théâtre de la Colline) ; omissions de provisions (TNS). La mutualisation de l'agence comptable permettrait, en outre, d'homogénéiser les méthodes comptables qui diffèrent d'un établissement à l'autre (champ couvert par les dépenses du théâtre en ordre de marche et les dépenses artistiques, recettes d'abonnement, etc.).

b) Une fonction marchés et achats rationalisée

La Cour a relevé des lacunes dans l'application des règles de la commande publique : du non-respect des règles de publicité (Odéon, Colline), à l'absence de mise en concurrence pour certains marchés (Comédie-Française) en passant par le recours coûteux à des prestataires extérieurs, y compris pour des marchés classiques comme le nettoyage (Colline).

Or la grande similitude des marchés à passer (achats de fourniture pour les bureaux ; de matériels pour les ateliers de construction ; suivi des concessions de bar et de librairie ; marchés informatiques comme la billetterie et de téléphonie, etc.) devrait logiquement conduire à la mutualisation de certains achats et à l'emploi de contrats type. Au vu de l'inertie passée, cette démarche ne pourra aboutir sans l'impulsion décisive et fédératrice de la tutelle.

2 - Les fonctions de production

a) La diffusion des spectacles

Une coopération dans les domaines de l'organisation des tournées (tourneur commun) ou de la production de captations audiovisuelles pourrait être envisagée.

b) Les ateliers et espaces de stockage

Avec un coût de fonctionnement de 2 M€ en 2014, l'atelier de la Comédie-Française à Sarcelles produit des décors 50 % plus chers que le

plus onéreux des décors produits pour le Théâtre des Champs-Élysées²⁷⁸, deux fois plus chers qu'à l'Odéon et deux à trois fois plus chers qu'un décor produit par un atelier privé spécialisé dans ces métiers. Dès lors, il semble indispensable d'accroître le plan de charge de cet atelier en lui confiant, par exemple, les décors du Vieux-Colombier. De même, les ateliers du TNS (3 458 m² situés à Illkirch-Graffenstaden) qui emploient neuf salariés permanents fonctionnent essentiellement en vase clos, sans aucune collaboration avec le Théâtre du Maillon ou l'Opéra du Rhin qui sont les voisins immédiats de l'établissement. S'agissant des espaces de stockage, ils font aujourd'hui l'objet de contrats de locations distincts dans chaque théâtre national. Leur mutualisation, au moins pour les établissements parisiens, constitue une piste à explorer.

c) Berthier : un projet qui reste à justifier

La libération des espaces de stockage des décors de l'Opéra de Paris situés à Berthier suscite aujourd'hui l'intérêt de la Comédie-Française, qui souhaite y installer une salle modulable, et de l'Odéon qui projette d'y créer un espace polyvalent de répétitions, de représentations et de locaux fonctionnels. Pour l'heure, aucune étude précise sur le montant des travaux à réaliser et le coût d'exploitation de ces espaces n'a pu être transmise à la Cour.

Toutefois, le caractère très déficitaire de la seconde salle de l'Odéon, déjà située à Berthier, conduit la Cour à émettre de grandes réserves sur ce projet et à considérer qu'au cas où son opportunité serait avérée, il ne devra être envisagé que dans le cadre d'une mutualisation des moyens de la Comédie-Française et de l'Odéon. Une salle modulable commune aux deux établissements constituerait, à ce titre, une option à moindre coût.

²⁷⁸ Lorsqu'il fait appel à des ateliers en France ou à l'étranger dans le cadre d'opéras, le Théâtre des Champs-Élysées fixe contractuellement aux metteurs en scène un plafond à ne pas dépasser pour les dépenses de « décors, costumes et accessoires » qui s'établit généralement de 250 000 € à 300 000 € dont 150 000 € à 220 000 € pour les seuls décors.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Les théâtres nationaux ont vu leurs dépenses structurelles augmenter de manière soutenue alors que leurs activités sont très majoritairement déficitaires. S'ils ont conservé le niveau et l'exigence de leurs créations, c'est au prix d'un subventionnement massif de l'État qui ne peut, dans un contexte budgétaire contraint, continuer à assurer seul la pérennité du système.

Si des efforts ont d'ores et déjà été consentis, ils demeurent néanmoins insuffisants au regard des économies et des opportunités de réformes qui peuvent être identifiées.

En outre, ils n'exonèreront pas le ministère de la culture de veiller activement à ce que la situation spécifique des théâtres nationaux au sein du paysage dramatique français demeure justifiée par la singularité de leurs projets d'activité et de leur modèle de fonctionnement.

C'est pourquoi, au regard des observations effectuées lors du contrôle des quatre théâtres nationaux considérés, la Cour formule les recommandations suivantes :

À l'État :

- 1. renforcer la place de l'État au sein du comité d'administration de la Comédie-Française ;*
- 2. établir des lettres de mission et conclure des contrats de performance au début du mandat des directeurs, afin de fixer des objectifs clairs et mesurables à chacun des établissements, et en fin de mission, veiller à encadrer les conditions de départ ;*
- 3. conditionner tout nouveau projet aux ateliers Berthier à la réalisation d'une étude sur les investissements nécessaires, le coût d'exploitation et la mutualisation des équipements entre la Comédie-Française et l'Odéon.*

À la Comédie-Française et à l'État :

- 4. clarifier les liens patrimoniaux et comptables entre la société des Comédiens-Français et l'établissement public de la Comédie-Française.*

Aux quatre théâtres nationaux et à l'État :

5. *engager la renégociation des dispositifs conventionnels (convention collective, accords additionnels) ;*
 6. *accroître la diffusion des spectacles créés en augmentant le nombre de représentations au siège, ainsi que le nombre de tournées, notamment en collaboration avec le réseau dramatique décentralisé ;*
 7. *réduire significativement le nombre de places gratuites (75 000 en 2014) et rendre compte annuellement au conseil d'administration de la politique de gratuité ;*
 8. *procéder à la révision de la politique tarifaire en la fondant sur une meilleure connaissance des spectateurs (réalisation d'études chiffrées sur la composition du public) ;*
 9. *mutualiser les fonctions de production (ateliers, stockage, circulation des costumes et décors, voire activités de diffusion) et les fonctions administratives (agence comptable, achats, appui à la passation des marchés).*
-

Réponses

Réponse commune du ministre des finances et des comptes publics et du secrétaire d'État chargé du budget	508
Réponse de la ministre de la culture et de la communication	509
Réponse du directeur du théâtre national de la Colline	514
Réponse de l'administrateur général de la Comédie-Française	520
Réponse de l'administrateur du théâtre national de l'Odéon	528
Réponse de l'ancien directeur du théâtre national de l'Odéon – théâtre de l'Europe (de mars 2007 à mars 2012)	529
Réponse du directeur du théâtre national de Strasbourg (TNS)	529
Réponse de l'ancienne directrice du théâtre national de Strasbourg (de juillet 2008 à septembre 2014)	535

Destinataires n'ayant pas répondu

Ancien directeur du théâtre national de la Colline (de novembre 1996 à janvier 2010)
Ancien directeur du théâtre national de l'Odéon – théâtre de l'Europe (de mars 1996 à mars 2007)
Ancien directeur du théâtre national de l'Odéon – théâtre de l'Europe (de mars 2012 à novembre 2015)

**RÉPONSE COMMUNE DU MINISTRE DES FINANCES
ET DES COMPTES PUBLICS ET DU SECRÉTAIRE D'ÉTAT
CHARGÉ DU BUDGET**

Nous souscrivons à l'ensemble des conclusions et recommandations figurant dans l'insertion.

L'État doit en effet avoir une place plus importante au sein du conseil d'administration de la Comédie-Française, alors qu'il apporte, comme le relève la Cour, environ 70 % des ressources de l'établissement. Cette évolution souhaitable des statuts pourrait également être l'opportunité d'une réflexion sur les liens et l'articulation de l'établissement public avec la Société des Comédiens-Français.

Nous partageons aussi la recommandation de la Cour sur la nécessité de conclure des contrats d'objectifs et de performance (COP) avec tous ces établissements en début de mandat de leurs directeurs. Par ailleurs, il convient d'améliorer les pratiques existantes soulignées par la Cour lors du départ des membres des équipes dirigeantes à la fin de leur mandat.

Nous souscrivons également aux recommandations visant à améliorer le solde de production de ces établissements, comme permettre un meilleur amortissement des spectacles en les jouant plus, limiter le nombre de places gratuites afin d'accroître les recettes de billetterie et améliorer la connaissance des publics. Ces éléments pourraient permettre de réviser les grilles tarifaires sur des bases objectives.

Les recommandations de la Cour visant à maîtriser les charges de structures et les dépenses de production, telles la révision des conventions collectives ou les mutualisations de différentes activités (ateliers, service achat...) entre les théâtres afin de bénéficier d'économies d'échelle participent également à cet objectif de recherche d'un meilleur équilibre économique.

Enfin, nous partageons à ce stade les grandes réserves de la Cour à installer de nouvelles activités aux ateliers Berthier : en l'absence d'études précises sur le montant des travaux à réaliser et des coûts d'exploitation des projets actuellement envisagés par la Comédie-Française et le Théâtre national de l'Odéon, ces investissements pourraient entraîner une augmentation durable des dépenses de l'État.

RÉPONSE DE LA MINISTRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION

Le ministère de la culture et de la communication (MCC) souhaite tout d'abord remercier la Cour pour la qualité et l'exhaustivité de l'état des lieux qui a été réalisé dans le cadre des quatre rapports d'observation des activités des théâtres nationaux et qui va être utile aux établissements et précieux pour la direction générale de la création artistique afin de conduire une réflexion de fond sur le suivi de ces établissements, piliers de notre politique publique en faveur de l'art dramatique. Si le ministère partage un grand nombre de constats réalisés par la Cour et la plupart des recommandations qu'elle fait, plusieurs points méritent cependant d'être atténués ou du moins explicités.

En ce qui concerne la recommandation n° 1 : renforcer la place de l'État au sein du comité d'administration de la Comédie-Française.

Le MCC partage l'avis de la Cour sur la nécessité de poursuivre le travail de refonte des statuts de l'établissement, travail engagé avec la mise en place du décret n° 95-356 du 1er avril 1995, qui a conféré à la Comédie-Française le statut d'établissement public national à caractère industriel et commercial (EPIC). Le ministère considère en effet que la Comédie-Française fait partie, comme les autres, des institutions qui contribuent à la mise en œuvre de nos priorités nationales en faveur du développement de l'art dramatique. Même si son histoire, son mode de fonctionnement sont uniques, il convient que le ministère puisse exprimer son avis et participe de plein droit aux décisions stratégiques de l'établissement. Aussi, en 2016 la Comédie-Française produira son premier contrat de performance dans un dialogue itératif entre le MCC et l'EPIC. Le ministère souhaite aller plus loin dès 2016 en revoyant les statuts constitutifs de la gouvernance de la Comédie-Française afin notamment de pouvoir siéger de droit au comité d'administration de l'EPIC. Il importe cependant de conserver au sein du conseil d'administration la présence et la place centrale des sociétaires.

En ce qui concerne la recommandation n° 2 : établir des lettres de mission et conclure des contrats de performance au début du mandat des directeurs afin de fixer des objectifs clairs et mesurables à chacun des établissements, et en fin de mission, veiller à encadrer les conditions de départ.

Le MCC partage la recommandation de la Cour d'établir des lettres de mission et de conclure les contrats de performance en début de mandat des directeurs. La démarche de contractualisation est désormais un processus engagé auprès des quatre théâtres nationaux : l'ensemble

des directeurs des théâtres nationaux dispose d'une lettre de mission et l'élaboration des contrats de performance est en cours de finalisation pour trois d'entre eux. Les contrats de performance comprendront un plan de financement prévisionnel cohérent avec les missions de l'établissement (production et développement de la diffusion, accueil des productions françaises et étrangères), en fonctionnement (maîtrise de ses dépenses, développement des ressources propres) et en investissement. Ces documents établissent clairement le cadrage du MCC à la fois sur l'identité de chaque théâtre²⁷⁹, donnent une typologie documentée des stratégies de production (production propre, coproduction, artistes associés, politique d'accueil²⁸⁰ ...), inscrivent le développement des tournées comme un objectif prioritaire du ministère, conduisent les établissements au développement de leurs ressources propres, aux développements des publics, à la maîtrise de leur ordre de marche, à une politique efficiente des ressources humaines. Si le ministère ne disposait pas de contrat de performance jusqu'à présent mis à part pour le théâtre national de Strasbourg, il importe de rappeler que, compte tenu de leur statut d'opérateurs de l'État, le nombre de documents d'analyse présentés à la tutelle sont nombreux (incidences financières des projets de programmation, budgets détaillés, comptes financiers avec rapports de l'ordonnateur et du comptable, bilans sociaux, contribution pour les projets annuels de performance et les rapports annuels de performance, cadrages salariaux « audités » par la commission interministérielle d'audit des salaires du secteur public (CIASSP)) et a permis l'exercice d'une tutelle raisonnée et documentée.

En ce qui concerne la recommandation n° 3 : conditionner tout nouveau projet aux ateliers Berthier à la réalisation d'une étude sur les investissements nécessaires, le coût d'exploitation et la mutualisation des équipements entre la Comédie-Française et l'Odéon.

²⁷⁹ Le MCC reconnaît à chacun des théâtres nationaux une identité particulière qui est constituée à la fois par son histoire, son implantation géographique, ses qualités architecturales et scénographiques, ses compétences professionnelles spécifiques et le projet artistique et culturel de sa direction. Sur ces bases particulières, il est légitime que chacun d'entre eux propose aujourd'hui un équilibre entre répertoire et actualité de la création contemporaine, entre création d'expression francophone et politique d'accueil et de partenariat supranationale sans pour autant constituer un positionnement flou ou concurrentiel.

²⁸⁰ Le MCC considère que les théâtres nationaux doivent être des acteurs majeurs de la production. Ainsi les équilibres présentés (cf. p. 11 du rapport) entre politique d'accueil et de production au TNS sont en train d'être corrigés au profit de la production. Enfin, le ministère souhaite indiquer qu'il ne partage pas l'avis de la Cour quant à la pertinence de l'indicateur relatif au taux d'utilisation des salles (nombre moyens de représentations/263 jours ouvrables). Pour être informatif sur le niveau d'utilisation de chaque salle de diffusion, il conviendrait que cet indicateur tienne compte des temps de montage et de démontage des décors ainsi que des répétitions et pas uniquement des dates de représentations des spectacles.

À l'automne 2013, le MCC a travaillé sur un schéma d'évolution des ateliers Berthier compte tenu de la restructuration programmée de la ZAC de Clichy Batignolles. Une étude de programmation et de réflexion sur l'évolution de ces ateliers a été lancée. La présentation du scénario le plus pertinent pour les ateliers Berthier est attendue pour le mois de juin 2016.

Ce programme a pour objet de répondre à un besoin d'évolution des outils de nos établissements publics présents sur le site (Opéra national de Paris, Théâtre national de l'Odéon) et de développer leur projet de façon cohérente avec les besoins exprimés par la Comédie-Française et le Conservatoire national supérieur d'art dramatique. La recherche de synergie entre ces différents établissements sous-tend l'ensemble du projet afin d'en faire un pôle artistique et culturel majeur dans un quartier de Paris en pleine mutation.

Chacun des scénarios présentés par l'étude en juin 2016 fera l'objet d'une analyse déterminante concernant les coûts d'exploitation à venir du site.

Le soutien du MCC en investissement qui a permis au Théâtre national de l'Odéon en 2015 de réaliser l'agrandissement du gradin de Berthier en passant sa capacité de 395 places à 475 témoigne de sa volonté de mettre en œuvre sur ce site des outils aux capacités d'amortissements en lien avec l'ambition de doter les EP concernés d'outils de créations performants.

En ce qui concerne la recommandation n° 4 : clarifier les liens patrimoniaux et comptables entre la société des Comédiens-Français et l'établissement public de la Comédie-Française.

Le travail de révision des statuts de la Comédie-Française pour revoir la gouvernance de l'établissement pour permettre à l'État de siéger de droit au comité d'administration (cf. recommandation n° 1) reposera sur la redéfinition des relations de l'établissement avec la société des Comédiens-Français. En particulier, le MCC mettra tout en œuvre afin que l'établissement public puisse disposer très rapidement de convention d'utilisation du patrimoine de la société des Comédiens-Français.

En revanche, le MCC ne souhaite pas remettre en cause le système du partage qui en garantissant un lissage de ce dernier, est une pratique efficiente de la Comédie-Française. En effet, les provisions faites ces dernières années sur le résultat ont été permises par une limitation du partage lors des années les plus prospères, et doivent pouvoir servir au lissage lors des années plus difficiles. Ce système permet également la fidélisation d'acteurs de premier plan dans un univers très concurrentiel sans que cela ne pèse à l'excès sur la masse salariale.

En ce qui concerne la recommandation n° 5 : engager la renégociation des dispositifs conventionnels (convention collective, accords additionnels).

Le MCC appuiera les projets de renégociation des accords d'entreprise des établissements au cas par cas et propose de mettre en valeur les bonnes pratiques et les modernisations exemplaires récemment obtenus (refonte de grilles au Théâtre National de la Colline par exemple) afin d'engager le travail indispensable de modernisation pointée par la Cour.

Afin de répondre à l'exigence d'un plus grand rayonnement sur le territoire national et d'appropriation par un public plus large des productions de référence des théâtres nationaux, le MCC considère que le chantier de réforme prioritaire doit concerner les accords de tournées afin de corriger les écarts importants de coûts observés dans les autres institutions de production du théâtre public, centres dramatiques nationaux et scènes nationales notamment.

En ce qui concerne la recommandation n° 6 : accroître la diffusion des spectacles créés en augmentant le nombre de représentations au siège ainsi que le nombre de tournées, notamment en collaboration avec le réseau dramatique décentralisé.

Le MCC partage la recommandation de la Cour d'accroître la diffusion des spectacles créés tant au siège qu'en tournées, et plus particulièrement en collaboration avec le réseau dramatique déconcentré, et l'inscrit systématiquement dans chacune des lettres de mission des directeurs des théâtres nationaux.

Un chantier volontariste sur l'économie de la création, de la production et de la diffusion du spectacle vivant a été ouvert à cet effet par la direction générale de la création artistique en 2013. Dans cette perspective, la durée d'exploitation des spectacles doit jouer un rôle essentiel du fait de son impact tant dans le champ de l'emploi, de l'économie du secteur que du développement et de l'élargissement des publics. C'est pourquoi, en tant que responsable du programme créations, le directeur général de la création artistique a demandé la traduction de cette volonté politique dans le volet performance du projet annuel de performance du PLF 2014 et la déclinaison de l'objectif d'amélioration de la diffusion afin de favoriser l'allongement des séries de représentations des spectacles programmées. Un nouvel indicateur sur les séries mesurant le nombre moyen de représentations par spectacle au siège par saison a ainsi été créé. Cet indicateur du PAP fait bien évidemment l'objet d'un engagement et d'une valeur cible dans chaque contrat de performance des théâtres nationaux. Concernant le constat de

la Cour du manque de lien entre les théâtres nationaux et le réseau dramatique déconcentré, ce dernier doit être atténué. En effet, un important travail a été réalisé ces derniers mois et il est à noter que la présence en 2016 de la Comédie-Française dans la cour d'honneur du festival d'Avignon dirigée par un metteur en scène à la stature internationale (Ivo Van Hove) ou encore les nombreux partenariats de productions noués autour des créations de Stanislas Nordey sont des signes déterminants d'évolution de la relation qu'entretiennent les théâtres nationaux avec les autres institutions du spectacle français.

En ce qui concerne la recommandation n° 7 : réduire significativement le nombre de places gratuites (75 000 en 2014) et rendre compte annuellement au conseil d'administration de la politique de gratuité.

Le MCC entend la recommandation de la Cour de réduire significativement le nombre de places gratuites et de rendre compte annuellement au CA de la politique de gratuité. Dès la publication des conclusions du rapport IGAC-IGF sur l'évaluation de la politique de développement des ressources propres des organismes culturels de l'État, le ministère s'est d'ailleurs engagé à réduire la part des dispositifs s'apparentant à une situation de gratuité chez ses opérateurs, avec la fixation d'un plafond par la tutelle. Sur la saison 2013/2014, la moyenne des places gratuites dans les théâtres nationaux était de 11 %, avec des écarts importants. La volonté est de ramener ce ratio sous la barre de 10 %. Cet indicateur sera introduit à cet effet dans les contrats de performance des théâtres nationaux.

En ce qui concerne la recommandation n° 8 : procéder à la révision de la politique tarifaire en la fondant sur une meilleure connaissance des spectateurs (réalisation d'études chiffrées sur la composition du public).

Concernant plus généralement la politique tarifaire, le ministère souhaite rappeler sa volonté de permettre à la fois un niveau de ressources élevées en favorisant notamment l'augmentation raisonnée des « pleins tarifs » et l'accessibilité, par une politique volontariste de tarifs réduits afin de s'assurer de la diversité et de la mixité des publics. L'élargissement récent de la catégorisation de l'offre de tarification « jeune » de 26 à 28 ans en témoigne. Le MCC est très favorable à la réalisation d'études des publics afin de permettre de mieux identifier les catégories actuelles et potentielles de spectateurs, d'analyser l'image de chaque théâtre national sur cette population et d'objectiver ainsi les effets de la politique menée en faveur des publics. La réalisation de ces études des publics est inscrite dans les contrats de performance des établissements et est déjà en cours pour le Théâtre national de la Colline.

En ce qui concerne la recommandation n° 9 : mutualiser les fonctions de production (ateliers, stockage, circulation des costumes et décors, voire activités de diffusion) et les fonctions administratives (agence comptable, achats, appui à la passation des marchés).

Le MCC entend la recommandation de la Cour de rechercher les mutualisations des fonctions de production et des fonctions administratives et souhaite échanger avec les établissements dans le cadre des réunions de l'association Arènes (association réunissant tous les administrateurs du spectacle vivant), cependant il est à noter que le ministère ne pense pas pertinent d'envisager la mutualisation des activités de tournées dans la mesure où il est difficile d'imaginer un même chargé de diffusion prospecter des perspectives de diffusion pour des œuvres potentiellement de même format et donc concurrentes.

Concernant les fonctions de production, comme cela a déjà été évoqué dans le cadre de la réponse à la recommandation n° 3, la recherche de synergie entre les différents établissements sous-tend l'ensemble du projet Berthier.

Concernant les fonctions administratives, il faut rappeler que les théâtres nationaux se sont engagés depuis déjà plusieurs années dans une démarche de renégociation systématique de leurs marchés lorsque ceux-ci arrivaient à échéance. Les marges de manœuvre, et par conséquent les bénéfices, ne pourraient donc qu'être limités. Le ministère et le contrôle budgétaire et comptable ministériel partagent en revanche l'avis de la Cour de mettre en place une agence comptable commune aux théâtres nationaux afin de favoriser la professionnalisation des personnels et d'assurer une disponibilité de l'agent comptable qu'une affectation en adjonction de service ne permet pas. Les travaux débutés en ce sens en 2015 devraient se concrétiser en 2016 avec la nomination d'un agent comptable unique pour plusieurs théâtres nationaux.

RÉPONSE DU DIRECTEUR DU THÉÂTRE NATIONAL DE LA COLLINE

1 - Les théâtres nationaux occupent en effet une place essentielle dans le paysage dramatique français

Depuis plusieurs années, la Colline s'est en effet inscrite de façon significative comme un partenaire de premier plan dans la création théâtrale, en tant que producteur ou coproducteur, constituant le plus souvent un partenaire déterminant pour la réalisation des projets.

En ce sens, la préservation du solde artistique, malgré une période de contrainte budgétaire, a consolidé le rôle prépondérant de l'établissement dans l'émergence de projets ambitieux, en collaboration avec le réseau théâtral. Comme l'indique le rapport, dans son article III-A, relatif au caractère structurellement déficitaire de la politique de création menée dans les théâtres nationaux, la préservation de ce solde artistique permet justement une redistribution responsable des moyens, la seule billetterie ne garantissant aucunement une rémunération suffisante de l'exploitation des spectacles. La diffusion basée sur une rémunération à la billetterie, telle qu'elle peut être pratiquée dans certaines salles, est compensée par le versement de subventions autres (collectivités territoriales...), ou implique une rémunération très incomplète de la prestation artistique.

1-1 45 coproductions sur huit saisons en partenariat avec le réseau théâtral

Ainsi, sur la période couvrant les saisons 2006/07 à 2013/14, soit huit saisons, le théâtre s'est impliqué dans 45 coproductions au total, soit 5/6 coproductions en moyenne par saison. Cette tendance s'est même intensifiée ces dernières saisons, depuis l'arrivée de Stéphane Braunschweig, puisqu'on compte 31 coproductions depuis 2009/10, soit un peu plus de six coproductions en moyenne par saison.

Ces 45 coproductions se sont portées sur des projets avec 34 compagnies subventionnées. Quoique la Cour ne fasse pas mention des compagnies subventionnées indépendantes dans sa description du réseau (paragraphe I, A), ces compagnies constituent néanmoins la base de la pyramide de la création théâtrale française, et sont aujourd'hui les principaux partenaires du projet artistique de la Colline.

Ces productions ont également mobilisé, sur la période :

- *une grande partie des centres dramatiques nationaux (CDN), qui ont été coproducteurs 49 fois dans des projets soutenus par la Colline, parfois plusieurs CDN se positionnant sur un même projet de compagnie indépendante ;*
- *deux centres chorégraphiques nationaux ;*
- *des scènes nationales, qui ont été 15 fois coproductrices ;*
- *1 théâtre national (TNS) ;*
- *7 théâtres étrangers ou compagnies étrangères.*

Par ailleurs, la Colline a accueilli sur la même période 29 spectacles produits par les entités suivantes :

- 10 compagnies subventionnées ;
- 9 centres dramatiques nationaux ;
- 1 théâtre national ;
- 9 théâtres ou compagnies étrangères.

1-2 Dépenses de programmation en partenariat avec le réseau théâtral

D'autre part, la Colline a eu le souci depuis 2006, comme indiqué dans le tableau n° 7 p. 19, de préserver sa marge artistique, puisque dans le cadre d'une augmentation globale du budget de + 21 % entre 2006 et 2014, les charges fixes augmentent de + 16 % tandis que les dépenses d'activité évoluent sur la même période de + 23 %.

Ainsi, les dépenses artistiques de programmation (apports directs, en production, coproduction et exploitation, et droits d'auteurs, n'incluant ni les charges de communication ni les personnels techniques affectés aux spectacles) cumulées sur cinq saisons, depuis la saison 2009/10 jusque 2013/14, atteignent un montant global de 10 469 130 €, soit 2 093 826 € par an.

Ces dépenses de programmation se répartissent comme suit :

- 41 % dans des productions déléguées de la Colline ;
- 47 % dans des coproductions, dont 41 % avec des compagnies subventionnées, 36 % des CDN, 4 % des scènes nationales et 19 % des théâtres étrangers ;
- 12 % dans des accueils de spectacles, dont 22 % de compagnies subventionnées, 31 % des CDN et 47 % des théâtres étrangers.

1-3 Collaborations de la Colline au travers des tournées

Sur la période couvrant les saisons 2006/07 à 2013/14, soit huit saisons, on compte un montant global de 716 représentations en tournées, dont 204 sont des productions de la Colline, et 512 des coproductions. Ces tournées s'effectuent pour plus de 50 % dans les centres dramatiques nationaux (et TNS), 24 % dans des festivals ou à l'étranger, 20 % dans les scènes nationales, et le restant dans des théâtres conventionnés et municipaux.

Le développement des tournées des productions de la Colline fait partie des missions initialement énoncées dans la lettre de mission de 2010, et constitue actuellement un enjeu important.

Une première étape a été franchie, entre les deux périodes :

- 2006 à 2009 : cinq spectacles produits par la Colline en tournée pour 73 représentations
- 2010 à 2013 : sept spectacles produits par la Colline en tournée pour 135 représentations

Ces premiers efforts se sont confirmés, en 2014/15 et 2015/16, avec les tournées des deux dernières créations de Stéphane Braunschweig, Le Canard Sauvage, qui compte 80 représentations dont la moitié en tournée, et Les Géants de la Montagne, qui compte 60 représentations dont une trentaine en tournée.

Ces données chiffrées traduisent la collaboration significative de la Colline avec le réseau théâtral pour réaliser ses missions de production, coproduction et diffusion en tournée, intégrant fortement l'établissement dans ce réseau. Un théâtre national constitue aussi une scène d'excellence et de premier plan au regard des autres établissements, également par l'importance de ses moyens, et par là même par l'importance des moyens qu'il peut mettre à disposition des projets qu'il soutient.

1-4 Identité des théâtres nationaux face au réseau

Si la mission d'un théâtre national s'inscrit dans un cadre statutaire et de moyens, moyens qui permettent de mener une ambition artistique d'excellence, tout en conciliant une collaboration responsable avec le réseau théâtral, l'identité du théâtre se construit à partir du projet artistique de son directeur, et en l'occurrence pour la Colline, de ses trois directeurs depuis sa création. Ce projet, qui se déploie dans le cadre des mandats successifs des directeurs, est défini par une lettre de mission et un contrat de performance (qui sera, en l'occurrence, approuvé en conseil d'administration de la Colline en 2016).

Les critères de complémentarité entre théâtres nationaux ne reposent pas uniquement sur des critères liés au répertoire. Le théâtre de création contemporain fait en effet partie du projet de l'ensemble des théâtres publics en France, excepté la Comédie-Française. Il est donc naturel que d'autres grandes institutions parisiennes (Odéon, Théâtre de la Ville...) programment du théâtre contemporain. Dans ce contexte, le Théâtre de la Colline avec sa vocation spécifique se pose en fer de lance pour la sensibilisation d'un large public à ce répertoire.

À ce sujet, il est intéressant de reprendre le tableau n° 4 p. 14, relatif aux sept spectacles les mieux amortis sur la période, et de noter qu'un seul parmi eux relève du théâtre contemporain, ce qui montre que pour défendre un répertoire contemporain, il est nécessaire de relativiser

la lecture du taux d'amortissement et de préserver un solde artistique soutenant une telle ligne artistique.

2- La gestion des postes de direction

2-1 La succession d'Alain Françon par Stéphane Braunschweig

Le coût de passation de pouvoir entre les deux directions en 2009, évoqué dans le rapport pour un montant de 146 000 €, ne désigne pas le coût d'un tuilage qui aurait été occasionné par une double direction, mais bien le coût d'un changement de direction, considérant que la plus grande partie, ayant été anticipée, a pu être compensée par des économies liées à des postes non pourvus.

Dans ces 146 000 €, on retrouve le montant du changement de charte graphique et de construction de site pour un montant de 50 000 €, le coût du salaire annuel chargé de Didier Juillard pour un montant de 79 000 €, et un différentiel de coût concernant le salaire annuel de Stéphane Braunschweig pour un montant de 17 000 €, ce salaire étant pris en charge par ailleurs sur un poste existant non pourvu, comme décrit ci-dessous.

Dans les faits, Stéphane Braunschweig a été engagé en 2009 en tant qu'artiste metteur en scène associé, dans le cadre d'un CDD, poste budgété sur une ligne spécifique qui s'intitulait « artistes associés » et qui était pourvu depuis plusieurs années par des artistes différents. En conséquence, ce poste n'a occasionné qu'un surcoût très léger de 17 000 € en 2009, Stéphane Braunschweig, en tant qu'artiste associé, assurant non seulement la préparation de la saison suivante, mais également une mise en scène à l'automne 2009. D'autre part, au départ du TNS fin 2008, celui-ci aurait pu, comme il est d'usage dans le métier au sortir de la direction d'un théâtre national, bénéficier d'un conventionnement de compagnie indépendante, et d'une subvention annuelle entre 200 000 € et 300 000 €. Cette solution a donc présenté une alternative avantageuse d'un point de vue économique.

Didier Juillard était, quant à lui, engagé également dans le cadre d'un CDD jusque fin 2009, sur un poste de directeur de communication libéré par une rupture conventionnelle effectuée en janvier 2009.

Sur le plan social, cette opération s'est avérée très positive, et a permis une continuité rassurante pour l'établissement et les équipes. Il a été possible par ailleurs d'anticiper sur le plan de la programmation, puisque la première saison élaborée par le nouveau directeur, la saison 2009/10, a été rendue possible dans ce cadre, ce qui a lancé

véritablement le mandat du nouveau directeur à compter de 2010 et permis une très belle fréquentation dès sa première saison.

2-2 L'indemnité forfaitaire de mise en scène

Comme il est indiqué dans le rapport de la Cour, Stéphane Braunschweig a le souci, à l'instar d'Alain Françon, du partage de l'outil et des moyens avec des compagnies indépendantes, et en ce sens, a fait le choix de monter en moyenne une création par an.

Concernant la création 2013, elle a été programmée en janvier 2014 après avoir été entièrement répétée les deux derniers mois de 2013. En conséquence, les charges de production 2013 ayant été extournées en fin d'exercice 2013, les budgets des deux créations de Stéphane Braunschweig 2013 et 2014 sont inscrites dans l'exercice 2014. Le rythme moyen d'une création par an est donc effectif à condition de prendre en compte l'activité par saison, qui est la réalité de nos établissements. En conséquence, il ne semble pas que la prime de mise en scène ait été versée indûment : il faudrait plutôt faire coïncider le déclenchement de la prime avec le rythme des saisons.

Une prime de mise en scène forfaitaire est en effet versée au directeur en contrepartie d'au moins une création par an : l'annexer sur le nombre de mises en scène pourrait éventuellement inciter le directeur à utiliser l'outil à des fins plus personnelles, ce qui est contraire à l'esprit même de service public.

3- La recherche d'un meilleur équilibre économique

3-1 La prime spectacle

La prime spectacle n'est pas une prime liée à une sujétion, mais désigne un complément de salaire institué pour les personnels affectés aux spectacles dans la convention collective de 1993.

À ce sujet, la Colline a réalisé un premier toilettage du dispositif des primes dans le cadre de l'accord salarial 2015. Il reste néanmoins nécessaire de procéder à une modernisation des textes conventionnels qui sont en effet datés, et réactualisés par compilation.

3-2 La politique d'invitations

Faisant suite aux préconisations du rapport de la Cour des comptes, la direction a mis en œuvre une nouvelle politique d'invitations dès la rentrée 2015, ne proposant qu'une seule place invitée par personne et un tarif particulier pour la seconde place.

D'autre part, la Colline a également initié cet automne une étude des publics qui permettra une analyse de la grille tarifaire pour la saison prochaine.

RÉPONSE DE L'ADMINISTRATEUR GÉNÉRAL DE LA COMÉDIE-FRANÇAISE

La direction de la Comédie-Française prend acte des constats et analyses de la Cour des comptes sur les performances et réussites de ce théâtre. En réponse aux aspects plus critiques, nous souhaitons rappeler nos trois piliers artistiques (la troupe permanente, le répertoire des pièces, et l'alternance des pièces jouées) afin de mieux expliquer le modèle de fonctionnement qui a fait la longévité et le rayonnement de la maison de Molière.

1.- Les piliers artistiques de la Comédie-Française doivent être rappelés...

Pour répondre aux analyses faites du modèle artistique et économique de la Comédie-Française, il nous est indispensable de décrire les trois piliers indissociables de ce théâtre, que sont la troupe, l'alternance et le répertoire, et de mettre en lumière les articulations entre eux :

- la Comédie-Française est la seule troupe permanente de France, constituée d'environ 65 comédiens, sociétaires ou pensionnaires en ligne directe et ininterrompue depuis Molière ;*
- l'alternance est le fait pour la troupe de la Comédie-Française de jouer chaque soir une pièce différente de la veille et de proposer ainsi hebdomadairement au public dans la seule salle Richelieu trois à six pièces distinctes pour neuf représentations sans relâche aucune, organisation unique en France et rarissime dans le monde aujourd'hui ; l'alternance se pratique aussi entre comédiens sur un rôle, ce qui permet de reprendre les spectacles même si les acteurs de la création sont en tournée ou en exploitation au théâtre du Vieux-Colombier (pour exemple, Cyrano de Bergerac, repris depuis bientôt dix ans, aura vu passer en son sein pratiquement toute la troupe en presque 250 représentations) ;*
- enfin, les pièces jouées à la salle Richelieu doivent avoir été préalablement admises au répertoire par le comité de lecture ; il s'agit bien sûr des pièces dites classiques du théâtre grec jusqu'aux*

dramaturgies des années 1950, mais aussi des œuvres d'auteurs contemporains.

L'existence de la troupe permanente permet l'alternance, dont le rythme nourrit et aguerrit en retour les comédiens et élargit leur palette de jeu. Et l'alternance puise dans le répertoire d'autant plus éclectiquement que la troupe est diverse et expérimentée. C'est l'incessante mécanique de ce triangle vertueux qui attache les fidèles et les abonnés à la Comédie-Française, mais également qui séduit régulièrement de nouveaux publics et contribue au rayonnement hexagonal et international de ce théâtre. L'alternance induit à la fois un meilleur amortissement économique des spectacles, et des coûts de fonctionnement importants.

2.- ...pour mieux comprendre les spécificités économiques et d'organisation de ce théâtre

Concernant la gouvernance de la Comédie-Française, la Cour des comptes déplore « l'absence de l'État à la Comédie-Française » et regrette que le décret de 1995 qui érige le théâtre en établissement public industriel et commercial n'ait « eu que peu d'effet sur l'organisation et la gouvernance de ce théâtre qui reste encore largement dominée par la société ».

Tout d'abord, nous contestons que la place de l'État soit faible à la Comédie-Française. L'administrateur général est nommé par le Président de la République et l'expérience montre qu'il allie indépendance artistique et défense des intérêts de l'État, qu'il soit ou non issu de la troupe. Par ailleurs les positions de l'État sur les grands sujets stratégiques et d'investissement sont toujours respectées, même sans être exprimées par un vote. Et aucun budget ne saurait être présenté au vote du comité d'administration sans l'assentiment de l'État qui garde d'ailleurs un droit de veto par le pouvoir d'approbation tacite du ministre du budget. En outre, l'implication du ministère de la culture et de la communication dans les sujets stratégiques du théâtre se fera désormais également par l'établissement d'un contrat de performance pluriannuel avec Comédie-Française pour 2016-2018, suivant en cela la préconisation de la Cour des comptes.

Quant à la prépondérance des Comédiens-Français dans la gouvernance de ce théâtre - et pas seulement dans les aspects liés aux cooptations et sorties de la troupe - elle n'est pas un privilège, mais un gage de bonne gestion. Ce fonctionnement de type coopératif explique largement la longévité de cette troupe qui en est à son 530^{ème} sociétaire sans discontinuité depuis Molière et qui est la plus ancienne du monde.

Les sociétaires se comportent et se considèrent comme des coproducteurs des pièces dont la mise en scène est programmée par l'administrateur général, et veillent et contribuent à leur bonne mise en œuvre. Leur connaissance du public, de l'outil théâtral et du répertoire pratiqué, en fait des partenaires privilégiés pour l'administrateur général, capables de prendre avec lui et d'assumer des risques artistiques importants et de mesurer par expérience le temps nécessaire pour qu'une politique artistique porte ses fruits. Ils agissent en contrepouvoir constructif, avisé et expert face aux différentes initiatives de l'administrateur général. Organiser la dilution des sociétaires au sein d'un conseil d'administration ouvert à des personnalités éloignées de la réalité de ce théâtre, ou les cantonner aux sujets d'organisation de la troupe au nom d'une soi-disant normalité de gestion, ne ferait que fissurer le subtil et fertile équilibre entre la société des Comédiens-Français et l'EPIC, et araser une spécificité française gagnante pour le rayonnement de notre pays et de notre culture.

En revanche, nous convenons avec la Cour des comptes de l'intérêt de clarifier les relations patrimoniales entre l'EPIC et la société des Comédiens-Français. Concernant la société, la direction de l'établissement regrette que la Cour n'ait pas jugé utile de rencontrer son conseil.

Concernant les personnels au plateau, la Cour des comptes critique le nombre de personnes présentes au service du plateau quelle que soit la complexité technique de la pièce, et la spécialisation très poussée des personnels techniques. Or la Cour ne relie pas suffisamment cette organisation aux impératifs de l'alternance.

La Comédie-Française avec deux démontages et deux montages chaque jour et une amplitude de travail de 8 heures à minuit avec 2 heures de pause, a besoin par poste de 14 heures par jour sur 7 jours soit 98 heures par semaine, soit deux fois plus de main d'œuvre qu'un autre théâtre national.

Certes le personnel de la Comédie-Française fonctionne avec une division du travail très importante, mais cela permet une meilleure efficacité et exactitude de l'alternance. La sectorisation du travail est nécessaire pour gérer l'entretien et le rangement journalier de six décors simultanément dans un espace aussi réduit tout en préservant chaque élément, et pour démonter et installer trois décors différents chaque jour. Les corps de métiers interviennent avec leur savoir-faire particulier acquis par l'expérience et la formation. Les intermittents auxquels le théâtre fait appel de temps à autre ont besoin d'un long temps pour s'adapter et intégrer les spécificités techniques induites par l'alternance

et la conception de décors se montant et se démontant en une heure seulement. Cette division du travail existe aussi dans les autres nationaux, et si la Cour des comptes a identifié des rapprochements dans certains établissements entre les métiers de tapissier et d'accessoiriste, la distinction des compétences des machinistes, des électriciens, ou des habilleuses et coiffeurs, reste évidente.

En ce qui concerne les ateliers de décors de Sarcelles, la Cour des comptes relève un coût élevé mais ne le met pas en regard de l'alternance qui implique quatre montages et démontages par jour tout au long de l'année, et un nombre de reprises de spectacles plus élevé qu'ailleurs.

Ce degré de sollicitation technique des décors est unique au monde et requiert un travail d'élaboration en amont qui est plus long et plus approfondi que pour un décor de spectacle exploité en série. Les modes d'assemblage sont spécifiques, les boulons bannis, et tout doit se faire à hauteur d'homme, sans clef ni échelle, afin d'obtenir un temps de démontage de moins d'une heure. Un décor de la Comédie-Française demande ainsi plus de solidité, de légèreté et de modularité, et donc plus de temps et d'argent. Les décors, du fait de leurs nombreux démontages et stockages, s'abîment et se cassent, ils doivent être réparés et souvent repeints avant leur reprise et quelquefois en cours d'exploitation. En faisant appel à une entreprise extérieure cela pourrait représenter entre 15 et 30 % de la valeur initiale.

L'ensemble de ces travaux d'élaboration et d'exploitation des décors n'est possible qu'au moyen d'une collaboration étroite entre les services du plateau et un atelier intégré et situé en région parisienne. Étant producteur de nos spectacles, nous sommes à la fois donneur d'ordre et fournisseur, ce qui permet les modifications artistiques pertinentes. Alors que tout ajout demandé à un constructeur extérieur entraînerait une facturation supplémentaire conséquente, les demandes additionnelles faites à nos ateliers ne font pas dériver le coût du décor.

En outre, les coûts moindres constatés dans d'autres ateliers sont parfois dus à une retenue des scénographes qui ne peuvent envisager les peintures ou sculptures qui eussent été possibles avec nos ateliers qui détiennent ces compétences.

Enfin, le chiffrage établi par la Cour des comptes ne doit pas faire omettre que les ateliers de Sarcelles remplissent des fonctions additionnelles à la construction des décors : le stockage des décors de l'alternance, la conservation des mobiliers et accessoires qui peuvent être mobilisés pour le jeu, ainsi que l'ensemble des maquettes de décors réalisés pour la salle Richelieu, le petit Odéon, le théâtre du Vieux-

Colombier et le Studio-Théâtre, véritable musée des arts décoratifs du théâtre.

Nous convenons toutefois que des améliorations sont possibles. Dès 2015, nous avons assigné au directeur adjoint en charge des ateliers de Sarcelles des objectifs d'optimisation de la construction, du temps de travail et des coûts, et avons engagé un chef constructeur de forte expérience dans les ateliers privés et publics. Ceci a déjà permis la réalisation à la fin de saison 2014/2015 du décor de Georges Dandin pour sa tournée nationale et au Maroc, spectacle initialement produit et présenté par le théâtre du Vieux Colombier, avec une économie importante à la clé. Nous avons également, durant la saison 2013/2014, reconstruit au deux tiers le décor d'Antigone - production du Vieux Colombier - lors de sa reprise à Richelieu et de la tournée qui a suivi. Et il est à noter aussi que la fabrication pour le Studio-Théâtre représente un temps de travail non négligeable dans le planning de l'atelier.

Des travaux de modernisation des ateliers sont programmés afin d'assurer leur mise aux normes, de permettre un véritable montage sur place afin de diminuer le nombre d'allers et retours des éléments de décor avec la salle Richelieu, et de faciliter le travail entre services.

Pour l'ensemble de nos métiers, la modernisation de nos accords collectifs que la Cour appelle de ses vœux n'est pas à exclure et devra se faire avec le souci de réussite de l'alternance et de l'excellence des réalisations techniques de la Comédie-Française. Nous convenons aussi avec les rapporteurs qu'un nouvel accord sur les tournées doit être recherché pour permettre une plus grande présence de nos techniciens sur ces représentations extérieures.

Quant au système dit du « partage », la Cour des comptes considère qu'il « ne conduit qu'à un profit très marginal pour l'établissement puisque le résultat est aussitôt converti en rémunérations ».

Premièrement, la Cour des comptes, qui a contrôlé les trois autres théâtres nationaux, a pu y constater que ces établissements comme la Comédie-Française ne cherchaient pas à dégager des excédents qui leur permettraient de financer leurs investissements comme dans le secteur privé. Dans les quatre cas, la subvention et les recettes propres servent à couvrir la marche du théâtre et l'ambition artistique. Il est donc erroné de dire que le système du partage viendrait capter les résultats de l'établissement.

Ensuite, le partage, qui résulte de décisions responsables du comité d'administration qui le module en fonction des performances du

théâtre, est consubstantiel à la notion de sociétariat qui a fait la réussite et la longévité de la troupe. C'est le principe et non le montant du partage qui fait que chaque sociétaire se sent responsable du destin de la Comédie-Française.

Enfin, ce système est économe des deniers publics (la Cour ne relève aucun excès dans la rémunération globale des acteurs), car les sociétaires ont su modérer ce partage dans les années fastes, et décider d'un lissage raisonnable dans les années difficiles. Et cette modération a été techniquement permise par le système de provisions que critique la Cour des comptes.

Si une simplification devait avoir lieu un jour - et aucune urgence ne s'impose - elle devrait préserver les fondamentaux du partage : rétribution d'une performance collective, décision du comité sur le montant du partage, consolidation dans un texte juridique des provisions pour régulation du partage.

3.- Certaines remarques plus générales sur les théâtres nationaux appellent une réponse de la Comédie-Française

Il s'agit d'abord de la question de la spécialisation des théâtres nationaux. La Cour des comptes considère que les théâtres nationaux ne sont pas suffisamment spécialisés, et que leur programmation connaît des regroupements.

Ce constat nous semble la fois non avéré, et non inquiétant pour la mission de service public. Non avéré, car nous avons au contraire le sentiment que ces missions sont suffisamment claires : la Comédie-Française est gardienne d'un répertoire riche et vivant joué par sa troupe, l'Odéon s'est imposé véritablement comme le théâtre français de l'Europe, et la Colline comme la vitrine publique du théâtre contemporain. Non avéré, ce constat quant aux recoupements des programmations : la singularité de chaque programmation est largement assurée par la personnalité du directeur de chaque lieu, et lorsque Tartuffe ou Hamlet sont montés à l'Odéon et à la Comédie-Française, ils sont présentés avec de telles particularités liées aux choix de mise en scène et aux acteurs qu'ils ne font qu'enrichir la diversité des points de vue d'une œuvre qui peut être offerte au spectateur. Non inquiétante enfin, est cette absence de frontière rigide entre les missions des quatre théâtres, car les salles sont pleines et les spectateurs plébiscitent les programmations dès lors qu'elles ont du sens.

S'il paraît nécessaire que les directeurs des théâtres nationaux se préviennent de leur programmation respective, ils doivent offrir dans leur

théâtre une offre suffisamment panachée pour satisfaire la curiosité du public et s'attacher celui-ci.

La Cour des comptes constate que les théâtres nationaux n'ont pas une connaissance suffisante de leur public, et ne fondent pas assez leurs évolutions tarifaires sur cette connaissance. Il est vrai que nous avons une grande maîtrise du métier complexe de la billetterie du spectacle vivant et que nous avons moins développé les techniques de relations avec le public. Cette approche est résolument engagée et le renouvellement de notre outil informatique de billetterie en 2017 sera l'occasion de systématiser le suivi de la relation avec les spectateurs, en fonction des informations que ces derniers accepteront de livrer. Pour autant, nous ne déterminerons pas nos tarifs en fonction des caractéristiques du public et encore moins en fonction de calculs d'élasticité de la demande au prix (très faible à la Comédie-Française). Ceci parce que les évolutions tarifaires doivent nous permettre de mieux accomplir notre mission de service public (tarifs jeunes, tarifs sociaux,...) tout autant que d'améliorer notre modèle économique (différenciation liée à la nature ou aux coûts du spectacle, gradation des catégories...). Par ailleurs, dès 2015 nous avons engagé des actions pour diminuer le taux de places gratuites (suppression d'une générale par création, révision des fichiers d'invités, resserrement des droits à invitations des équipes artistiques, etc.), et nous constatons déjà une baisse de 20 % des gratuités pour la salle Richelieu en 2015 (données connues jusqu'au 27 décembre) par rapport à 2014.

La Cour pose la question des salles annexes des théâtres nationaux. Les deux salles filiales de la Comédie-Française, le théâtre du Vieux Colombier et le Studio-Théâtre participent à la performance d'ensemble de la troupe, et contribuent à intensifier sa mobilisation, et donc à amortir le coût fixe de cette troupe. Et quant aux décors du Studio-Théâtre ils sont réalisés par les ateliers de Sarcelles de la Comédie-Française. La subvention publique par entrée était en 2014 de 30 € au Studio-Théâtre, et de 31 € au Vieux Colombier, ce qui nous semble être un résultat économique notable.

L'existence de ces salles annexes répond d'abord à un impératif artistique et d'atteinte du public : tous les grands établissements nationaux européens disposent de salles additionnelles à leur lieu principal, offrant des architectures et des jauges différentes afin de tester des formes théâtrales variées et d'élargir la palette de leur public. La performance d'une salle principale ne saurait donc être déconnectée de celle des salles annexes, et réciproquement.

C'est résolument dans cette optique de complémentarité d'offre artistique et de recherche de nouveaux publics que la Comédie-Française conçoit son projet aux ateliers Berthier. Ce projet part tout d'abord d'une ambition artistique, celle d'aménager un théâtre porteur de diversité de création, par son adéquation aux écritures et mises en scène contemporaines, et par son potentiel de relecture de pièces classiques. Cette volonté est également citoyenne quant au renouvellement des publics, car la localisation et la modernité de cette salle l'orientent vers les jeunes générations et vers les départements des Hauts-de-Seine et de Seine-Saint-Denis.

Comme la salle Richelieu, la nouvelle salle attirera également les spectateurs de toutes les régions de France si attachés à la Comédie-Française. Et cette nouvelle salle serait facteur de rayonnement de la France : en conférant à la Comédie-Française un « standard international », amplifiant les capacités techniques et artistiques de tournées de nos spectacles à l'international comme dans l'hexagone ; mais aussi en gagnant des possibilités d'accueil de troupes étrangères et donc d'échanges théâtraux.

La Cour des comptes considère qu'une éventuelle dévolution d'une partie des ateliers Berthier à la Comédie-Française est à examiner à l'aune des synergies possibles avec les autres établissements. Nous souscrivons pleinement à cette préoccupation de synergies et d'équilibre économique. C'est pourquoi le projet repose sur un budget raisonnable vu le nouvel essor qu'il conférerait à la maison de Molière, et tenable car il s'agirait de la modernisation d'un lieu existant et non d'un bâtiment à construire. Et la Comédie-Française a montré ces dernières années sa capacité à tenir les coûts d'opérations immobilières complexes. Par la dynamique des recettes propres permise par une jauge ambitieuse et par la fin possible de locations de bureaux, le nouvel équipement en régime de croisière n'occasionnera pas de coûts nets d'exploitation additionnels en comparaison de nos deux actuelles salles annexes. En s'articulant avec un déplacement d'activités techniques de l'Opéra vers ses emprises principales de Garnier et de Bastille, et en formant une « cité du théâtre » avec l'Odéon-Berthier et si possible le Conservatoire national, le projet est porteur de synergies fécondes : diminution des coûts d'exploitation à l'Opéra, mise en partage avec l'Odéon des capacités de restauration et de boutique et des équipes de gardiennage, et possibles achats et projets communs.

En conclusion, nous remercions la Cour qui nous donne de précieux repères de comparaison avec les autres théâtres nationaux avec lesquels nous coopérons au sein d'une association commune, ARENE.

Nous regrettons toutefois que la haute juridiction n'ait pas pointé deux contraintes qui compliquent la gestion de nos établissements. Il s'agit de l'insuffisance des montants de subvention d'investissement courant pour des théâtres dont les bâtiments historiques doivent être entretenus et dont les systèmes informatiques appellent des mises à jour, faute de quoi les dégradations et obsolescences à venir ne font que déclencher des dépenses de toute autre ampleur. Et il s'agit aussi du rythme d'évolution de la subvention publique dont nous remercions la tutelle pour son retour à la hausse à compter de 2015 mais qui ne suit pas celui des cadrages salariaux donnés par l'État.

RÉPONSE DE L'ADMINISTRATEUR DU THÉÂTRE NATIONAL DE L'ODÉON

La direction de l'Odéon - Théâtre de l'Europe prend acte des constats et analyses de la Cour des comptes.

Elle souhaite rappeler que, si comme la Cour l'indique, la mission européenne de l'Odéon a bien été insufflée par Giorgio Strehler, elle lui a très officiellement été attribuée par arrêté du ministre Jack Lang le 16 juin 1983. Depuis cette date, les directeurs successifs ont eu à coeur d'inscrire la création théâtrale européenne au coeur du projet artistique de l'établissement, que ce soit en présentant des productions européennes ou en invitant les plus grands metteurs en scène européens à travailler avec les acteurs français.

Par ailleurs, elle se félicite du constat selon lequel les indicateurs de performance du théâtre (taux d'amortissement des productions et optimisation des conditions de tournée, coût moyen du fauteuil payant, taux de fréquentation et de progression du niveau de recettes propres) sont aujourd'hui optimaux.

Ils synthétisent et expliquent sans conteste les excellents résultats de ces dernières années, alors même que la marge artistique s'est littéralement effondrée sur la période (- 42 % et - 52 % si l'on poursuit l'analyse jusqu'en 2016), sous le double effet de la progression mécanique des charges de structure (+ 27 %) et de la quasi-stagnation de la subvention de fonctionnement sur la période (+ 4,2 %).

Ceci est le signe paradoxal (et que ne doivent pas masquer les excellents résultats) de la fragilité du nouveau modèle de financement qui peut à terme représenter une menace pour les missions de service public dévolues à l'établissement. D'autant qu'un seuil est sans nul doute atteint désormais, tant en termes d'économies sur les charges que de développement des ressources propres.

**RÉPONSE DE L'ANCIEN DIRECTEUR DU THÉÂTRE NATIONAL
DE L'ODÉON – THÉÂTRE DE L'EUROPE
(DE MARS 2007 À MARS 2012)**

Je n'ai rien à ajouter, ayant en tant que directeur strictement appliqué les règles du droit social et les consignes de ma tutelle, le ministère de la culture.

**RÉPONSE DU DIRECTEUR DU THÉÂTRE NATIONAL
DE STRASBOURG (TNS)**

Le Théâtre National de Strasbourg (TNS) a pris connaissance avec beaucoup d'intérêt de l'important travail de synthèse réalisé par la Cour des comptes sur les théâtres nationaux.

Dans la perspective d'une publication de cette enquête, le TNS souhaite rappeler en propos liminaire que l'année 2014, prise comme référence par la Cour pour borner son enquête, fut une année exceptionnelle – et par conséquent – atypique pour l'établissement. Marquée par une transition de direction qui a accusé plusieurs retards et connu autant d'incertitudes, comme le souligne d'ailleurs la Cour des comptes, l'année 2014 n'aura pas pu être mise à profit par la directrice sortante pour amorcer de nouvelles coproductions ni par le nouveau directeur, nommé le 26 septembre 2014 et devant honorer des engagements préalables, pour mettre en œuvre dès sa nomination des projets ayant un impact immédiat sur l'activité du théâtre et de l'école. Cette singularité explique le faible niveau de certaines valeurs chiffrées traduisant l'activité de l'établissement et présentées par la Cour pour le seul exercice.

Observations relatives à la place des théâtres nationaux dans le paysage dramatique français

Le TNS partage pleinement le constat posé par la Cour des comptes, concernant la fragilité structurelle de l'économie des théâtres nationaux, s'agissant d'une activité artistique et, dans le cas du TNS, pédagogique, qui n'ont ni pour finalité première ni pour modèle économique la création d'un excédent commercial. À cet égard, le constat d'une activité « très majoritairement déficitaire », posé par la Cour des comptes dès l'introduction, pourrait probablement être nuancé par une présentation des résultats financiers des quatre institutions faisant l'objet de l'enquête entre 2006 et 2014. En effet, le caractère tendanciellement déficitaire de l'activité des théâtres nationaux n'entraîne pas nécessairement, comme pourrait le

laisser penser la mention de la Cour, que ces établissements aient enregistré des déficits d'exploitation au terme de chaque exercice. Tel n'est en tout cas pas le cas du TNS, qui, au cours des neuf exercices pris en compte dans l'enquête de la Cour des comptes, a conclu sept exercices en excédent et deux en déficit, pour un résultat cumulé au terme de la période de 1,1 M€.

À l'issue de plusieurs décennies de développement qui ont conduit, comme le relève la Cour, à une densification du réseau des institutions dramatiques en France et à une augmentation tendancielle des moyens qui leur sont alloués, les théâtres nationaux nous semblent conserver leur singularité. Au-delà du volume des moyens qui leur sont alloués, c'est l'absence de financement pérenne apporté par les collectivités territoriales pour leur fonctionnement courant qui distingue ces établissements des autres institutions. Une telle homogénéité de financement emporte des conséquences en termes de gouvernance : créés par décret, uniquement financés par l'État pour faire face à leurs charges de service public, engagés à ce titre dans un dialogue de gestion privilégié avec l'État, les théâtres nationaux sont les premiers instruments de politique publique en matière de théâtre.

Le cas du TNS est emblématique de cette singularité. Son accès au statut de théâtre national, en 1968, sous l'impulsion conjointe d'Hubert Gignoux et d'André Malraux, traduit un acte fort de politique culturelle : poursuivre l'œuvre de décentralisation culturelle réalisée au centre dramatique de l'Est, créer un nouveau modèle de théâtre-école, affirmer la présence de l'État sur le territoire, en-dehors de Paris, dans une institution culturelle d'envergure nationale.

L'histoire et la gouvernance des théâtres nationaux en font donc naturellement des pièces maîtresses de la politique du théâtre déployée par l'État. À ce titre, ils doivent répondre à une triple exigence d'exemplarité, d'innovation et de visibilité.

Observations relatives aux relations entre les théâtres nationaux et leur tutelle

Comme le relève justement la Cour, les caractéristiques juridiques et financières des théâtres nationaux appellent donc fort logiquement l'exercice par le ministère de la culture et de la communication d'une tutelle fine traduisant les grandes orientations de la politique théâtrale.

Cet exercice complexe ne saurait pour autant se limiter à un cadrage quantitatif.

La construction d'une saison-type, par exemple, n'obéit pas à une simple logique de répartition des crédits budgétaires par enveloppes, non plus que le nombre de spectacles devant faire l'objet d'une tournée ne relèverait d'un choix stratégique ex ante déconnecté des œuvres créées.

Ces deux phases essentielles que constituent la production et la diffusion sont traversées par un grand nombre d'enjeux qui viennent compléter, nuancer, parfois dépasser la seule analyse budgétaire : le désir artistique des créateurs, la disponibilité des équipes, les affinités artistiques construites et entretenues entre des équipes de création et des institutions partenaires, la cohérence éditoriale d'une programmation, l'identité d'un lieu... Ces enjeux, qui définissent le contexte de production, ne peuvent qu'être très imparfaitement anticipés. Sans méconnaître la dimension cruciale des enjeux budgétaires, ce sont donc avant tout la qualité intrinsèque du travail de création, les liens professionnels tissés par les artistes et institutions et la force de conviction des producteurs qui président aujourd'hui à la destinée d'un spectacle.

Plus encore que les autres institutions théâtrales, dont ils se différencient également sur ce point, les théâtres nationaux ont pour mission première la création et doivent donc travailler à ce titre sur des œuvres prototypes. Dans ce contexte, nombre de caractéristiques essentielles de l'œuvre sont encore inconnues au moment où le théâtre s'engage dans la phase de production : la durée du spectacle, la distribution, les caractéristiques du décor (et donc les salles dans lesquelles le spectacle peut être exploité), le montant des droits de propriété intellectuelle dont les lieux d'accueil devront s'acquitter... En ce sens, poser le principe, comme le fait la Cour des comptes, d'une détermination préalable des « modes de coopération avec le réseau du spectacle vivant » ou du « nombre minimal de spectacles devant faire l'objet d'une tournée a minima équilibrée » ne prendrait sens que dans le cadre d'un dispositif réglementaire imposant aux théâtres nationaux un cahier des charges de leurs productions et aux structures supposées accueillir les spectacles (centres dramatiques nationaux, scènes nationales, voire scènes conventionnées) une obligation quantitative d'achat, voire de coproduction à l'endroit des théâtres nationaux.

De telles orientations n'ont pas été mises en œuvre à ce jour, les structures publiques de production et de diffusion restant libres de s'associer ou non à un projet artistique au stade de la production et de la programmation. Ce principe d'autonomie revêt d'ailleurs, s'agissant des établissements publics comme le TNS, une portée juridique forte, régulièrement réaffirmée par le juge administratif.

L'enjeu consiste donc à concilier ce principe d'autonomie, dont chaque théâtre national peut légitimement se prévaloir en qualité d'établissement public industriel et commercial, et le caractère opposable des règles et principes de gestion que le ministère en charge de la culture impose tout aussi légitimement aux établissements placés sous sa tutelle.

La détermination d'une part variable de rémunération pour les dirigeants des théâtres nationaux est l'un de ces outils. Conditionné à la

réalisation d'un certain nombre d'objectifs mesurables, le versement de cette part variable de rémunération, non mentionnée par la Cour, demeure un outil de pilotage relativement souple, pour autant que le nombre et la pondération des objectifs restent limités. Cet outil comporte ainsi plusieurs des lignes directrices proposées par la Cour ; à titre d'exemple, la part variable du directeur du TNS prévoit un nombre minimal de places mises en vente pour des spectacles étrangers ainsi qu'un nombre minimum de spectateurs payants au siège.

Les contrats de performance s'affirment également comme un outil privilégié de dialogue entre les théâtres nationaux et le ministère de la culture et de la communication. Le troisième contrat de performance du TNS, qui sera conclu en début d'année 2016, a ainsi vocation à traduire les orientations prioritaires du ministère de la culture et de la communication et les déterminants du projet d'établissement de Stanislas Nordey, récemment nommé à la direction du TNS. Des objectifs clairs et limités, assortis d'indicateurs chiffrés, rendront compte des résultats atteints par l'établissement sur des enjeux majeurs tels que le soutien à la création contemporaine, l'emploi des artistes ou la diversité.

La conciliation entre l'autonomie statutaire des établissements publics et le cadrage d'ensemble élaboré par le ministère de la culture et de la communication réside également dans la procédure de sélection du directeur. En dépit des retards et incertitudes ayant accompagné la désignation de son actuel directeur, dont la Cour souligne très justement l'impact préjudiciable, le TNS a récemment fait l'expérience d'une procédure de sélection élaborée, mettant en concurrence plusieurs projets concurrents, comportant pour chaque candidat une visite approfondie du TNS et une série d'entretiens avec les cadres de direction, ainsi que la rédaction d'un avant-projet d'établissement soulignant les orientations stratégiques prioritaires dans l'esprit des candidats. Le choix final s'est donc opéré sur la base d'une confrontation de projets explicites.

L'exercice de la tutelle ne doit pas s'entendre, enfin, du seul contrôle des théâtres nationaux par le ministère de la culture et de la communication mais également d'un soutien prospectif apporté par le ministère sur des questions à forts enjeux stratégiques, sur lesquels les théâtres nationaux restent peu outillés en termes de ressources internes : les évolutions du droit de la propriété intellectuelle, la prospection de tournées à l'étranger (constat dressé par ailleurs dans l'enquête de la Cour), les problématiques liées à l'usage des outils numériques dans le domaine du spectacle vivant...

L'absence de réalisation du premier projet élaboré par le TNS et l'université de Strasbourg doit conduire l'établissement et son ministère de tutelle à envisager un nouvel avenir pour cet ensemble immobilier. Eu égard à l'imbrication des espaces concernés et de sa salle principale, le TNS souhaite en effet conserver l'initiative d'un futur projet de réhabilitation

des locaux de l'ancien conservatoire. Contraire au choix opéré en 2006, une reprise en gestion de patrimoine par France Domaines ôterait à l'établissement un potentiel de développement majeur et la capacité de développer avec les partenaires publics un projet commun sur le territoire.

En tout état de cause, la réhabilitation et la valorisation de l'ancien conservatoire de musique constitue une opération lourde dont la réussite sera conditionnée à la réalisation des facteurs suivants :

- *l'opération d'investissement doit être cofinancée. Les contraintes pesant sur le budget de l'État et, plus spécifiquement, sur la mission budgétaire culture, rendent nécessaire un cofinancement de l'opération entre plusieurs personnes publiques (État, collectivités territoriales), voire d'un ou de plusieurs mécènes ;*
- *quel qu'il soit, le projet devra être conçu dans une logique partenariale avec le TNS : l'imbrication des espaces est telle qu'elle ne permettra pas une utilisation intégrale de l'ancien conservatoire par une entité publique ou privée sans lien avec l'activité de l'établissement. Le TNS a d'autant plus intérêt à cette utilisation partagée qu'il manque aujourd'hui cruellement d'espaces de travail pour ses salariés et d'espaces d'accueil du public ;*
- *quel qu'il soit, le projet ne doit pas conduire à exploiter le bâtiment dans des conditions qui ne permettraient pas de tenir compte de l'activité du TNS (en termes de rythme de travail, d'accueil du public, de nuisances sonores...). Eu égard à l'imbrication des espaces, une opération ne prenant pas en compte les spécificités de l'activité du TNS pourrait conduire à devoir déplacer l'établissement, entraînant des coûts très élevés ;*
- *quels qu'ils soient, les travaux supposeront une fermeture de la salle principale et d'une partie des espaces du TNS pendant deux saisons consécutives.*

Observations relatives à la situation financière des théâtres nationaux

La Cour des comptes souligne justement que « les recettes de billetterie et les éventuels apports de coproduction ne permettent presque jamais de couvrir les dépenses de montage et d'exploitation des spectacles ». À cet égard, le TNS souhaite souligner l'importance décisive d'un facteur insuffisamment mentionné par la Cour des comptes : la jauge physique des salles de spectacle. Les valeurs de coût par fauteuil payant, calculées dans le tableau n° 2, doivent ainsi être mises en regard des jauges physiques disponibles au TNS, les plus faibles parmi les théâtres nationaux. Or, comme l'écrit la Cour, « le coût par fauteuil augmente mécaniquement avec le rétrécissement de la jauge ». C'est ce même effet qui explique principalement

– avant même la grille tarifaire – les différences constatées s’agissant du taux d’autofinancement des spectacles (tableau n° 3).

Le TNS cherche systématiquement à optimiser la jauge à la vente des spectacles qu’il programme, en rapprochant la jauge offerte de la jauge théorique. L’établissement se heurte néanmoins également à un handicap structurel dans ce domaine, lié à la configuration du bâtiment : l’utilisation de la jauge maximale place en effet les spectateurs de l’orchestre sous le niveau de la scène et peut conduire à réduire la visibilité pour certains spectacles.

Observations relatives à la recherche d’un meilleur équilibre économique

Le TNS prend acte des recommandations de la Cour des comptes conduisant à la recherche d’un meilleur équilibre économique. Il souhaite néanmoins apporter les compléments d’information suivants :

- *la politique tarifaire de l’établissement n’est pas fondée « sur aucun élément objectif » et ses effets sur la fréquentation ne font pas « l’objet d’aucune mesure ». Le TNS applique en effet les mesures tarifaires mises en œuvre par le ministère de la culture et de la communication dans ses opérateurs (tarif adapté pour les jeunes de moins de 28 ans) et procède périodiquement à une analyse des tarifs des établissements culturels de proximité. Les bilans de fréquentation sont régulièrement présentés au conseil d’administration et la ventilation des spectateurs par catégories tarifaires, ainsi que les évolutions quantitatives et qualitatives du public y sont discutées. Le prochain contrat de performance de l’établissement comporte d’ailleurs des objectifs et des indicateurs chiffrés à ce sujet. Il n’en demeure pas moins vrai, comme l’a écrit la Cour, que l’établissement ne dispose pas d’un outil de suivi permanent du public. Un tel outil, qui présenterait un coût certain, se heurterait également au principe de protection des données à caractère personnel ;*
- *le TNS s’est engagé, dès 2015, dans une stratégie de développement de ses ressources propres qui remet en cause la dichotomie établie par la Cour des comptes entre « théâtres d’abonnés » et « théâtres de ressources propres ». Cette stratégie en quatre temps repose sur le développement quantitatif de l’offre artistique, l’augmentation des jauges mises en vente et de la grille tarifaire, le développement des tournées et des recettes de coproduction et le développement du mécénat ;*
- *la mutualisation des ateliers de production ne pourra être envisagée qu’au regard du plan de charge de ces ateliers pour répondre aux besoins internes de production, lesquels plans de charge prévisionnels*

ne laissent que peu d'espace disponible. Une telle mutualisation irait par ailleurs à rebours de l'objectif de développement des ressources propres. En effet, les ateliers de production sont aujourd'hui mobilisés, lorsque l'activité le permet, pour réaliser des prestations commerciales au service de clients extérieurs, prestations sur lesquelles l'établissement réalise une marge commerciale.

**RÉPONSE DE L'ANCIENNE DIRECTRICE
DU THÉÂTRE NATIONAL DE STRASBOURG
(DE JUILLET 2008 À SEPTEMBRE 2014)**

Je n'ai aucune autre remarque à faire que celles que j'ai développées lors de ma dernière audition en octobre dernier à la Cour des comptes. Je vous redis ici ma gratitude et ma reconnaissance pour votre travail et votre expertise.

À la fin du premier paragraphe du II-C-1, vous indiquez que « la coexistence de deux directeurs impliquerait le versement d'une double rémunération ». Dans le cas de ma succession, il n'y a pas eu de double rémunération en qualité de directeur.

Je tiens à préciser que j'étais rémunérée en tant qu'artiste associée et non comme directrice à partir de la fin septembre 2014. En tout état de cause cette rémunération a pris fin le 31 décembre 2014. Cette rémunération correspondait en outre à des fonctions effectives : nous avons, l'administrateur général du TNS et moi-même, assumé seuls le travail de préparation de la saison 14-15, la programmation jusqu'en juin 2015 et les trois spectacles de l'automne dont j'ai par ailleurs assuré la mise en scène.

Vous indiquez au paragraphe suivant que les changements de direction s'accompagnent généralement de protocoles transactionnels. J'appelle votre attention sur le fait que ni les acteurs permanents ni moi-même, n'avons bénéficié d'un tel protocole, ni du reste d'aucune indemnité de rupture de contrat.
