



ELÉMENTS POUR LE CONTRÔLE DE STRUCTURES ET DE POLITIQUES DE SPECTACLE VIVANT

Séminaire EURORAI 23.10.2015



PLAN

- **1- Éléments généraux sur le spectacle vivant :**
- **2- Points de contrôle et enseignements :**
 - Problématiques de gestion
 - Gouvernance
 - Relations avec les partenaires publics
 - L'activité
 - La connaissance du public
 - La création





1- ELÉMENTS GÉNÉRAUX SUR LE SPECTACLE VIVANT



DÉFINITIONS ET DÉLIMITATIONS DU SV

- « La rencontre physique entre des interprètes, UN public et une œuvre artistique » *Rapport Robin au CES L'organisation du spectacle vivant (1992)*
 - Conditions de proximité et de simultanéité de la diffusion
 - Opposition au patrimoine/musée ; aux spectacles enregistrés ; à la lecture publique
 - Mais difficultés de cerner précisément donc identification au travers de 4 critères :
 - artistique
 - professionnel
 - économique
 - institutionnel



L'INTERVENTION DES CT

- Les axes de l'intervention publique :
 - la réglementation et la régulation
 - le subventionnement direct et indirect
 - l'organisation
 - la reconnaissance
- Subventions permettent
 - de vendre sous le prix d'équilibre
 - de prendre en compte des objectifs « d'action culturelle »
- Les CT interviennent dans l'organisation
- Elles accompagnent l'Etat dans la reconnaissance



SUBVENTIONS, REDISTRIBUTION ET DÉMOCRATIE CULTURELLE

- Coût de l'occupation d'un fauteuil couvert par une contribution privée (ticket) et une part de la subvention
 - à chaque achat, le spectateur bénéficie d'une contribution publique
- Contribution individuelle = $f(\text{coût global du spectacle, nb spectateurs, prix du billet})$ → situations de coûts unitaires élevés:
 - Coût très élevé mais bonne fréquentation et jauge importante : Opéra
 - Coût moyen mais faible fréquentation : spectacles « de pointe »
 - Spectacles gratuits avec jauge limitée



LE SPECTACLE VIVANT EN PAYS DE LA LOIRE

- 1160 détenteurs de licence de SV en région ; 522 en Loire Atlantique; 218 à Nantes
- $\frac{3}{4}$ des structures dépendent du soutien public
- 6415 salariés dont 2350 intermittents
- A Nantes : plus de 500 emplois et 318 000 heures d'intermittence
- CA régional de 400 M€
- 30 à 35 M€ de subventions publiques à Nantes
- 450 000 places financées par le public dans les structures permanentes nantaises + 150 000 places de la Folle Journée + 130 000 places dans la seule cité des congrès



2- POINTS DE CONTRÔLE ET ENSEIGNEMENTS



LES CONTRÔLES DE LA CRC PAYS DE LA LOIRE

- **Rapports communicables sur 2009-2015 :**
 - Syndicats mixtes Angers Nantes Opéra et Orchestre National des Pays de la Loire
 - SEM la Folle Journée (Nantes)
 - Association ARC (Rezé) ; Lieu Unique ; Grand T ; Royal de Luxe (Nantes)
 - Régie La Fleuriaye (Carquefou)
 - Ville de Nantes
 - **6 structures de diffusion (1 festival/5 permanentes) ; 2 structures de création ; 1 « donneur d'ordre »**
 - **6 structures labellisées ou conventionnées MCC**
-



LES CHOIX

- Une approche opportuniste
 - une programmation « sans arrière pensée » de l'ARC, du LU, du SMANO et de l'ONPL
 - une volonté de capitaliser avec la programmation du Grand T puis celles de 2012
- Un panel diversifié :
 - géographiquement : structures régionales, nantaises et de l'agglomération
 - sur la forme : associations, SEM, SM, EPCC, régies
 - sur l'activité : structures permanentes, festival, compagnies, diffusion, création
 - sur le domaine artistique : pluralistes, théâtre, musiques, opéra, spectacle de rue
 - sur le classement national : scène nationale, conventionnée, absence de label



LES PROBLÉMATIQUES DE GESTION

- Difficulté d'appréhender la masse salariale : importance des intermittents (techniques et artistiques) et des contractuels (billetterie et accueil)
- Pas d'abus de gestion relevé (salaires, frais)
- Problématiques plus courantes :
 - pas de recours même minime à la concurrence
 - question des bâtiments et de leur comptabilisation
 - rapports avec les éventuels sous-occupants
 - inventaire des immobilisations assez lacunaire



LA GOUVERNANCE : LA FORME JURIDIQUE

- Coexistence de formes juridiques variées : majorité d'associations (à Nantes) mais également SEM, syndicats mixtes, EPCC, simples régies
- Volonté de la DRAC de faire basculer les scènes conventionnées du régime associatif vers celui des EPCC
- Différence entre associations et régies tenant en la contractualisation et dans le projet culturel → paradoxalement moins de cadrage dans le cas des régies (Quai des Arts, Fleuriaye)
- A recouper avec le statut culturel de la structure : scène conventionnée, scène nationale, centre dramatique, etc.



LA GOUVERNANCE : LES ADHÉRENTS VS LES ABONNÉS

- **Pour les structures associatives, la qualité de membre varie :**
 - structures fermées : cooptation des membres, inexistence d'une réelle AG
 - structures ouvertes : possibilité d'adhérer sans être abonné, automaticité de l'adhésion avec la prise d'abonnement, option donnée aux abonnés
 - structures intermédiaires : existence de collèges d'abonnés
- **Pose le problème de la prise en compte des réactions et attentes du public**



LES RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES PUBLICS

- Pour les structures labellisées, encadrement par des textes :
 - double document : le projet artistique du directeur qui fonde son embauche ; convention triennale et plurilatérale (structure/Etat-ville-région-département)
 - contenu et précision variables même si circulaire implique objectifs quantifiés
 - double volet création et diffusion
 - présence classique d'un volet « action culturelle »
 - obligations de reporting, de contrôle, d'évaluation
 - seuil des 20 % de ressources propres
- Pour les structures privées non-labellisées, versement de la subvention doit être encadrée conventionnellement mais sans obligation sur le contenu
- Pour les régies, absence d'obligation



LES RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES PUBLICS : CONSTATS

- Tendence à grouper tous les partenaires publics dans une même convention
- Problème de la multiplicité des partenaires, chacun privilégiant ses marottes et ses « clients », avec de fortes exigences en termes de communication
- Existence de faux objectifs, calqués sur les rapports d'activités des structures
- Existence d'objectifs « fantômes »
- Peu de réelles évaluations en dehors du RA et absence de lien entre résultats et renouvellement de la convention
- Les structures en régie et non-labellisées évoluent en dehors de cadre formalisé de politique culturelle
- Présence variable des représentants des partenaires dans les structures de gouvernance
- Liens forts entre principale tutelle et structure



L'ACTIVITÉ

- Pas de niveaux de référence sur la fréquentation mais possibilité de s'intéresser :
 - aux évolutions inter-annuelles : réactions après une mauvaise saison ?
 - au nombre de spectacles sous certains seuils de fréquentation = mesure de la prise de risque
 - à la composition de la fréquentation : nombre de scolaires (public captif), d'invités, d'abonnés
- Problématique des abonnements liée au travail sur la composition du public, à sa fidélisation, à son renouvellement et à la coopération territoriale
- Concernant les prix :
 - grille tarifaire fondée sur un double critère : le spectacle et le spectateur
 - difficulté de raisonner sur les prix entre valeur faciale et réelle, entre structures
 - enjeu des modalités de fixation des prix

2-4- L'ACTIVITÉ : LES PRIX



- Grille tarifaire, en général, fondée sur un double critère : le spectacle et le spectateur :
 - sur le spectacle : distinction sur le coût réel du plateau ou sur la recette escomptée
 - sur le spectateur : critères sociaux, territoriaux, d'âge, de fidélisation, de renouvellement
- Difficulté de raisonner sur les prix :
 - entre valeur faciale et prix réels (les abonnements abaissant les prix réels encaissés) avec image faussée pour les décideurs et tutelles
 - entre structures différentes, en fonction de leurs grilles
 - sur l'évolution inter-annuelle
- Question de la décision sur les prix : discussion en CA ou bureau, décision du directeur, encadrement conventionnel



2-4- L'ACTIVITÉ : LES ABONNEMENTS

- **Problématique liée :**

- Au travail sur le public : abonnements sociaux, âge
- A la fidélisation : formules en fonction du nombre de spectacles
- Aux réseaux : abonnements territoriaux, avantages réciproques
- Au renouvellement : taux de public abonné

- **Exemples :**

- La Fleuriaye : taux élevé d'abonnés ; volonté de fidélisation ; avantages calendaires aux habitants
- Le Grand T : taux trop élevé d'abonnés → discussion en CA
- Échec de la tentative nantaise d'abonnement commun ; mise en place de réductions croisées



LA CONNAISSANCE DU PUBLIC

- Indicateur de la réussite ou pas des objectifs conventionnels classiques : renouvellement, rajeunissement, « démocratisation »
- Constats :
 - peu d'enquêtes globales et souvent peu intéressantes
 - peu d'exploitation des données existantes : abonnés
 - intérêt plus ou moins partagé par les dirigeants des structures
 - pas de motivation externe
- Sur les quelques données collectées : public âgé et vieillissant, issu des CSP+, peu renouvelé



LES ENJEUX DE LA CRÉATION

- Cahiers des charges des structures labellisées contiennent des obligations en matière de création
- La coproduction (dans la diffusion) et la coréalisation sont généralisées et permettent :
 - de partager les risques pour certaines diffusion
 - de partager les coûts de création avec une assurance de diffusion minimale
- Concernant Royal de Luxe :
 - grande structure de production avec rayonnement international, centaines de milliers de spectateur mais faiblesse de la structure administrative et absence de force commerciale
 - importance du prix de vente des spectacles et des frais supplémentaires fait que les collectivités sont les principaux clients
 - très peu de garanties prises dans les premières approches et culture hors champ des marchés publics → annulations à quelques semaines des spectacles sans contreparties



LA POLITIQUE DU DONNEUR D'ORDRE

- **Budget global de fonctionnement : 403 M€ - Culture : 61 M€ - Spectacle vivant : 26 M€ (environ 90 € par habitant)**
- **Subventions très concentrées : 1/2 pour 4 opérateurs ; 3/4 pour 9**
- **Très grande variabilité des subventions au fauteuil occupé**
- **Volonté politique double :**
 - Attractivité du territoire par son rayonnement culturel
 - Démocratisation culturelle : accès du plus grand nombre à une offre culturelle
- **Quelques initiatives municipales ciblées pour appuyer la démocratisation et la création mais ...**
 - Absence d'études du public et de son évolution
 - Absence de réflexion sur les tarifs réels et le coût de l'accès aux spectacles
 - Absence de suivi de la création des structures nantaises

