

Auxerre, le 6 novembre 2018,

Rapport en vue de déterminer le mode de gestion le mieux adapté au théâtre d'Auxerre

I - Éléments de contexte

La gestion du théâtre d'Auxerre a été déléguée à l'association Aïda (Association icaunaise de développement artistique) au moyen d'un contrat de DSP en 1995, 2001 2007 et 2014.

Ces contrats prévoyaient que le délégataire achetait et finançait les spectacles et coûts nécessaires au fonctionnement annuel du théâtre, encaissait les recettes liées à l'activité, notamment le prix des entrées et les subventions et aides des différents partenaires extérieurs : subvention principale de la ville, subventions d'autres personnes publiques et mécénat.

Le dernier contrat arrive à terme au 31 décembre 2019.

La question du mode de gestion le mieux adapté à l'activité devant se dérouler dans l'équipement théâtre se pose.

1 - L'équipement

Le théâtre d'Auxerre appartient à la ville d'Auxerre. Une grande salle de spectacle (565 places), une salle de 125 places environ (salle modulable), des loges, un espace de répétition ouvert également aux artistes en résidence et à l'atelier théâtre, un foyer-bar, un long hall d'accueil, 4 bureaux pour l'administration et les commodités nécessaires à la vie d'un théâtre (toilettes, espace technique, rangements).

Le théâtre est dit « Scène conventionnée d'intérêt national, art et création », label attribué par le Ministère de la culture en raison du projet porté par le Directeur, détenteur des licences d'exp et son équipe et non en raison des caractéristiques techniques du bâtiment.

2 - L'équipe

Le théâtre fonctionne en DSP depuis 1995, avec une équipe de professionnels décrite par le contrat, tant en ce qui concerne le nombre que la qualité des personnes : 16 agents en CDI ou CDD, renforcés par des intermittents du spectacle en tant que de besoin pour assurer la partie technique des représentations :

- Un directeur reconnu par le Ministère de la culture (ce qui permet également une

reconnaissance financière).

- Des personnels administratifs et pédagogiques.
- Des techniciens et des intermittents du spectacle
- Du personnel vacataires intervenant ponctuellement en fonction de l'activité (artiste en résidence, ouvriers, barman, animateurs d'atelier, d'événements).

L'ensemble des personnels nécessaires au fonctionnement quotidien du lieu et à la réalisation du projet artistique est employé par l'association Aïda.

3 - Le projet artistique et culturel

Décrit dans ses grandes orientations dans le cahier des charges de l'actuelle délégation, il est écrit et porté par l'équipe du Théâtre, mené dans des formes d'une extrême variété tenant à la diversité d'expression du spectacle vivant et au professionnalisme du directeur dont le métier, très spécifique, est de faire vivre cet art au cœur des populations, de les en rapprocher ou de maintenir un lien, pour une ouverture sur les arts de la scène. Il place au cœur du projet le triptyque Diffusion, Création et Médiation.

La programmation peut prendre toutes les formes adaptées à la scène, du plus classique au plus contemporain, avec des mises en scènes légères ou complexes techniquement, avec notamment l'intrusion depuis quelques années du numérique.

Par ailleurs une large place est faite à l'Education Artistique et Culturelle, à destination de tous les publics, à la fois pour une découverte du Théâtre ou hors les murs pour être au plus près des publics éloignés de la culture.

II – Le contrat 2015 - 2019

Le délégataire gère à ses risques et périls une saison artistique et un bâtiment.

Du point de vue artistique, les principales caractéristiques du contrat sont les suivantes :

- Constituer, gérer et diffuser une saison culturelle comprenant un minimum de 30 accueils de compagnies par an pour 60 représentations minimum, avec pour objectif de couvrir les principales disciplines artistiques du spectacle vivant de façon large et équilibrée. S'ajoutent des manifestations telles que colloques, expositions, rencontres diverses.
- Veiller à trouver un équilibre entre création contemporaine et répertoire, et à valoriser la création ; prendre en compte la diversité des publics et faciliter leur accès à la programmation en adaptant le fonctionnement du théâtre (horaires, vacances, matinées, ...)
- Favoriser le principe de résidence artistique avec l'accueil de compagnies locales ou autres
- Développer des actions de sensibilisation artistique dans et hors les murs, sur tout le territoire de la ville y compris les hameaux et communes associées,

mais en accordant une importance particulière aux quartiers politique de la Ville

- Poursuivre le travail de formation engagé au sein de l'atelier théâtre
- Initier en lien avec les associations locales des projets de soutien à la création locale
- Participer aux grandes manifestations culturelles d'initiatives locales ou nationales
- Pour toutes ces actions, maintenir le degré de qualité artistique attendu par le Ministère de la culture dans le cadre de la convention
- Concevoir les outils et actions d'information des usagers

Du point de vue administratif et technique, le délégataire assume la responsabilité de l'ouverture et de la fermeture du lieu et passe les contrats nécessaires à l'entretien courant lieu et du matériel. Il doit notamment,

- Assumer la gestion technique, administrative, financière et commerciale de l'établissement toute l'année
- Assurer la gestion des relations avec les usagers
- Fournir l'ensemble des moyens humains et matériels nécessaires à l'exploitation, autres que ceux déjà mis à disposition par la ville
- Assurer l'entretien et la maintenance de l'ensemble des biens mobiliers et immobiliers nécessaires à l'exploitation, et faire des propositions relatives aux adaptations de l'établissement
- Assurer la gestion commerciale de l'établissement dont le bar et sa licence IV.

Pour toutes ces missions et actions, le délégataire reçoit une rémunération de la part du délégant, fixée par la convention. Pour celle en cours Elle était de **594 000 € TTC**.

Un avenant du 30 décembre 2016 a fixé de nouveaux objectifs, suite à une baisse de la rémunération annuelle.

Les objectifs ont été revus à la baisse concernant le nombre d'accueils par an passé à un minimum de 25 pour 50 représentations minimum.

La rémunération a été alors fixée à **644 00 € TTC**.

Le budget total alloué à Aïda pour la durée du contrat est de **3 120 000 € TTC**

III – Les modes de gestion

Il existe plusieurs formes de gestion de ce type de lieu et d'activités, avec toutes des avantages et des inconvénients

1 - Un théâtre en régie

La régie est une forme de gestion qui permet à la ville de maîtriser l'ensemble de l'activité. Elle fait sien de la programmation, de la gestion des ressources humaines, de la recherche de financement, etc.

Les avantages

La collectivité maîtrise l'activité. Un professionnel du spectacle vivant est toutefois nécessaire pour assurer la programmation et entretenir les réseaux du secteur.

Le financement de l'activité est garanti, mais c'est bien la totalité du financement qu'il faudra assurer, en plus des recettes qui proviendront essentiellement de la billetterie.

Les inconvénients

La porosité trop évidente entre le métier et le mandat peut conduire à une programmation sans ligne directrice et peu porteuse de sens. Le théâtre devient alors un « hangar à spectacle » au gré des envies.

Le fonctionnement administratif est lui beaucoup mieux perçu qu'il y a quelques années, mais les bons de commande des collectivités ne permettent pas d'avoir toujours la réactivité nécessaire à ce type d'équipement.

De plus le Ministère de la culture cautionne et finance plutôt des projets artistiques portés par des personnes et soutenus par des formes juridiques autres que les collectivités locales.

Dans le cas d'un retour en régie, le budget du théâtre sera intégré et ventilé dans le budget municipal (DRH, DAC, ...) et la visibilité sur le coût réel de l'activité sera amoindrie.

Les ressources peuvent ne plus plus être réaffectées à l'activité ce qui peut décourager la recherche de partenaires ou de recettes supplémentaires, finalement absorbées dans le budget général.

La gestion courante d'un établissement en régie représente une charge supplémentaire de travail, de négociation, de pédagogie, de conviction de la hiérarchie et des services financiers de la commune ou de la trésorerie.

Les services en régie se soumettent à la règle du paiement après service fait, aux règles des marchés publics, ce qui peut être pénalisant en terme de réactivité et de souplesse. Absence d'autonomie financière, sauf petite régie d'avance.

En matière de personnel, les cadres d'emplois offerts par la fonction publique territoriale correspondent rarement aux profils recherchés par les théâtres. Administrateur de lieu de spectacle, chargée de communication, régisseur général

sont des emplois bien spécifiques dont on ne trouve pas l'équivalent dans les filières culturelles. De plus, le théâtre fait appel régulièrement à des contractuels (extra, CDD pour intervenants extérieurs, ...) et à des intermittents du spectacle ; dans le cas d'une régie, ce serait à la DRH de la collectivité de faire tout ce lourd travail de recrutement en amont.

2 - Un théâtre en régie personnalisée

Dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière, l'institution peut passer des contrats, agir en justice, posséder des biens.

Créée par une délibération du conseil municipal, elle bénéficie d'une organisation et d'un budget déterminés.

La régie personnalisée est administrée par un CA : il adopte le budget, fixe les redevances et les tarifs, délibère sur toute question relative au fonctionnement et nomme le directeur, principal ordonnateur.

Le personnel relève du droit public, y compris le directeur.

Les avantages

Individualisation de l'activité, autonomie ; indépendance artistique et culturelle ; organisation administrative et financière indépendante.

Organisation placée sous l'autorité unique du directeur et contrôlée par le CA.

Possibilité de contracter des emprunts, de faire des reports en fin d'exercice budgétaire et de planifier des actions sur plusieurs saisons.

Possibilité de diversifier les sources de financements par les apports d'autres partenaires tels que subventions des autres collectivités locales en raison de l'autonomisation du budget.

Récupération de la TVA.

Les inconvénients

La lourdeur administrative décrite pour la régie reste de mise avec en plus des instances du même type qu'une DSP, d'où une double complexité de gestion :

Cycle des dépenses : engagement, vérification du service fait, paiement à 30 jours, bureau, CA ...

Complexité de l'organisation d'une billetterie en gestion publique

Obligation de passer des marchés publics.

3 - Etablissement public de coopération culturelle (EPCC)

L'EPCC est un outil juridique destiné à offrir au secteur artistique et culturel des modes adaptés à un contexte qui s'est profondément modifié, notamment avec la décentralisation.

Les avantages

L'EPCC est un outil arrivé à maturité, plébiscité pour sa souplesse de fonctionnement et sa rigueur de gestion. Il est susceptible de prendre une ampleur nouvelle à la suite de la réaffirmation de la compétence culturelle partagée par la loi Notre depuis 2015. Il institutionnalise la coopération entre les différentes collectivités publiques - sans qu'aucune ne puisse se la voir imposer - et dote d'un statut opérationnel les institutions culturelles d'intérêt à la fois local et national. Il permet l'organisation d'un partenariat équilibré entre des collectivités territoriales et l'État ou entre des

collectivités territoriales seules.

Les inconvénients

Le développement des EPCC est encore jeune et se heurte à un manque de données (création des EPCC en 2002), avec l'absence de toute observation centralisée de cet outil au niveau de l'État, qui est pourtant présent dans les conseils d'administration des EPCC.

Il peut exister un risque d'ingérence au-delà de la gestion ou, au contraire, celle d'un désengagement des collectivités sous l'effet des contraintes budgétaires. Un risque réel, à l'origine de la fermeture d'un certain nombre d'EPCC.

La procédure de renouvellement du mandat et de la nomination et renouvellement des directeurs d'EPCC sont conditionnées à l'avis des collectivités présentes ce qui peut être source de contradictions entre les exigences des uns et le projet culturel de la collectivité propriétaire du lieu.

4 - Un théâtre en délégation de service public (DSP)

La collectivité délègue par contrat et pour une durée déterminée l'exécution d'un service public à une personne morale de droit privé qu'elle choisit librement.

Le contrat se caractérise par le transfert des risques techniques, juridiques et financiers vers le cocontractant qui exploite le service à ses risques et périls et en organisant l'équilibre de son budget par le recherche de financement et en se rémunérant auprès des usagers.

Les avantages

La DSP présente tous les avantages d'un service en régie personnalisée sans les inconvénients et lourdeurs liés à la gestion administrative en régie :

Autonomie administrative et financière sous le contrôle d'un CA favorisant la recherche de financements extérieurs, l'accroissement des ressources propres, la programmation pluriannuelle.

Souplesse budgétaire permettant d'intervenir rapidement.

Individualisation du budget permettant une vraie lecture du coût total de l'activité

Souplesse du recrutement.

Indépendance artistique mais dans le cadre d'un cahier des charges précis décrit par la collectivité, fixant les orientations à suivre.

Les inconvénients

Le principe d'une DSP est que la Ville, par l'intermédiaire d'un contrat, fait confiance à un opérateur sur un sujet précis, donc les outils de suivi sont nombreux et permettent d'éviter d'éventuelles dérives. Les inconvénients sont donc très minimes.

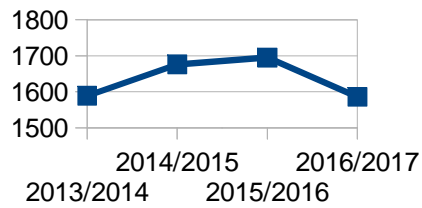
IV – Analyse de l'évolution du théâtre entre 2015 et 2018

Les bilans d'activités transmis chaque année à la collectivité sont très précis et donnent une image très fine de l'activité du théâtre.

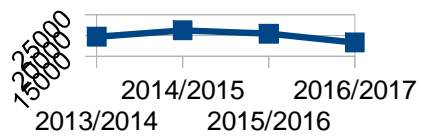
Parallèlement une étude poussée des publics en 2017 a permis d'identifier les leviers

de progression et les cibles à mieux travailler.

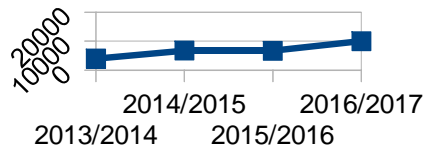
Evolution du nombre d'abonnés



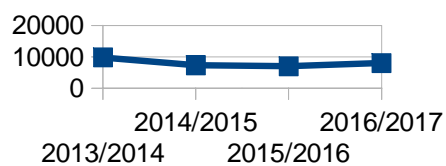
Evolution du nombre de fauteuils loués



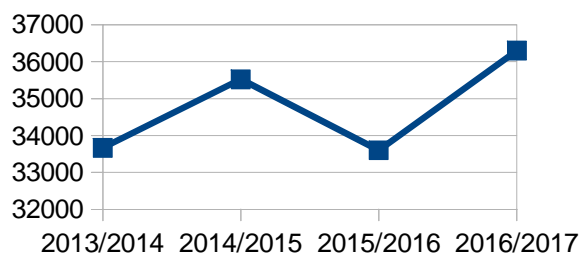
Evolution du nombre de participants aux actions culturelles



Evolution du nombre de participants pour les mises à disposition et locations



Evolution de la fréquentation totale du théâtre



La baisse de fréquentation des spectacles constatée à partir de 2017 est essentiellement due à la nouvelle capacité financière du Théâtre à proposer une programmation plus élevée en nombre, avec moins de têtes d'affiches.

Par contre, l'Education Artistique et Culturelle a été renforcée avec plus d'actions vers les différents publics. Ce qui correspond aux objectifs fixés par les Ministères de la culture et de l'Education Nationale ainsi que du projet culturel de la Ville d'Auxerre.

Afin d'absorber la baisse de la rémunération de la ville, le Théâtre a mis en place des mesures correctives et a organisé un tour de table avec les collectivités partenaires que sont l'État, la Région Bourgogne Franche-Comté, le Département de l'Yonne et la Ville d'Auxerre.

S'ensuit la signature d'une convention quadri-partite labellisant le Théâtre d'Auxerre comme « Scène conventionnée d'intérêt national » et une plus forte implication financière du Département de l'Yonne dès 2018.

D'un point de vue financier, la situation arrêtée au 31 août 2017 est la suivante :

Résultat net comptable saison 2016/2017 : - 64 919 €

Total du bilan : 302 639 €

La tendance qui se dégage de la saison 2017/2018, non arrêtée à ce jour, est un retour à l'équilibre, avec un début de reconstitution des fonds propres.

Le projet porté actuellement par le directeur du Théâtre et son équipe est viable et a un impact fort sur le territoire.

La gestion est saine, le redressement financier en fin de DSP semble être réussi grâce à une réflexion des différents partenaires et une programmation qui évolue sensiblement au vu des résultats de l'évolution des caractéristiques du public.

V – Conclusion

Les différents partenaires du spectacle vivant en France reconnaissent, pour les scènes conventionnées, les projets portés par des professionnels reconnus du secteur, s'attachent à la qualité des propositions liées au triptyque Diffusion / Création / Médiation et à l'impact sur le territoire.

Compte-tenu de la particularité de l'activité artistique programmée au théâtre, de la spécificité des métiers qui s'y expriment, de la dynamique commerciale nécessaire pour équilibrer le budget, de la réactivité demandée aux professionnels du secteur, le mode de gestion le plus adapté est celui de la Délégation de Service Public, qui se fera au travers d'un cahier des charges amendé et précisé, levant ainsi toute ambiguïté sur le service attendu du délégataire et sur les engagements respectifs des cocontractants, déléguant et délégataire.

Le Directeur Culture Sport Evénements
Thierry CRETEUR