



**MINISTÈRE
DE LA CULTURE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

N°2025-28

**INSPECTION GÉNÉRALE
DES AFFAIRES CULTURELLES**

Les modèles économiques des opérateurs du spectacle vivant

MISSION D'EVALUATION
OCTOBRE 2025



Benoît Paumier
Inspecteur général des affaires culturelles

Philippe Nicolas
Inspecteur général des affaires culturelles

Nicolas Orsini
Inspecteur des affaires culturelles

Mathys Bodelet
Inspecteur stagiaire

Lucie McKenna
Inspectrice stagiaire

Nathan Rouff
Inspecteur stagiaire

RELECTRICE
SYLVIANE TARSOT-GILLERY

Crédit photo : Façade Valois © Didier Plowy

LETTRÉ DE MISSION



MINISTÈRE DE LA CULTURE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

La Ministre

Références à rappeler :
TR/MC/2024/D/37825/ABU

Paris, le **23 DEC. 2024**

Note à l'attention de

Madame Laurence TISON-VUILLAUME
Cheffe du service de l'Inspection générale des affaires culturelles

Objet : Mission prospective sur les modèles économiques durables traduisant l'ambition artistique des projets déployés par les opérateurs du spectacle vivant.

L'IGAC a mené dernièrement des missions auprès de plusieurs opérateurs publics et privés du spectacle vivant, qui ont permis d'amorcer une réflexion sur l'évolution de leur modèle économique sur longue période, ainsi que sur l'ajustement de leurs outils de gestion et de dialogue avec la tutelle.

La démarche employée gagnerait à être étendue de manière à explorer les conditions dans lesquelles les acteurs du spectacle vivant peuvent déployer des modèles soutenables, à même de porter dans la durée des projets artistiques innovants et ambitieux correspondant à leurs missions.

La présente mission a ainsi pour but d'élargir les travaux menés par l'IGAC aux principaux opérateurs de l'État dans le spectacle vivant, en particulier dans les champs lyrique, musical, chorégraphique et théâtral. Sont notamment concernés l'Opéra national de Paris, l'Opéra-Comique, la Cité de la musique – Philharmonie de Paris, la Comédie-Française, Chaillot-Théâtre national de la Danse, le Théâtre national de la Colline, le Théâtre national de l'Odéon, le Théâtre national de Strasbourg et l'Établissement public du Parc et de la Grande Halle de la Villette.

Une approche individualisée sera mise en place pour chaque structure, dans une logique d'appui aux directions des établissements et à la direction générale de la création artistique et de réflexion prospective. Cette approche s'appuiera notamment sur les bonnes pratiques développées par chaque opérateur, qui pourront être versées dans la réflexion commune à l'ensemble des établissements.

L'accompagnement portera également sur l'évolution des outils nécessaires à de telles projections, en particulier de la comptabilité analytique, afin qu'elle puisse retracer les choix stratégiques, et des indicateurs, afin qu'ils permettent de suivre leur mise en œuvre.

1/2

Ministère de la Culture
3, rue de Valois 75001 Paris

Pour la réalisation de cette mission, vous pourrez vous appuyer sur les services du secrétariat général et de la direction générale de la création artistique.

Vous voudrez bien me remettre vos conclusions en mai 2025.

Rachida DATI



Copies :

- Mme Delphine CHRISTOPHE, Directrice adjointe de cabinet en charge des patrimoines, de l'architecture et des territoires ;
- Mme Emma BUTTIN, Conseillère spectacle vivant, arts visuels, design, mode, métier d'art ;
- M. Luc ALLAIRE, Secrétaire général du ministère de la Culture ;
- M. Christopher MILES, Directeur général de la création artistique.

2/2

CHIFFRES CLES

(*)	2024
Nombre de spectacles	99
Nombre de représentations	1461
Nombre de représentations / spectacle	15
Nombre de spectateurs	1 365 137
Budget (M€)	364,9
Subvention (M€)	168,2
Subvention (% des recettes)	46%
Progression de la subvention depuis 2017 (%)	3%
Recettes de billetterie	86,8
Recettes de mécénat	35,4
Recettes de valorisation des espaces	25,6
Subvention / spectateur (€)	123
Recette moyenne par billet (€)	64

(*) Chiffres consolidés des six EP suivants : l'Opéra national de Paris, la Comédie-Française, l'Opéra-Comique, le Théâtre de l'Odéon, le Théâtre de la Colline et le Théâtre national de Strasbourg.

TERMES ET NOTIONS UTILISEES

Subvention pour charge de service public (SCSP)

La SCSP est le socle de subvention destinée à couvrir les dépenses de personnel et de fonctionnement des opérateurs.

Elle constitue la subvention principale, à laquelle sont ajoutées les subventions exceptionnelles, et de laquelle sont déduits les gels et régulations, pour obtenir la subvention de fonctionnement réellement perçue, qui servira de base à nos analyses.

Théâtre en ordre de marche (TOM)

Le TOM est la notion communément utilisée dans les établissements du spectacle vivant pour décrire les frais fixes de la structure, composés schématiquement de la masse salariale permanente et des frais de fonctionnement.

Marge artistique

La marge artistique (Subvention de fonctionnement – TOM), correspond au reliquat que laisse l'aide publique, après financement des frais fixes, pour contribuer à la couverture des dépenses artistiques et techniques.

Ces dernières sont constituées des charges variables occasionnées par la création et l'exploitation de spectacles, qui ne sont la plupart du temps que partiellement couvertes par les recettes directes (de coproduction et de billetterie).

Négociation annuelle obligatoire (NAO)

La NAO est une obligation légale portant sur l'évolution des salaires, qui se caractérise dans le secteur public par la définition d'un « cadrage NAO » que la tutelle notifie aux établissements.

Système d'Information BILletterie (SIBIL)

Mis en place en 2018, SIBIL est un outil de remontée obligatoire et centralisée des données de billetterie afin de constituer un référent national d'information sur la fréquentation du spectacle vivant et la recette globale de billetterie. Cet outil permet à l'État de se doter de capacités d'observation du secteur.

Point mort

Le point mort correspond de façon générique au nombre de ventes que l'on doit réaliser pour amortir un investissement initial.

Au cas d'espèce, il correspond au nombre de représentations nécessaires pour amortir les coûts de création d'un spectacle.

Loi de Baumol

Le chercheur américain William Baumol estime qu'en l'absence de gains de productivité significatifs dans les secteurs à forte intensité de main-d'œuvre tels que le spectacle vivant, les coûts sont voués à croître plus rapidement que les recettes.

Ce déséquilibre structurel s'explique notamment par la nécessité d'aligner les salaires sur ceux des secteurs plus productifs, qui croissent plus vite que l'inflation, sans pour autant pouvoir compenser ces coûts par des gains d'efficacité. Un effet de ciseaux se déclenche

alors entre les charges et les recettes, notamment de billetterie, qui augmentent pour leur part au mieux comme l'inflation afin de ne pas restreindre l'accessibilité. Dès lors, le différentiel doit être absorbé d'après William Baumol par une part croissante de subvention publique.

SYNTHESE

La présente mission a analysé sur la période 2017-2024 les modèles économiques de l'Opéra de Paris, l'Opéra-Comique, la Comédie-Française, l'Odéon, la Colline et le Théâtre national de Strasbourg (TNS). Ces six établissements publics représentent en consolidé un budget de 365 M€ en 2024, avec une subvention de 168 M€, pour une centaine de spectacles, près de 1 500 représentations et un public de 1,4 million de spectateurs.

La période d'étude se révèle particulièrement heurtée : mouvements sociaux en 2018 et 2019, crise sanitaire en 2020 et 2021, année de relance et de déstockage des productions en 2022, inflation et crise énergétique à partir de cette même année, crise budgétaire se traduisant par des régulations et ponctions en 2024, auxquels s'ajoutent dans plusieurs EP des fermetures pour travaux, des périodes d'intérim caractérisées par des programmations de transition, des crises de gouvernance. Malgré cela, les EP ont redressé leurs comptes dans les différentes crises et assuré le rebond de leur fréquentation post confinement.

La hausse des dépenses a été limitée à 13% sur la période, pour une inflation de 18%, soit une baisse en euros constants, grâce à la modération des charges salariales et la variabilisation des effectifs ; la maîtrise des charges de fonctionnement, y compris les dépenses énergétiques à travers des mesures de sobriété ; une compression raisonnée des dépenses artistiques (-3%) ne remettant pas en cause les modèles éditoriaux.

En réaction, les recettes de billetterie n'ont baissé que de 2%, du fait d'une réduction de 10% du nombre des levers de rideaux, compensée par un accroissement du nombre de spectateurs par représentation de 5% et une hausse de la recette moyenne par billet de 3%. Cette diminution, inférieure à celle des dépenses artistiques, a engendré une amélioration des soldes artistiques sur la période. Les recettes indirectes ont connu pour leur part des évolutions marquées : la subvention a enregistré une croissance de 3% seulement, très inférieure à l'inflation, tandis que le mécénat et les activités de valorisation des espaces augmentaient de 84% en contribuant grandement à l'équilibrage des comptes.

Dans ces conditions, le résultat net des six EP a connu une évolution en W : légèrement positif en début de période à 2,8 M€, soit 1% des budgets, il a plongé en 2018 et 2019 sous l'effet notamment des mouvements sociaux, est remonté tout en demeurant négatif durant la crise sanitaire, les subventions exceptionnelles compensant en bonne partie l'arrêt de l'activité, a plongé de nouveau de façon assumée en 2022 dans le cadre de la relance, pour revenir dans le positif à compter de 2023 et se rapprocher de l'étiage de 2017. De même, la fréquentation, qui s'établissait à 1,44 million de spectateurs en début de période, a baissé durant les crises sociales et sanitaires, pour remonter à compter de 2022 et revenir en 2024 au niveau de 2018, soit 1,36 million de personnes.

Ces évolutions se révèlent riches d'enseignements, pour la plupart encourageants. Les EP ont fait preuve de flexibilité et d'innovation dans la stabilisation de leur modèle à la fois économique et artistique. Ils ont connu un rebond plus important que l'ensemble du secteur en sortie de crise sanitaire et se sont trouvés moteurs dans la relance de 2022. Leur dynamisme sur la période étudiée a battu en brèche la loi de Baumol, qui n'avait jamais fait l'objet d'une vérification chiffrée en France. Ils se révèlent contributeurs à l'efficacité de l'action publique sur longue période : leurs subventions sont passées de 6,5 % des moyens du ministère de la culture en 2007 à 4,6 % en 2024, soit une baisse relative de 32 %, correspondant à un redéploiement en niveau de 80M€ au profit d'autres actions culturelles (cette baisse relative s'élève même à 41% rapportée à l'ensemble du budget de l'Etat).

L'analyse met aussi en évidence les différences structurelles entre les modèles économiques de l'opéra et du théâtre. Le genre lyrique et chorégraphique, plus coûteux, affiche des tarifs plus chers engendrant proportionnellement deux fois plus de recettes de billetterie (30% des recettes totales dans l'opéra contre 15% dans le théâtre). Il suscite également trois fois plus de ressources propres indirectes à travers son modèle doublement patrimonial, artistique et bâtimementaire, générant du mécénat et des recettes de valorisation

des espaces sous forme de visites et de locations (20% des recettes contre 6 % dans le théâtre). En conséquence, la part de la subvention dans les budgets est réduite à 40% dans l'activité lyrique et chorégraphique quand elle s'élève à 60% dans l'activité dramatique.

Du fait de cette différence dans la structure des recettes et de leur dynamique divergente sur la période, les deux genres ont traversé les crises différemment. Les dépenses ont augmenté de 16% dans l'opéra entre 2017 et 2024, soutenues par la croissance presque à trois chiffres de ses importantes ressources propres indirectes. Dans le théâtre, les budgets n'ont crû que de 5%, freinés par l'augmentation ralentie de la subvention, mais le genre continue d'attirer de nouveaux publics à travers sa pratique moins coûteuse, portée sur la création et l'innovation artistique, ainsi qu'à travers une politique tarifaire accessible.

D'autres distinctions peuvent être opérées, par exemple entre les grands EP que sont l'ONP et la Comédie-Française et le reste de l'échantillon. Par leur taille, leur image qui leur assure un rayonnement national et international, leur modèle de répertoire, ils développent des points communs par-delà les genres : un TOM (théâtre en ordre de marche) très élevé, représentant plus de 70% des dépenses et incluant notamment la troupe ou les formations permanentes ; des recettes de billetterie conséquentes, de l'ordre de 30% des produits ; des ressources propres indirectes de la Comédie-Française trois fois plus élevées que dans les autres théâtres, même si elles demeurent inférieures à celles de l'ONP ; une subvention pour ces deux EP ramenée entre 40% et 45% du fait de leur potentiel commercial, tandis que les petits EP bénéficient d'un taux d'aide de 75%. L'Opéra-Comique constitue pour sa part un modèle hybride.

Face aux mutations importantes des modèles économiques, les EP ressentent le besoin d'un pilotage stratégique de la tutelle, avec des outils renouvelés.

Il importe tout d'abord de clarifier la doctrine sur différents points :

- Le mécénat, qui n'est guère plus incertain que la subvention dans bien des cas et devient un vecteur d'image positive en période de remise en cause des soutiens publics, doit être pleinement encouragé par le ministère, à travers une doctrine établissant des principes de référence (éthique et transparence, prudence dans les prévisions, diversification des sources, structuration et fidélisation des donateurs, pluriannualité dans la contractualisation) ;
- La valorisation des espaces doit également être affirmée comme axe de développement commercial, notamment à travers les locations pour maximiser le taux d'occupation des lieux et financer leur entretien, mais aussi comme mission de service public, visant à ouvrir aux visiteurs des monuments historiques tout en valorisant l'image de l'établissement et en élargissant sa notoriété ;
- La politique tarifaire, souvent limitée dans les catégories supérieures, par peur de renvoyer une image élitiste, et non revalorisée dans les catégories les moins chères, pour garantir le maximum d'accessibilité, a vocation à être actualisée à travers des études d'élasticité pilotées par la tutelle : les prix différenciés visent à garantir l'accès à tous les spectateurs et non à leur procurer un surcroît de pouvoir d'achat, il importe donc de déterminer précisément le prix d'équilibre au-delà duquel certaines catégories de personnes renonceraient à venir en salle ;
- Le gain attendu des tournées doit être clarifié : pour des raisons d'égalité des spectateurs sur le territoire, il n'a pas vocation à être supérieur à celui de la salle, faute de quoi le public parisien bénéficierait d'un financement croisé de la part des spectateurs en région (cinq de nos six établissements se trouvant dans la capitale).

Il importe ensuite de donner de la visibilité aux établissements, à travers une contractualisation pluriannuelle, si possible dans le cadre de contrats d'objectifs et de moyens consacrant des engagements réciproques, avec un nombre restreint d'indicateurs

stratégiques. Ce cadre permettrait au passage d'intégrer les investissements, aujourd'hui traités dans le cadre de plans pluriannuels d'investissement (PPI) ne contenant pas d'indications de financement. Il appellerait également un usage avisé des fonds de roulement, dont les ponctions non réfléchies peuvent s'avérer dangereuses car ses fonctions sont multiples : faire face à des aléas de gestion, au nouveau profil de risque issu de la montée en puissance du mécénat, financer des réformes porteuses d'économies sur le moyen terme, ou encore une partie des investissements.

Sur le plan méthodologique, le dialogue stratégique doit se nourrir d'outils adaptés aux mutations des modèles économiques et renouvelés d'un point de vue conceptuel :

- La mission arrive à la conclusion que la notion de TOM, qui se concentre sur les moyens (les charges fixes) et non sur les missions, doit s'inscrire dans une approche analytique beaucoup plus riche. Il convient par ailleurs d'abandonner la notion de marge artistique, qui prend en compte la subvention mais non les ressources propres indirectes, en pleine croissance. Il importe de substituer à ces concepts une comptabilité analytique par activités, qui rassemblera pour chacune d'elle toutes les dépenses, fixes et variables, et toutes les recettes, publiques et privées. Cette comptabilité, en coûts directs *a minima*, en coûts complets si possible, permettra au passage d'affecter la subvention aux différentes activités (artistique, EAC, fonctions support...) et de justifier son usage à l'aune des missions de service public plutôt que du financement peu porteur de sens des charges fixes ;
- Dans le même ordre d'idées, le plafond d'emplois a des effets doublement pervers, puisqu'il n'empêche pas les dérives à travers le recours non contrôlé aux effectifs variables et à la sous-traitance, mais peut empêcher le recrutement de fonctions stratégiques, notamment pour le développement des ressources propres. Il serait logique de substituer au suivi des seuls effectifs permanents celui de la masse salariale globale, incluant les CDD, les intermittents, voire les moyens humains sous forme de sous-traitance, et de valider sa trajectoire dans le cadre des COM ;
- La pratique actuelle de la négociation annuelle obligatoire (NAO), dont le cadrage est donné de l'extérieur et peut engendrer des effets ciseaux, s'avère également peu adaptée à la gestion évolutive des EP : elle devrait être traitée de façon opérationnelle, dans le cadre des marges globales liées à l'exploitation, intégrant aux côtés des effets volume (effectifs) et valeur (salaires moyens) les effets de structure et de noria, qui sont tout aussi puissants dans les phases de mutation, du fait notamment de l'évolution des métiers et du turn-over ;
- Parallèlement, un travail de toilettage des conventions collectives coordonné par le ministère devrait être lancé, afin de les adapter à l'évolution des environnements de travail et de favoriser la flexibilité dans l'organisation.

Pour que ces transformations soient possibles et qu'un langage commun émerge entre la tutelle et les EP, il importe de rapprocher leurs outils d'information à travers la mise en place de comptes harmonisés, permettant de comparer les établissements entre eux, voire de les consolider, tout en respectant leurs spécificités au moyen de sous-agrégats reflétant les pratiques opérationnelles de chaque institution. Les précieuses données remontant de SIBIL doivent également converger avec ces reportings internes, à travers une coordination entre la DGCA et le DEPS permettant d'homogénéiser les demandes faites aux établissements, d'éliminer les doublons et de simplifier la saisie grâce à des API.

Les EP attendent du ministère un partage d'information (sur leur propre activité *via* des tableaux de bord dans SIBIL, sur les autres établissements à travers une vision consolidée et sectorielle, sur des benchmarks étrangers...), mais aussi un soutien dans l'analyse économique, ou encore une expertise sur divers sujets (juridique, social, ressources propres...). Ils sont demandeurs d'un espace d'échanges de bonnes pratiques associant les établissements et piloté par la DGCA. Ces orientations requièrent une montée en compétence des chargés de tutelle à travers des formations idoines.

Le rapport présente différents outils méthodologiques pour nouer ce dialogue et recense les bonnes pratiques d'optimisation économique d'ores et déjà existantes. En matière de dépenses, la rationalisation des coûts artistiques peut prendre diverses formes :

- La généralisation de cahiers des charges à destination des metteurs en scène, ainsi qu'une planification rigoureuse afin de limiter le recours aux charges variables et ressources surnuméraires ;
- L'allongement des séries, pour mieux amortir les coûts de création, ainsi qu'une réflexion sur le choix des salles en fonction de la fréquentation attendue mais aussi des coûts comparés ;
- Le développement de spectacles moins onéreux grâce à une réinvention des formes en lien avec la population des territoires et une hybridation accrue dans la programmation.

La maîtrise des autres dépenses de l'établissement peut être obtenue à travers :

- Une variabilisation des charges fixes pour mieux coller aux fluctuations de l'activité et, à l'inverse, la montée en puissance des ressources permanentes nécessaires aux mutations du modèle économique ;
- La mise en place d'un dialogue de gestion avec tous les services, appuyé sur l'interfaçage des différents systèmes d'information, et la convergence des outils informatiques mais aussi techniques, afin de fluidifier les échanges et d'amplifier la mobilité interne ;
- La professionnalisation de certains métiers, concernant par exemple les achats ou le développement durable ;
- La coopération entre établissements, pouvant aller de simples relations commerciales à la mutualisation de certaines fonctions, notamment en matière d'expertise juridique, d'appels à projets mutualisés, de gestion des intermittents, des tournées, ou encore des lieux de répétition en commun.

En matière de recettes, les pistes sont également nombreuses :

- Concernant la billetterie, la relation aux spectateurs doit évoluer pour développer la fidélisation, l'approche affinitaire, le sentiment d'appartenance, la conquête de publics éloignés. Dans cet esprit, il importe de partager les avancées de certains établissements sur les plateformes de données innovantes, qui leur permettent d'appréhender la relation client de façon plus globale afin de mieux cibler les goûts et besoins des spectateurs pour les informer de façon ciblée ;
- Le mécénat dispose encore de marges de croissance, en élargissant le soutien artistique au projet d'établissement et à son empreinte sociétale, en diversifiant les canaux de collecte (dons et legs, crowdfunding, sponsoring, parrainage...), en prospectant à l'international ;
- Les privatisations peuvent être accrues à travers une meilleure planification et l'externalisation de certaines répétitions comme susmentionné, les visites développées grâce à des formats pensés pour développer les recettes commerciales mais aussi la notoriété de l'établissement et le sentiment d'appropriation des lieux ;
- Le patrimoine immatériel offre enfin des perspectives nouvelles à travers la gestion de marque, l'ingénierie culturelle, les opportunités audiovisuelles et numériques.

Les établissements ont beaucoup évolué ces dernières années et sont prêts à accompagner les mutations de leur modèle économique, mais aussi artistique, avec le soutien de la tutelle en matière de vision et d'expertise.

LISTE DES RECOMMANDATIONS PAR PRIORITE

Pilotage stratégique de la tutelle

- **Recommandation n°1** : Instaurer un pilotage stratégique pluriannuel entre la tutelle et les établissements, en clarifiant par une doctrine de référence le recours aux ressources propres et en systématisant les contrats d'objectifs et de moyens, appuyés sur des trajectoires budgétaires partagées avec l'ensemble des parties prenantes.
- **Recommandation n°3** : Remplacer l'analyse économique centrée sur le « théâtre en ordre de marche » et la « marge artistique » par une approche plus globale fondée sur la comptabilité analytique par activités, un suivi global de la masse salariale, et une justification de la subvention en lien avec les missions confiées aux établissements.
- **Recommandation n°4** : Améliorer la saisie des données sur les spectacles dans l'outil SIBIL, en coordination avec le DEPS, la DGCA et le SNUM, afin de fiabiliser et enrichir la qualité des données tout en limitant la charge de travail des établissements.
- **Recommandation n°5** : Renforcer le partage d'information, d'analyse économique et d'expertise à destination des opérateurs, à travers la formation des chargés de tutelle à de nouvelles compétences et l'instauration d'espaces d'échanges de bonnes pratiques avec les EP.

Développement des ressources propres

- **Recommandation n°6** : Renforcer la coopération inter-établissements afin de diffuser les outils de connaissance des publics et de gestion de la billetterie les plus avancés.
- **Recommandation n°2** : Réaliser une étude d'élasticités-prix mutualisée pour l'ensemble des opérateurs.

LISTE DES BONNES PRATIQUES POUVANT ETRE DEVELOPPEES PAR LES ETABLISSEMENTS

Maîtrise des dépenses

- Elaboration de cahiers des charges de production pour les metteurs en scène
- Planification rigoureuse des ressources internes
- Recours aux formations artistiques des établissements pour la programmation
- Allongement des séries
- Choix de la salle en fonction de la jauge attendue mais aussi des coûts comparés
- Combinaison de spectacles exigeants et de succès attendus
- Diversification des formats, hybridation de la programmation, innovation artistique
- Développement de productions moins coûteuses
- Variabilisation des ressources dépendant des fluctuations de l'activité
- Déploiement sur des postes permanents des fonctions stratégiques liées aux nouveaux métiers (relations au public, mécénat, valorisation des espaces...)
- Développement du dialogue de gestion avec tous les services
- Interfaçage des systèmes d'information (gestion, ressources humaines, planification, programmation, relation client...)
- Regroupements internes de services aux enjeux stratégiques convergents (communication et numérique, relations au public et service éducatif...)
- Convergence des outils informatiques et techniques entre directions et entre sites
- Professionnalisation de la fonction achats
- Déploiement d'une démarche de développement durable et mise en œuvre de mesures de sobriété énergétique
- Coopérations commerciales entre établissements
- Mutualisation de certaines fonctions (juridique, appels à projets en commun, gestion des intermittents, des tournées, des lieux de répétition...)

Développement des ressources propres

- Renforcement de la relation au public par l'approfondissement du sentiment d'appartenance et une démarche de fidélisation
- Elargissement et renouvellement des spectateurs à travers des actions spécifiques (Pass Culture, Conseil des jeunes, expériences affinitaires...)
- Modernisation des outils pour développer la connaissance des publics et la communication ciblée à destination de chaque spectateur

- Evolution des métiers de la billetterie (marketing relationnel, analyse de données, tarification et placement dynamiques...)
- Elargissement du mécénat du soutien artistique stricto sensu aux apports immatériels des projets soutenus (impact social, rayonnement local, innovation culturelle), ainsi qu'au projet d'établissement dans son ensemble et à son empreinte sociétale
- Multiplication des vecteurs de financement (mécénat, dons et legs, crowdfunding, fonds de dotation, fondations abritées...)
- Diversification des mécènes (fortunes émergentes issues des technologies, international...), fidélisation des donateurs à travers leur structuration au moyen de cercles ou de clubs
- Extension à des nouvelles formes de soutien comme le sponsoring ou le parrainage
- Maximisation et rationalisation de l'utilisation des locaux et développement de la valorisation des espaces à travers la gestion des plannings
- Révision des accords d'entreprise pour faciliter les activités de privatisation et de captation audiovisuelle des événements
- Exploitation des façades au moyen de bâches publicitaires lors des travaux de restauration
- Développement des visites à des fins commerciales mais aussi d'image et de notoriété
- Gestion de la marque pour nouer des partenariats commerciaux (produits dérivés, co-branding, événements sous licence...)
- Déploiement d'une offre d'ingénierie culturelle (vente de spectacles « clés en main », AMO culturelle, création de concepts d'équipement ou de programmation, mise à disposition de compétences spécialisées...)
- Usage du numérique à des fins commerciales mais surtout de communication et de conquête de nouveaux publics

SOMMAIRE

LETTRE DE MISSION	3
CHIFFRES CLES.....	5
TERMES ET NOTIONS UTILISEES	6
SYNTHESE.....	9
LISTE DES RECOMMANDATIONS PAR PRIORITE	13
LISTE DES BONNES PRATIQUES POUVANT ETRE DEVELOPPEES PAR LES ETABLISSEMENTS.....	14
SOMMAIRE	17
INTRODUCTION.....	19
 I. DES MODELES ECONOMIQUES VARIES QUI ONT SU EVOLUER SOUS CONTRAINTE POUR TRAVERSER LES CRISES.....	 20
A. Des modèles économiques variés selon les genres et les types d'EP	20
1. Opéra et théâtre : deux modèles structurellement différents	20
2. La distinction entre grands EP et petits établissements, et le modèle intermédiaire de l'Opéra-Comique	21
3. Des établissements aux missions différentes et à l'identité forte rendant chaque modèle unique.....	23
B. Des adaptations multiples pour traverser les crises.....	25
1. Une gestion serrée et des choix variés face aux chocs exogènes	25
2. Le retour à l'équilibre après plusieurs années de perte.....	28
3. Le rebond de l'activité artistique pour se rapprocher de l'année de référence 2017.....	29
C. Un soutien budgétaire contraint mais payant sur longue période	32
1. Une modération à la fois conjoncturelle et structurelle de la subvention aux établissements	32
2. Des allocations globalement pertinentes malgré des mécanismes d'arbitrage perfectibles	34
3. La loi de Baumol battue en brèche par le dynamisme des établissements.....	35
 II. LA NECESSITE D'UN PILOTAGE STRATEGIQUE ET PARTAGE DES EP PAR LA TUTELLE AVEC DES OUTILS RENOUVELES	 37
A. Développer une doctrine et une vision pluriannuelle partagée fondée sur des COM	37
1. Enoncer une doctrine claire de la tutelle sur les nouveaux modèles économiques ..	37
2. Fixer un horizon partagé dans le cadre pluriannuel des COM	41
B. Rénover et rapprocher les outils d'information pour appréhender la réalité économique des théâtres	43
1. Remplacer les concepts de TOM et de marge artistique par une comptabilité analytique par activités.....	43
2. Substituer au contrôle des effectifs permanents un suivi de la masse salariale dans son ensemble	48
3. Rapprocher les outils d'information de la tutelle et des EP	50
C. Renforcer l'expertise de la tutelle au service des EP à travers le développement de nouvelles compétences	51
1. Des capacités d'analyse au service des EP	51
2. Renforcer la formation à l'exercice de la tutelle	53
 III. L'ACCELERATION DES MUTATIONS OPEREES PAR LES ETABLISSEMENTS A TRAVERS L'AMPLIFICATION DES ECHANGES DE BONNES PRATIQUES	 55
A. Maîtriser la dépense au service des missions	55
1. Rationaliser les coûts artistiques et optimiser la production	55

2. Développer des spectacles moins coûteux et diversifier les formats	57
3. Maîtriser les charges fixes et mutualiser certaines fonctions	58
B. Optimiser et diversifier les ressources propres.....	61
1. Maximiser la billetterie à travers la politique des publics et la modernisation des outils de gestion de la relation client	61
2. Etendre le mécénat dans ses objets et dans ses cibles	64
3. Développer la valorisation des espaces en maximisant l'occupation des locaux	65
4. Diversifier et innover en s'appuyant sur le patrimoine immatériel.....	67
CONCLUSION.....	69
I. LISTE DES PERSONNES RENCONTREES	70
II. GLOSSAIRE.....	73
III. LISTE DES ANNEXES	75

INTRODUCTION

Cette mission porte sur six opérateurs du spectacle vivant : l'Opéra national de Paris, la Comédie-Française, l'Opéra-Comique, le Théâtre de l'Odéon, le Théâtre de la Colline et le Théâtre national de Strasbourg. Deux établissements nationaux n'ont pas pu être intégrés à l'échantillon en raison de l'absence de données financières analytiques exploitables : la Philharmonie de Paris et le Théâtre de Chaillot. L'Établissement public du parc et de la Grande halle de la Villette (EPPGHV) a également été écarté en raison de son statut singulier, difficilement comparable à celui des autres opérateurs nationaux.

Le présent rapport vise à offrir une vision globale de l'état de santé des grandes institutions du spectacle vivant sur la période 2017-2024, à questionner certains concepts établis du fait des mutations à l'œuvre, à formuler des recommandations et réunir les bonnes pratiques des opérateurs pour assurer la viabilité de leur modèle économique. Chaque établissement a fait l'objet d'un examen détaillé permettant d'établir une analyse consolidée, offrant une lecture transversale de l'ensemble des EP. Il convient de souligner que la période étudiée, 2017 à 2024, est traversée par de multiples crises (sociales, sanitaires, inflationnistes, de gouvernance) ainsi que par des moments d'intérim et de transition entre directeurs. Ce contexte incite à être prudent, ou du moins précis dans l'analyse et l'interprétation des chiffres. L'analyse consolidée sur la période 2017-2024 dégage néanmoins une image globale riche de sens pour l'ensemble des établissements publics étudiés.

Par ailleurs, l'objectif principal de ce rapport est de présenter de nouvelles méthodes d'analyse utiles à la tutelle, davantage que de fournir des résultats chiffrés qui en sont l'illustration sur la période 2017-2024 mais vont rapidement évoluer avec le temps (cf note de méthodologie en annexe). Au-delà du diagnostic économique des six établissements, la mission propose notamment un format de compte de résultat analytique, adapté aux spécificités des établissements et à la réalité du secteur, tout en permettant de comparer les établissements entre eux.

A ce titre, le rapport s'intéresse en profondeur à l'activité d'exploitation des opérateurs du spectacle vivant en écartant l'aspect investissement, qui nécessiterait une analyse spécifique, avec des méthodes adaptées et des jeux de données complémentaires importants, relevant d'une mission spécifique.

La partie I propose un prisme de lecture des modèles économiques des établissements grâce à ces nouvelles méthodes. Elles reposent notamment sur la première utilisation du logiciel SIBIL à des fins non seulement statistiques mais aussi explicatives, pour examiner avec précision l'activité des opérateurs.

La partie II se concentre sur la redéfinition du dialogue entre la tutelle et les opérateurs afin d'assurer un pilotage stratégique fondé sur des outils renouvelés.

La partie III recense les bonnes pratiques des établissements permettant les mutations du modèle à la fois économique et artistique en période de contrainte budgétaire.

Les recommandations du rapport s'appliquent au cadre global de dialogue entre la tutelle et les EP et aux actions communes. Elles sont suivies d'une liste des bonnes pratiques pouvant être développées établissement par établissement.

I. DES MODELES ECONOMIQUES VARIES QUI ONT SU EVOLUER SOUS CONTRAINTE POUR TRAVERSER LES CRISES

A. Des modèles économiques variés selon les genres et les types d'EP

1. Opéra et théâtre : deux modèles structurellement différents

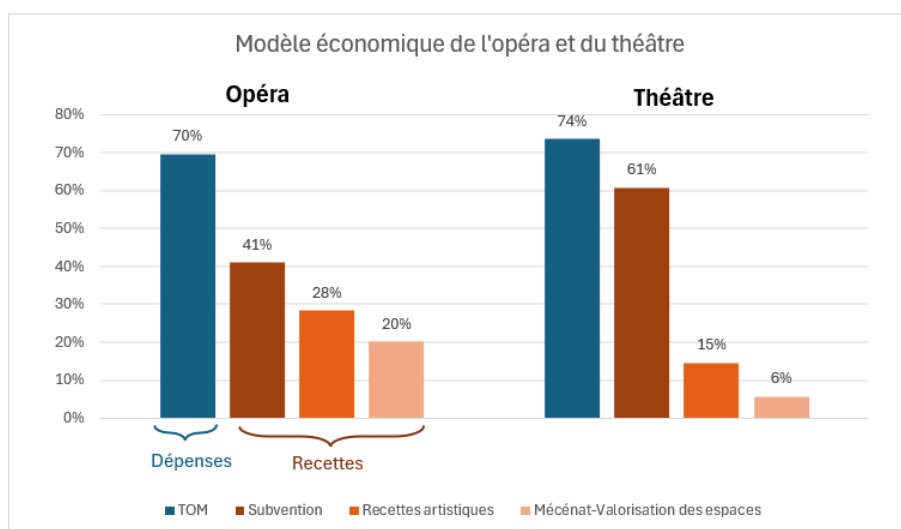
Une identité et un mode de financement divergents

Tout d'abord, il convient de différencier deux types d'établissements dans notre échantillon : les opéras (l'ONP et l'Opéra-Comique) et les théâtres (la Comédie-Française, l'Odéon, la Colline et le TNS). Ils diffèrent à la fois par leurs missions, leurs options de financement et la structure de leur modèle (cf analyse consolidée des 6 EP en annexe).

En effet, l'opéra, bien que couteux, génère d'importantes recettes artistiques, ce qui offre aux établissements une certaine autonomie vis-à-vis de leur subvention. L'opéra séduit également les mécènes grâce à son caractère doublement patrimonial : il concerne, d'une part, les œuvres présentées et, d'autre part, les lieux historiques qui les accueillent, tous deux porteurs d'un héritage artistique traversant les siècles. De plus, l'implantation des opéras dans de prestigieux édifices historiques permet aux établissements de développer des recettes de valorisation d'espaces (visites, privatisations, tournage de films, etc.), offrant des options de financement variées.

A l'inverse, les théâtres nationaux sont beaucoup plus dépendants du soutien public. Genre moins coûteux, davantage tourné vers l'innovation artistique et le contemporain, le théâtre a plus de mal à générer des ressources propres. Grâce à une politique tarifaire bien plus accessible que celle de l'opéra, il attire plus aisément les jeunes et les publics empêchés, mais cette ouverture se traduit par des recettes de billetterie plus limitées. Ainsi, une partie de leur production artistique repose sur le soutien public grâce à la marge artistique que la subvention leur permet de dégager.

Une structure de recettes avec deux fois plus de ressources propres dans l'opéra que dans le théâtre



La structure de leurs dépenses fixes varie peu avec un TOM qui représente 70% des dépenses des opéras en 2024 et 74% de celles des théâtres. La principale différence réside

donc dans la composition de leurs recettes. En effet, le lyrique se finance pour moitié par ses ressources propres, contre seulement un cinquième dans le théâtre :

- Les recettes artistiques, essentiellement la billetterie, représentent 30% des recettes dans l'opéra, contre seulement la moitié (15%) dans le théâtre ;
- Les recettes de mécénat et de valorisation des espaces s'élèvent à 20% dans l'opéra, contre trois fois moins dans le théâtre (6%).

Des réactions différentes face à l'érosion de la subvention : diversification des recettes pour l'opéra, augmentation des prix et compression des dépenses pour le théâtre.

L'opéra et le théâtre ont traversé les crises de façon quelque peu différente. La progression de leurs dépenses respectives en est la meilleure illustration : la hausse des dépenses de l'opéra (+16%) s'est avérée trois fois supérieure à celle du théâtre (+5%) entre 2017 et 2024.

Cette différence apparaît clairement dans la façon dont les deux genres ont fait face à la « perte de pouvoir d'achat » de la subvention : sa moindre progression par rapport à l'inflation a engendré un manque à gagner de 24 M€ pour l'ensemble du secteur par rapport à une dynamique des charges suivant *a minima* l'indice des prix, qui a été compensée de la façon suivante :

- Pour l'opéra : un manque à gagner de 12 M€, compensé par le mécénat (+13,8 M€) et les recettes de valorisation des espaces (+11,8 M€), laissant une marge importante pour la croissance du TOM et des autres activités ;
- Pour le théâtre : un manque à gagner de 12 M€, également, compensé par le mécénat (+1,9 M€) et les recettes de valorisation des espaces (+0,5 M€). Mais ce surcroît de recettes insuffisant a dû être complété par une maîtrise des dépenses, en particulier une progression du TOM inférieure à l'inflation (+6,9 M€), et une baisse des coûts artistiques en salle de 8% (+4,3 M€ d'économies par rapport à une progression calée sur l'inflation).

Dans ce contexte d'augmentation des dépenses, les établissements cherchent des financements privés. Si le mécénat et la valorisation des espaces progressent fortement pour l'opéra (+79% et +93%), le théâtre enregistre des hausses de même ampleur (+72% et +86%). La différence réside donc moins dans le rythme de croissance que dans le niveau de départ : le mécénat et les recettes de valorisation des espaces représentent 5,2 M€ dans le théâtre, contre 55,8 M€ dans l'opéra, soit dix fois plus. Le théâtre se trouve face à un problème de structure, où les recettes les plus dynamiques sont proportionnellement faibles, ce qui va le brider durablement.

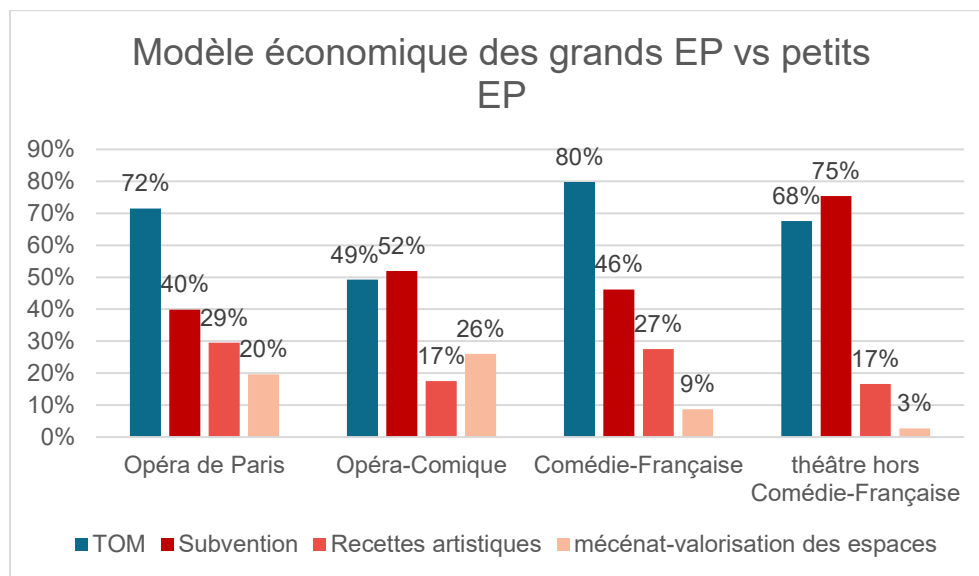
Les évolutions divergentes face aux crises se voient aussi dans les dynamiques de fréquentation et de billetterie. Alors que la fréquentation dans les opéras n'a baissé que de 1% (contre 10% dans les théâtres), les recettes de billetterie y diminuent de 4% (alors qu'elles augmentent de 6% pour les théâtres). Cela s'explique par la baisse des prix de 3% en moyenne pour l'opéra, avec un public moins enclin à payer cher des places d'opéra et un basculement vers le ballet (tarifs plus bas que le lyrique), contre une augmentation des prix de 18% pour les théâtres, qui présentent des prix plus bas permettant des hausses tarifaires.

2. La distinction entre grands EP et petits établissements, et le modèle intermédiaire de l'Opéra-Comique

Des TOM élevés mais une certaine indépendance vis-à-vis de la subvention pour les établissements de répertoire : l'ONP et la Comédie-Française

A la distinction entre opéra et théâtre s'ajoute une distinction entre les deux grands établissements que sont l'ONP et la Comédie-Française par rapport au reste de l'échantillon. Par leur taille, leur image qui leur assure un rayonnement national et

international, leurs forces artistiques permanentes, leur modèle de répertoire, ils développent des points communs par-delà les genres, en dépenses comme en recettes.



Les établissements de répertoire disposent d'un catalogue d'œuvres classiques ou patrimoniales régulièrement reprises auquel s'ajoute de nouvelles créations. Sur la base de cette structure de programmation commune, la Comédie-Française et l'ONP partagent ainsi plusieurs points communs :

- Des charges fixes élevées puisqu'ils fonctionnent avec des forces artistiques (troupe et formations permanentes) et techniques fixes plus importantes : le TOM représente ainsi 72% des dépenses à l'ONP et 80% à la Comédie-Française ;
- Leur subvention est plutôt faible par rapport à leurs dépenses et couvre seulement 40 à 45% de leur budget (pour les autres théâtres, la subvention couvre entre 70 et 80% des dépenses) ;
- Leurs recettes artistiques sont comparables et représentent un peu moins de 30% des produits, quand les autres théâtres oscillent entre 12% et 23%, avec une moyenne à 17% ;
- Leurs ressources propres indirectes représentent 20% pour l'ONP et seulement 9% pour la Comédie-Française, mais sont en tout état de cause bien supérieures à celles des autres théâtres observés (3% en moyenne).

Les points communs entre la Comédie-Française et l'ONP distinguent d'autant plus la Comédie-Française des autres théâtres nationaux. Plus à même de développer ses ressources propres indirectes, essentiellement le mécénat, la Comédie-Française est plus autonome vis-à-vis de sa subvention en comparaison avec la Colline, l'Odéon ou le TnS, dont la capacité à diversifier les ressources se révèle faible.

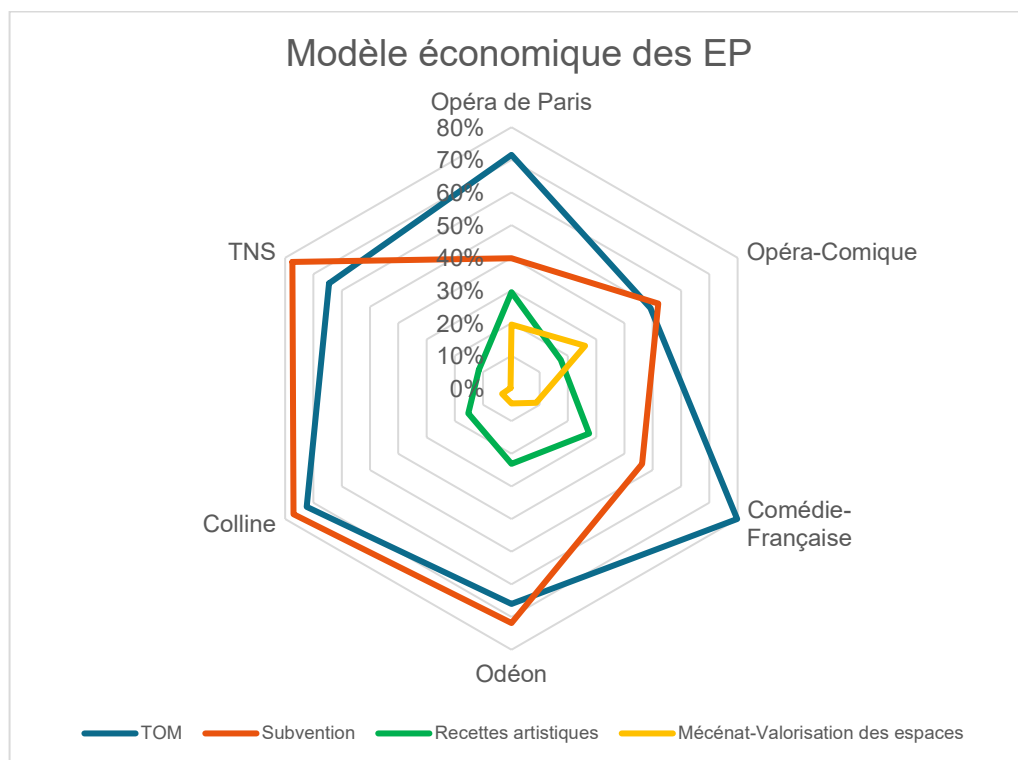
Le modèle hybride de l'Opéra-Comique

L'Opéra-Comique, de taille intermédiaire et à la stratégie fluctuante au fil des années, emprunte à la fois aux petits et aux grands EP :

- Il dispose d'un TOM léger (49% des dépenses), qui est même plus léger que celui des petits théâtres, malgré sa hausse importante sur la période 2017-2024 (+31%), qui s'avère la plus forte de toutes les hausses ;
- Il bénéficie en revanche d'une subvention relativement faible (52% des recettes), qui rapproche l'établissement du modèle des grands EP ;
- Il développe à leur instar un niveau élevé de ressources propres indirectes (26%), qui se révèle même supérieur en proportion à celui de l'ONP.

Malgré des difficultés historiques liées à la recherche du modèle artistique et économique équilibré, et des difficultés récentes liées à la gouvernance, son modèle hybride, plus flexible en charges et moins dépendant de la subvention, semble avoir du potentiel, pour peu que l'établissement stabilise sa stratégie et maximise son potentiel de recettes.

Des modèles distincts : entre subvention et ressources propres, une fracture entre petits et grands EP



On retrouve les caractéristiques mentionnées précédemment :

- Les trois petits théâtres bénéficient d'une subvention élevée, couvrant leur TOM et engendrant une marge artistique positive (ligne bleue à l'intérieur de la ligne orange). Le niveau de la subvention se restreint pour les trois grands EP, laissant une marge artistique tout juste positive pour l'Opéra-Comique (pointe orange), et faisant ressortir une marge artistique fortement négative pour l'ONP et le Français (ligne bleue à l'extérieur de la ligne orange) ;
- Les recettes artistiques atteignent leur pic pour l'Opéra de Paris et la Comédie-Française (courbe verte) et sont plus modestes pour les autres établissements, Opéra-Comique compris ;
- Les ressources propres indirectes (courbe jaune) sont saillantes pour les deux opéras, présentes pour la Comédie-Française, et minimales pour les trois autres théâtres.

3. Des établissements aux missions différentes et à l'identité forte rendant chaque modèle unique

Au-delà des points communs dégagés, chaque établissement constitue un cas particulier, avec une identité forte.

L'Opéra de Paris

L'ONP a connu un ajustement de grande ampleur sur 20 ans, avec une baisse de sa subvention de 60% à 40% des recettes. De fait, sa subvention par spectateur de 135€ est moins élevée. Sur la période 17-24, il a maîtrisé la hausse de ses charges et s'est attaché à les variabiliser. Il a allongé ses séries, opéré un rééquilibrage payant de l'opéra vers le

ballet, optimisé sa billetterie à travers des outils sophistiqués, dont une “*Customer data platform*” innovante pouvant intéresser les autres EP (cf annexe sur le projet DataOpéra). Il utilise une comptabilité en coûts complets précieuse pour le pilotage des activités et l’aide à la décision.

La Comédie-Française

La Comédie-Française a stabilisé ses charges fixes en euros courants tout en poussant l'excellence de son modèle artistique à des niveaux record, notamment en termes de remplissage, en accompagnant fortement les publics durant le confinement et en rebondissant très vite à la fin de la crise sanitaire. Le modèle de troupe contribue au niveau d'activité élevé du théâtre et à sa résilience en cas d'imprévus pour parer aux annulations. L'établissement a développé le mécénat dans des proportions inédites pour le champ dramatique et dispose d'une subvention par spectateur de 68€ qui est la plus basse du groupe.

L'Opéra-Comique

L'établissement a connu des incertitudes stratégiques et une crise de gouvernance qui l'ont déstabilisé, laissant la voie à une forte hausse de ses charges fixes, avant de redresser la barre en fin de période. Son modèle économique se révèle compliqué, avec une salle à l'italienne à la jauge restreinte engendrant des pertes à chaque lever de rideau, de sorte qu'avec 37 représentations de grandes formes en 2024, il joue dix fois moins que l'Opéra de Paris. Il a cependant géré ses équilibres, notamment entre grandes formes et petites formes, et multiplié par six le mécénat sur la période.

L'Odéon

Le théâtre a également connu une crise de gouvernance et des vacances ayant engendré une dérive des charges se soldant par d'importantes pertes, avant de revenir à l'équilibre en 2024. Il a opéré des choix tranchés avec une forte baisse des dépenses artistiques entre 2023 et 2024, notamment aux Ateliers Berthier, pour préserver la salle de l'Odéon plus stabilisatrice du modèle sur le plan économique et programmatique. Ces économies n'ont pas freiné le public, dont la fréquentation par représentation a même augmenté, illustrant le fait que les théâtres disposent de marges de flexibilité plus importantes qu'il n'y paraît en cas de nécessité.

La Colline

L'institution de l'Est parisien est emblématique du théâtre de création sous tension budgétaire. Elle a développé les écritures contemporaines tout en maîtrisant ses coûts artistiques et en programmant quelques pièces phare sur des séries longues pour équilibrer son modèle. Elle pratique des prix bas pour attirer les spectateurs sur des œuvres exigeantes, notamment les jeunes, mais ne dispose quasiment pas de ressources propres indirectes. Dans ces conditions, la hausse des charges fixes supérieure à celle de la subvention engendre une situation d'équilibre fragile se transformant régulièrement en perte.

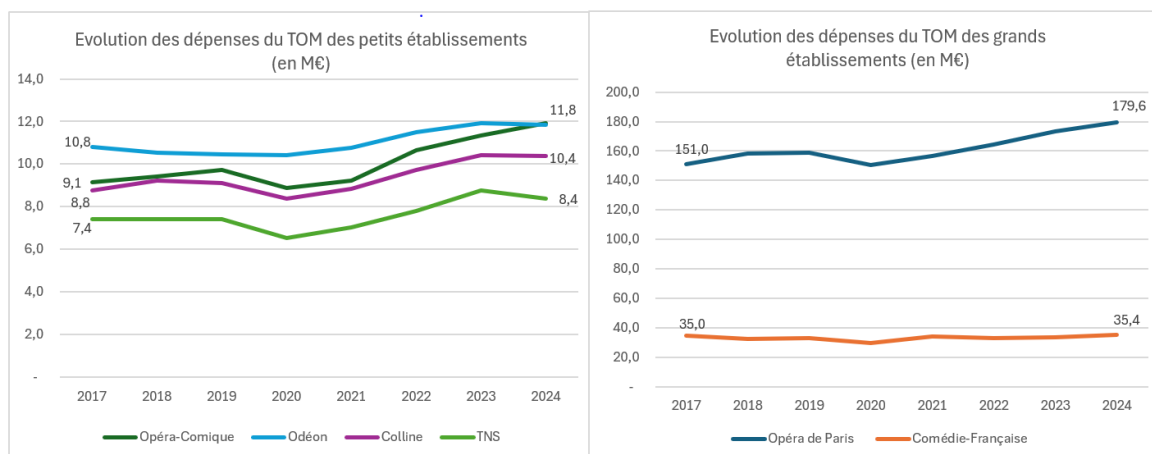
Le Théâtre national de Strasbourg

Le TNS fonctionne sur un modèle tout aussi contraint, avec une subvention dominante et un potentiel de ressources propres faibles. Sa flexibilité, y compris à l'intérieur du TOM, son équilibrage entre salles, sa nouvelle approche plaçant la mission de service au public au-dessus de l'excellence artistique, son audience captive du fait d'une concurrence moindre en région qu'à Paris, permettent d'explorer une nouvelle voie où la création, au-delà du sujet des coûts, se pense d'abord en lien avec les publics du territoire.

B. Des adaptations multiples pour traverser les crises

1. Une gestion serrée et des choix variés face aux chocs exogènes

La maîtrise des dépenses du TOM et la variabilisation des charges

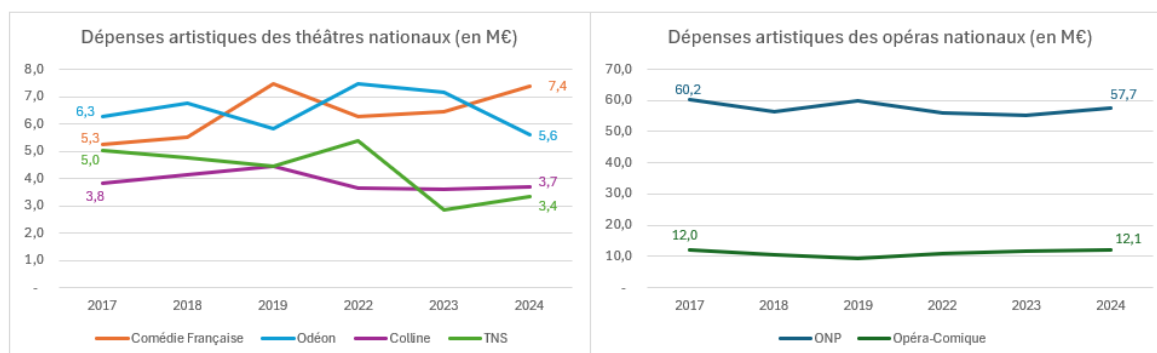


Pour faire face à une inflation soutenue après la crise du COVID (18% sur les 8 années étudiées, dont 12,5% entre 2021 et 2024), les établissements ont dû maîtriser leurs dépenses de fonctionnement et leur masse salariale. Les dépenses du TOM, qui représentent plus de 70% des dépenses sont le principal poste sur lequel les établissements ont pu agir. Leurs efforts ont été payants puisque le TOM de l'ensemble du groupe a progressé de 16 % sur la période 2017-2024, soit moins rapidement que l'inflation.

Un bon élève de la maîtrise des dépenses, le TnS, a réussi à contenir l'augmentation de sa masse salariale à 4% sur 8 ans grâce à une réduction des effectifs. Ses dépenses de personnel sont même en baisse entre 2023 et 2024 alors que le nombre de spectacles présentés augmente de 23% la même année. Par ailleurs ses dépenses de fonctionnement diminuent de 3% sur la période : grâce à des travaux de rénovation énergétique, le TnS parvient notamment à stabiliser ses dépenses de fluides sur la période malgré l'inflation et réduit ses dépenses d'électricité de 62% entre 2023 et 2024.

La Comédie-Française a assuré une maîtrise du TOM particulièrement notable (+1%) grâce à la stabilisation de sa masse salariale permanente (-0,3% sur la période). Cette stabilisation correspond dans bon nombre de cas à une variabilisation des effectifs, en particulier sur certaines activités techniques et d'accueil, et se traduit par une augmentation concomitante de la masse salariale variable ou de la sous-traitance. Ainsi, à la Colline, à l'intérieur d'un TOM progressant comme l'inflation au rythme de 18 %, la masse salariale permanente n'a progressé que de 11% tandis que les services extérieurs augmentaient de 71%.

La maîtrise des dépenses artistiques : une programmation revisitée



Pour faire face à la baisse de la fréquentation et à la hausse des dépenses artistiques, les opérateurs du spectacle vivant ont dû revoir leur programmation.

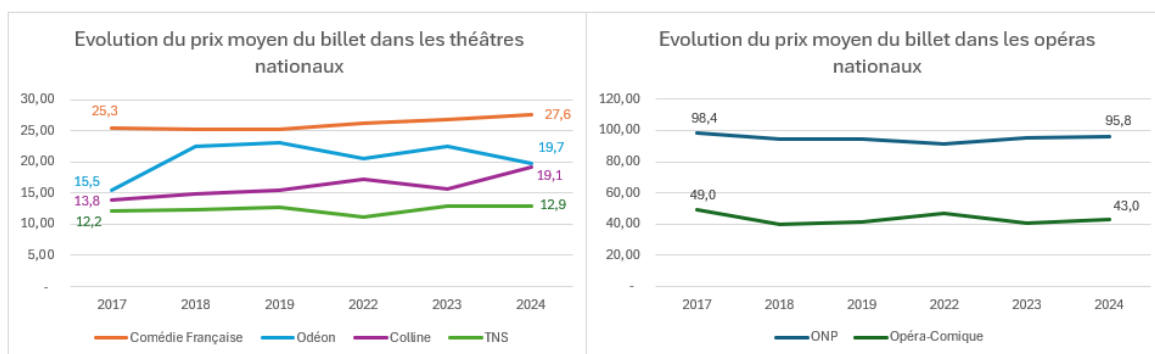
Les dépenses artistiques ont globalement baissé de 3% sur la période. Le graphique ci-dessus montre leur tendance à la baisse pour presque tous les établissements. Les années COVID, non significatives du fait des fermetures de salles, ont été exclues. Les dépenses artistiques du TnS baissent ainsi de 34% entre 2017 et 2024, celles de l'Odéon de 10%, celles de la Colline et de l'Opéra de Paris de 4%. Ces mêmes dépenses restent quasiment stables pour l'Opéra-Comique, avec une légère hausse de 1%, tandis qu'elles augmentent drastiquement dans le cas de la Comédie-Française, avec une augmentation de 40%, permise par la maîtrise de son TOM susmentionnée.

Les économies passent notamment par une programmation renouvelée : les opérateurs du spectacle vivant optent pour les formes de spectacle moins coûteuses et plus grand public. En 2025, le TnS lance une semaine de programmation de stand-upers, qui vise à attirer un nouveau public, et opte pour de plus petites formes, afin de privilégier l'accessibilité ainsi qu'une relation plus intimiste à l'expérience théâtrale.

L'Opéra-Comique opère le même basculement en privilégiant de plus en plus les concerts, les soirées, les ateliers, formes moins coûteuses et moins élitistes que le lyrique. L'Opéra de Paris s'inscrit également dans cette tendance en privilégiant le ballet au lyrique, genre plus attractif pour les touristes étrangers, les jeunes et les publics moins initiés à l'opéra. Le ballet passe ainsi de 153 représentations à 175 représentations entre 2017 et 2024 (+12,6%) et l'opéra de 201 à 178 représentations (-11,4%). Ce basculement vers la danse permet à l'Opéra de Paris de diminuer ses coûts artistiques, puisque ce genre engendre un coût par représentation bien inférieur à celui de l'opéra, tout en engendrant des recettes en hausse, notamment à Bastille. Par ailleurs, les taux de remplissage du ballet s'avèrent globalement plus élevés et plus stables que pour l'opéra. En transférant une vingtaine de représentations du lyrique vers le chorégraphique, l'établissement réalise un gain global de 2,4 M€ entre 2017 et 2024.

Enfin, les établissements cherchent à trouver l'équilibre en revisitant leurs séries. Par exemple, la Colline présente moins de spectacles mais pour des séries plus longues, ce qui lui permet de mieux répartir ses coûts de production. L'établissement choisit également de privilégier les reprises aux nouvelles créations, diminuant ainsi les frais de répétition, de création, de décors et costumes.

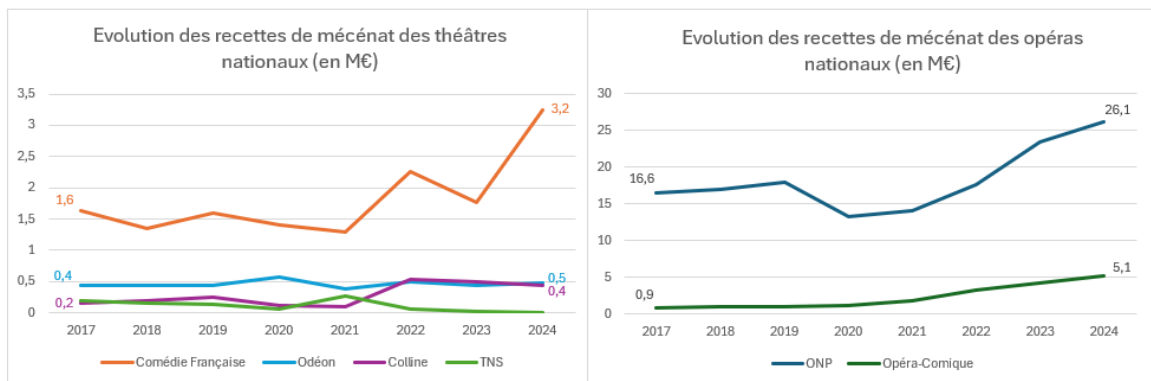
Le développement des ressources propres : billetterie, mécénat et valorisation des espaces



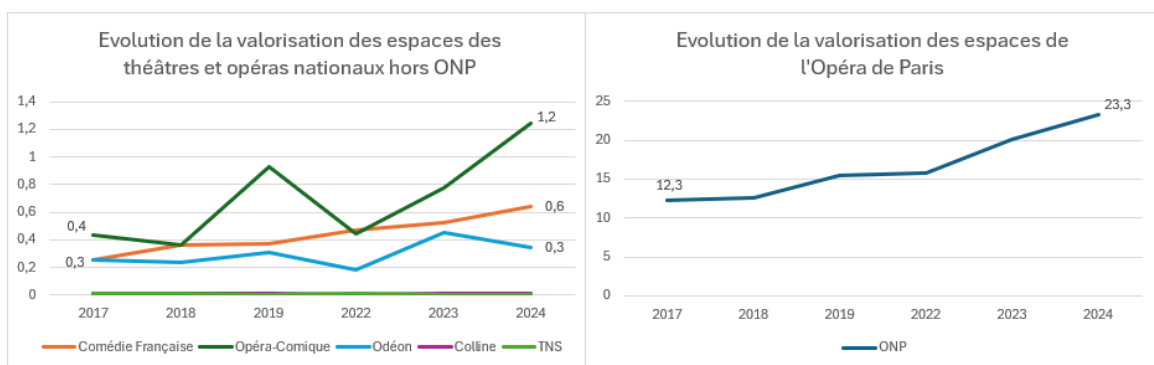
Pour faire face aux difficultés causées par une subvention plus contrainte, les EP s'efforcent de développer leurs ressources propres par différents moyens. D'abord, la billetterie, cœur de métier des établissements, doit suivre la montée des prix pour rester en cohérence avec les dépenses. On observe ainsi un prix moyen (calculé comme les recettes de billetterie divisées par le nombre de spectateurs) croissant pour la plupart des EP.

Dans le théâtre, la recette moyenne par billet des quatre établissements concernés passe de 20€ à 23€, soit +18%, globalement en phase avec l'inflation. La Colline, avec un tarif moyen passant de 13,8€ à 19,1€, se place en première position grâce à une augmentation de 38%. L'Odéon augmente ses prix de 27%, la Comédie-Française de 9% et le TnS de 6%.

Dans l'opéra, on constate en revanche une baisse du prix moyen, tant pour l'Opéra de Paris (-3%) que pour l'Opéra-Comique (-12%). Elle est cependant due à des effets de structure : le basculement vers le ballet évoqué plus haut pour l'ONP, la baisse des grandes formes au profit des plus petites formes à l'Opéra-Comique.



Le deuxième principal levier d'autofinancement des EP est le mécénat, qui augmente de 78% sur la période et joue un rôle majeur dans le redressement des résultats nets. Comme mentionné plus haut, les opéras ont plus de facilité que les théâtres à attirer les dons : les recettes de mécénat de l'Opéra de Paris augmentent ainsi de 58% sur la période, pour atteindre 10% des recettes, tandis que celles de l'Opéra-Comique sont multipliées par 6 et grimpent à 21% des produits. La Comédie-Française parvient également à développer ce poste, qui double sur la période, tout en demeurant à 7% des recettes. En ce qui concerne les autres théâtres, le mécénat est une ressource difficile à mobiliser, qui reste cantonnée entre 1 et 3% des budgets seulement. La Colline par exemple parvient à tripler son mécénat, mais celui-ci demeure minime dans sa structure de financement.



Enfin, la valorisation des espaces représente le pilier des ressources propres le plus dynamique, avec une hausse de 93% sur la période. Très développées chez certains établissements (ceux établis dans les plus prestigieux monuments historiques), ces recettes sont presque inexistantes chez d'autres (TnS et Colline). Pour l'Opéra de Paris, les recettes de privatisations et visites représentent 9% des produits en 2024 (contre 6% en 2017). Pour l'Opéra-Comique, ces mêmes recettes sont presque multipliées par trois sur la période, passant de 2 à 5% du total, avec un grand potentiel de développement futur. La Comédie-Française parvient également à doubler ses recettes mais celles-ci continuent de représenter seulement 1% de son budget en 2024.

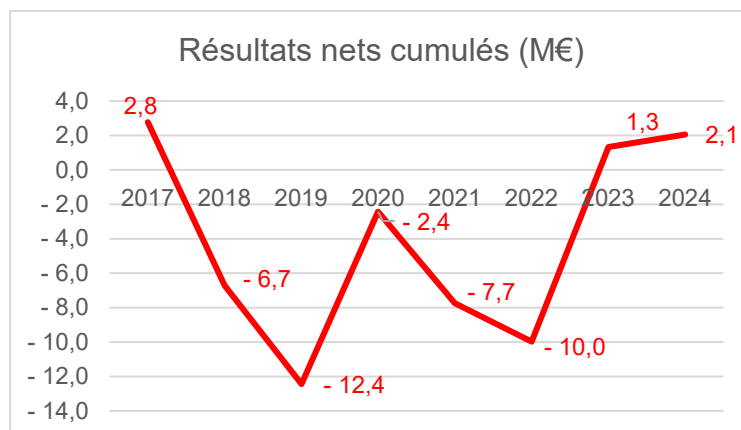
2. Le retour à l'équilibre après plusieurs années de perte

Grèves, crise sanitaire et relance : un résultat cumulé à nouveau positif après deux chutes marquantes

Résultat net (M€)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Opéra de Paris	3,5	-6,8	-12,5	-6,3	-12,3	-6,4	2,3	1,3
Opéra-Comique	-0,7	0,0	-0,1	1,2	1,2	-0,3	-0,0	0,2
Sous-total opéra	2,8	-6,8	-12,6	-5,0	-11,2	-6,6	2,3	1,4
Comédie-Française	0,3	0,2	0,2	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4
Odéon	0,1	0,2	0,2	0,6	1,5	-2,0	-1,3	0,1
Colline	-0,0	-0,2	-0,2	1,2	0,7	-0,7	-0,1	-0,3
TNS	-0,4	-0,1	0,0	0,5	0,7	-1,0	0,1	0,5
Sous-total théâtre	0,0	0,1	0,2	2,6	3,4	-3,3	-0,9	0,6
Total	2,8	-6,7	-12,4	-2,4	-7,7	-10,0	1,3	2,1

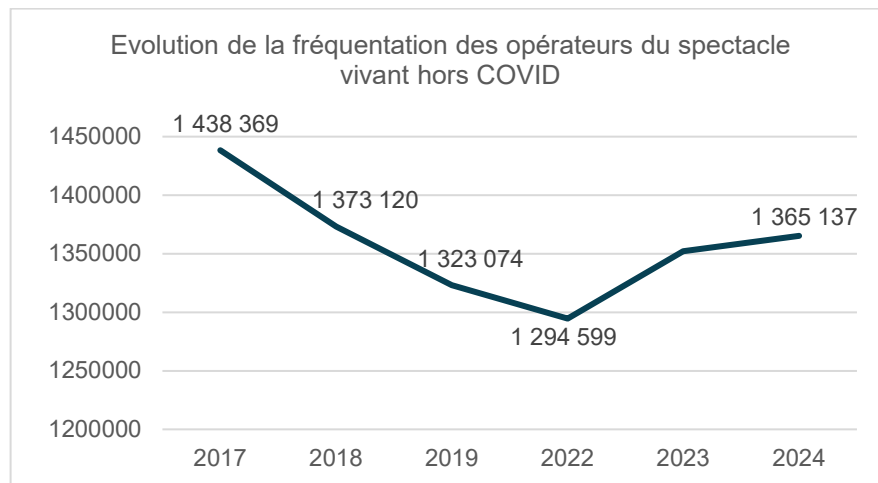
On observe un schéma similaire chez tous les EP : un retour au niveau de 2017 en 2024, après une évolution en montagnes russes. On distingue ainsi quatre périodes par rapport à l'année de référence 2017 :

- Les mouvements sociaux (2018-2019) : la plupart des établissements situés à Paris ont connu une dégradation, en particulier l'Opéra de Paris du fait d'annulations de représentations, ou d'une fréquentation moindre liée aux perturbations dans les transports et à une baisse des envies de sorties ;
- La crise sanitaire (2020-2021) : les subventions exceptionnelles de l'Etat (79 M€) pour compenser les fermetures ont stabilisé les établissements, qui ont même enregistré des niveaux de bénéfices plus élevés que d'habitude, à l'exception notable de l'Opéra de Paris, dont la subvention exceptionnelle de 40 M€ sur les deux années est demeurée inférieure aux pertes de billetterie de 58 M€, expliquant sa perte cumulée de 18,6 M€ sur cette période ;
- La relance (2022) : encouragés par l'Etat, qui a encore octroyé une subvention exceptionnelle de 7,4 M€ cette année, les EP ont proposé des programmations de réouverture ambitieuses, déstocké les productions conçues durant le confinement, pour attirer un public qui est cependant revenu progressivement, engendrant des pertes dans tous les établissements (hormis à la Comédie-Française, dont le résultat net n'a aucun sens économique puisqu'il est statutairement équilibré à travers une mécanique comptable de jeu sur les provisions) ;
- Le retour à la normale : à compter de 2023, tous les établissements sont revenus à l'équilibre, à l'exception de l'Odéon, qui a pris des mesures de redressement l'année suivante. La Colline a pour sa part pâti d'une régulation de 0,5M€ en 2024.

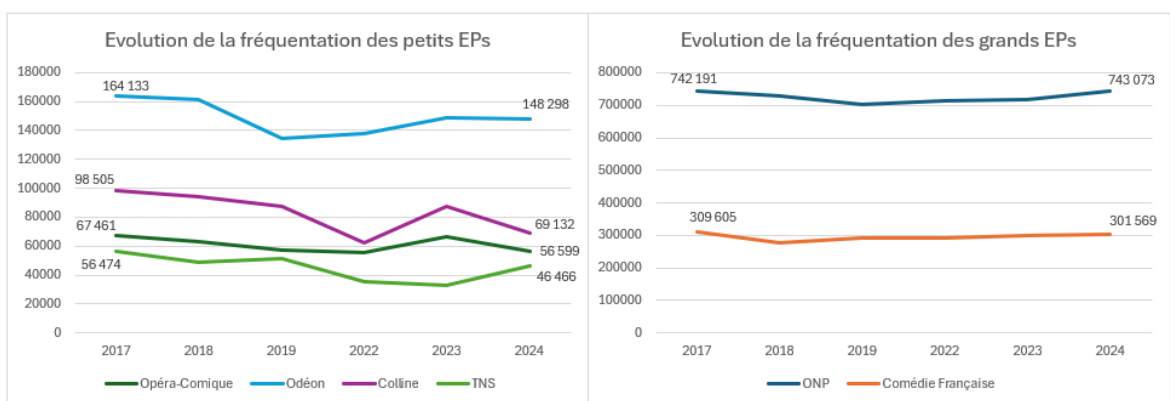


Ces fluctuations dessinent une courbe en W, qui donne une vision d'ensemble claire de l'état de santé du secteur sur ces 8 dernières années.

Le retour progressif de la fréquentation après le COVID



La fréquentation a baissé de 5% sur l'ensemble de la période, passant de 1,44 million de spectateurs en 2017 à 1,37 million en 2024. Mais sa courbe remonte progressivement et se trouve presque au niveau de 2018. L'Opéra de Paris est l'un des seuls établissements à avoir retrouvé, voire légèrement dépassé, son niveau de fréquentation de 2017, grâce à des choix stratégiques judicieux sur sa programmation et ses modes de communication. La Comédie-Française s'est également maintenue à un niveau proche de celui de 2017 (-2,6%). Les établissements plus petits, moins établis dans le paysage du spectacle vivant que les grands EP, ont perdu entre 10 et 30% de leur fréquentation, par rapport à 2017. Le Théâtre de la Colline est l'opérateur le plus touché par cette baisse de fréquentation (-30%), plus en raison cependant de la baisse du nombre de représentations proposées pour chaque spectacle du fait de ses contraintes budgétaires : son nombre moyen de spectateurs par lever de rideau (299) est en effet presque revenu au niveau de 2017 (308), ce qui constitue un signe encourageant pour les années à venir si l'établissement parvient à retrouver son niveau de production de 2017.

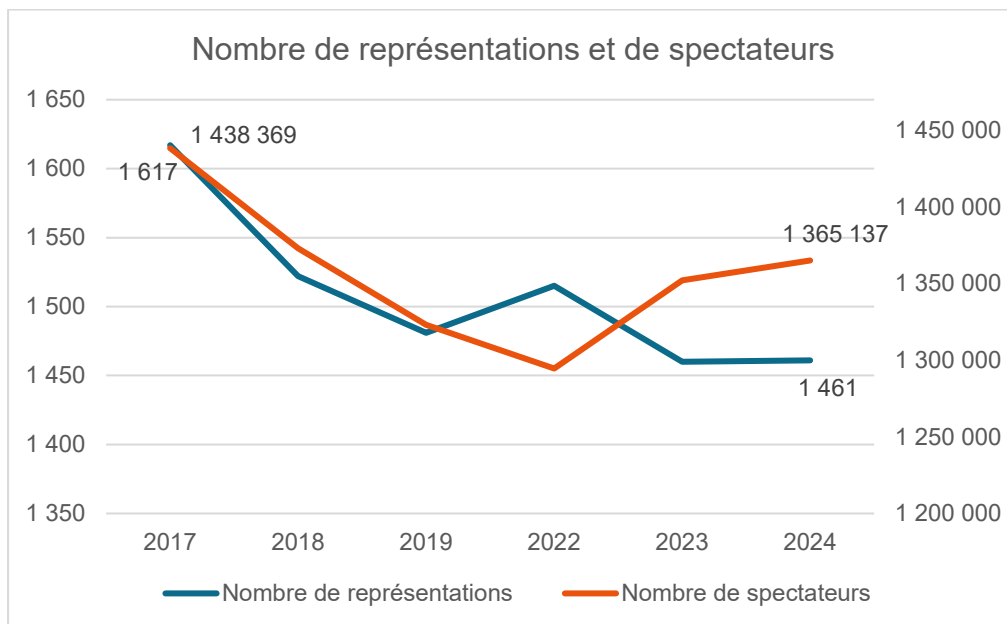


3. Le rebond de l'activité artistique pour se rapprocher de l'année de référence 2017

Moins de représentations mais plus de spectateurs par séance

Le nombre de spectacles joués par les établissements a été relativement stable, passant de 102 en 2017 à 99 en 2024. Le nombre de représentations a en revanche baissé de 10%,

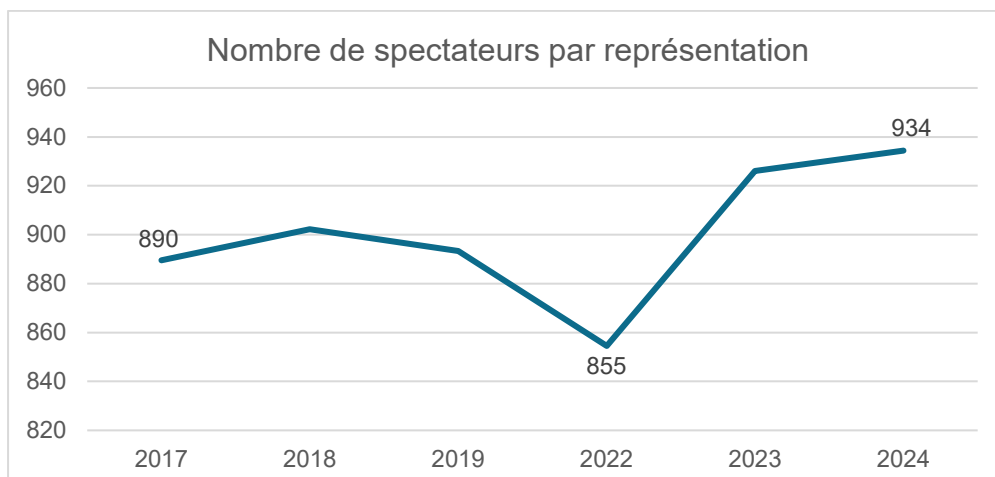
du fait des grèves et des difficultés économiques, passant de 1 617 en 2017 à 1 461 en 2024 (cf ligne bleue du graphe ci-dessous).



Cette évolution a entraîné une baisse du nombre moyen de représentations par spectacle de 16 à 15, à surveiller en période de contrainte budgétaire, car le raccourcissement des séries peut rendre plus difficile l'amortissement des coûts de création. Mais cette baisse demeure légère et le nombre de représentations par lever de rideau s'avère en tout état de cause supérieur à celui de nombreux autres établissements, comme les CDN où la moyenne en 2023 s'établit à 7 et la médiane à 6.

Au sein des 6 EP, la moyenne pour le théâtre s'élève à 17, tirée par la Comédie-Française (26), mais aussi la Colline (21) et l'Odéon (19) ; la moyenne pour l'opéra s'établit à 12, dont 11 pour l'ONP et 14 pour l'Opéra-Comique. Les séries sont donc relativement longues et les points morts toujours dépassés (pour les opérateurs où cette notion a du sens avec des soldes artistiques par représentation positifs).

Le graphique ci-dessus, montre un effet retard entre la relance de l'offre artistique en 2022 et un retour plus timide du public après la réouverture des salles, qui a connu un vrai rebond à partir de 2023, alors que les opérateurs normalisaient leur volume d'activité, de sorte que le nombre de spectateurs par représentation, une fois la relance opérée, a retrouvé et même dépassé en 2023-2024 le niveau de 2017-2018, passant d'un peu moins de 900 personnes par représentation à un palier autour de 930 (+5%).



Un rebond plus favorable que celui de l'ensemble du secteur

La courbe du redressement dans l'ensemble du secteur est décrite dans l'étude du DEPS « Spectacle vivant : dynamisme de la billetterie en 2023 » : après « une année 2022 marquée par un nombre de représentations supérieur à celui de 2019 mais une billetterie et des recettes encore inférieures, l'année 2023 témoigne d'un rattrapage de l'activité. Toutes esthétiques confondues, le nombre de représentations déclarées par les établissements du panel est légèrement supérieur à celui de 2019 (+ 4%) ; la billetterie et la recette de billetterie retrouvent un niveau similaire à celui de 2019 ».

Par comparaison, les évolutions sont les suivantes pour les 6 EP étudiés :

- Le nombre de représentations dans les EP a augmenté de 1 481 en 2019 à 1 515 en 2022 avant de revenir à 1460 en 2023, soit un niveau non pas supérieur de 4% à 2019 mais inférieur de 1,4% ;
- Malgré cela, la fréquentation, qui avait baissé de 1,32 million de spectateurs en 2019 à 1,29 million en 2022, est remontée à 1,37 million en 2023, soit un niveau supérieur de 3 % à celui de 2019, et déjà comparable à celui de 2018 (1,37 million) ;
- De même, la recette de billetterie, qui avait baissé de 81,1 M€ en 2019 à 80 M€ en 2022, est remontée à 84,1 M€ en 2023, soit un niveau supérieur de 3,7% à celui de 2019 et là aussi comparable à celui de 2018 (84,2 M€).

Finalement, le rebond des établissements semble plus marqué que celui de l'ensemble du secteur : avec un peu moins de représentations, il a reconquis plus de public et plus de billetterie. La visibilité des institutions nationales, leur statut de valeur sûre et la qualité de leur programmation, leur assise financière, confortée par les subventions exceptionnelles durant la crise sanitaire, les ont donc aidées à se trouver motrices de la relance en 2022.

Le retour à la fréquentation de 2017, qui peut constituer l'objectif suivant, relèvera de réglages multiples et d'actions différentes selon les EP : relance artistique et ajustements de la programmation, comme s'y emploient par exemple le TnS et la Colline ; actions de fidélisation ou d'attraction de nouveaux publics dans l'opéra ; augmentation du nombre de représentations lorsque c'est possible, si les régulations budgétaires ne sont pas trop pénalisantes, comme pourra l'envisager l'Odéon après avoir retrouvé des marges de manœuvre en gestion.

Le recul des coproductions dans un contexte instable

Entre 2017 et 2024, les types de spectacle présentés par les EP ont évolué avec le contexte économique. Les établissements ont privilégié les accueils, les reprises et les nouvelles productions, tout en réduisant progressivement leurs coproductions, dont les recettes ont baissé de 3,1 M€ en 2017 à 0,8 M€, soit une baisse de 75 %. Toutes les structures sont en baisse. Ce repli général s'explique de plusieurs manières :

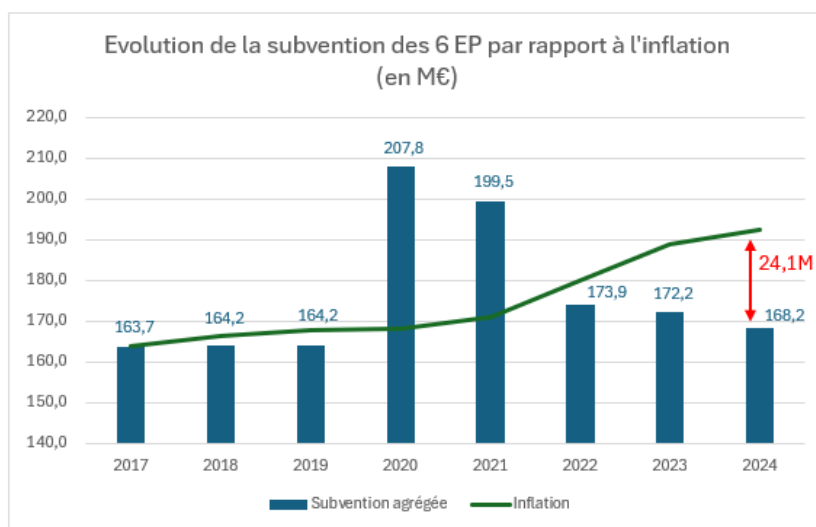
- Les établissements nationaux sont généralement dotés de moyens scéniques, artistiques et financiers très supérieurs à la plupart de leurs homologues sur le territoire. Les partenariats ne sont donc pas si aisés à réaliser, car déséquilibrés du fait de la taille de la scène, de l'excellence artistique déployée, des budgets en jeu ;
- Ces partenariats sont encore plus déséquilibrés aujourd'hui, avec les contraintes budgétaires touchant tous les acteurs du secteur. Là où certains établissements investissaient 50 K€ dans une coproduction, ils proposent aujourd'hui des tickets au plus de 20 à 30K€ ;
- Les EP eux-mêmes privilégient des spectacles à leur main, produits en interne, par la direction elle-même si besoin, dont ils contrôlent et peuvent modifier aisément tous les paramètres afin de gérer leurs équilibres, comme c'est le cas notamment à la Colline et au TnS.

Les difficultés économiques ne favorisent donc pas la coopération entre acteurs. Les coproductions au demeurant ne constituent pas une piste majeure sur le plan financier, car elles représentent 0,2% des recettes en 2024 (1% au pic de 2017). Elles doivent cependant être encouragées comme une voie supplémentaire, pouvant avoir un effet de levier plus important pour les établissements partenaires, favorisant la circulation des œuvres, la diffusion des bonnes pratiques dans le réseau, l'amortissement des coûts de création sur un plus grand nombre de représentations, et répondant à la mission de service public des établissements publics nationaux. Le plan ministériel « Mieux Produire Mieux Diffuser » se révèle d'autant plus utile dans cette période de contraction des échanges entre institutions.

C. Un soutien budgétaire contraint mais payant sur longue période

1. Une modération à la fois conjoncturelle et structurelle de la subvention aux établissements

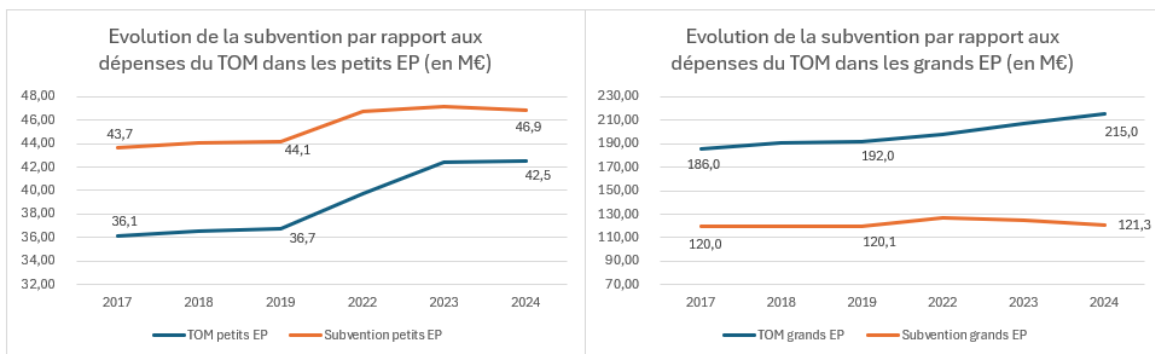
Une évolution de la subvention écrasée sur 2017-2024



Sur la période 2017-2024, la subvention totale attribuée aux 6 EP n'a augmenté que de 3%, contre 18% pour l'inflation. Sur ces 8 années, les EP ont connu une « perte de pouvoir d'achat de la subvention » de 24 M€ comme susmentionné.

Les deux pics de subvention correspondent aux années COVID, marquées par un soutien inédit de l'Etat. Depuis 2022, les subventions exceptionnelles se font plus rares, les gels plus fréquents et le rythme de croissance de la subvention principale demeure écrasé par rapport à l'inflation. La subvention globale baisse même de 3,3% entre 2022 et 2024. Par exemple, la Colline connaît une ponction importante à son échelle de 500 K€ en 2024, qui contribue à la mettre en perte, le TnS accumule trois gels budgétaires sur la période pour un total de 720 K€ (2017, 2022 et 2024).

La subvention a progressé plus vite dans l'opéra (+6%) que dans le théâtre (-4%). Ces évolutions ont cependant été fortement impactées par les différents prélèvements exceptionnels sur fonds de roulement ayant touché les EP, au premier rang desquels la Comédie-Française, avec une ponction de 5 M€ en 2024. Hors ponction, la croissance de la subvention est comparable entre les deux genres et s'élève autour de 6%.



Le graphique ci-dessus illustre la perte d'efficacité de la subvention. Chez les petits établissements (Odéon, Opéra-Comique, Colline, TnS), les dépenses du TOM se rapprochent peu à peu de la subvention, réduisant la marge artistique. Chez les grands EP (Comédie-Française et Opéra de Paris) les courbes sont inversées mais le constat est le même : on remarque un creusement de l'écart entre TOM et subvention illustrant l'affaiblissement de l'aide publique.

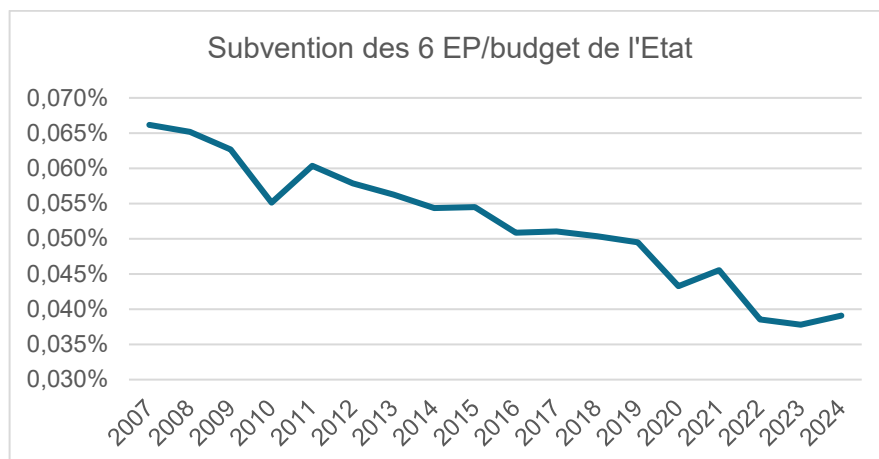
Une décrue structurelle sur longue période

Indépendamment des crises récentes et de façon plus structurelle, les 6 EP ont su réaliser sur le long terme des ajustements de grande ampleur pour faire face à une politique budgétaire frugale à leur encontre afin de redéployer des moyens vers d'autres missions.

Sur la période 2007-2024 :

- Les moyens du ministère de la culture sont passés de 1,02% du budget de l'Etat à 0,89%, soit une baisse relative de 13% ;
- Au sein du ministère, les moyens du programme 131 affectés à la création sont passés de 28,6% à 25,2%, en diminution relative de 12% ;
- Au sein du programme 131, les programmes de l'action 01 consacrée au spectacle vivant sont passés de 81% à 77,7%, encore en décroissance relative de 4% ;
- Au sein du programme 131-01, les subventions allouées aux 6 EP sont passées de 28,1% à 22,2%, soit une ultime baisse relative de 20%.

Au total, par ce jeu de baisses en cascade, les 6 établissements étudiés se sont révélés très contributeurs à l'efficacité de l'action publique : leurs subventions sont passées de 6,5% des moyens du ministère à 4,4%, soit une baisse relative de 32 %, correspondant à un redéploiement en niveau de 80M€ au profit d'autres actions culturelles (cette baisse relative s'élève même à -41% rapportée à l'ensemble du budget de l'Etat – cf annexe spécifique sur cette série longue).



2. Des allocations globalement pertinentes malgré des mécanismes d'arbitrage perfectibles

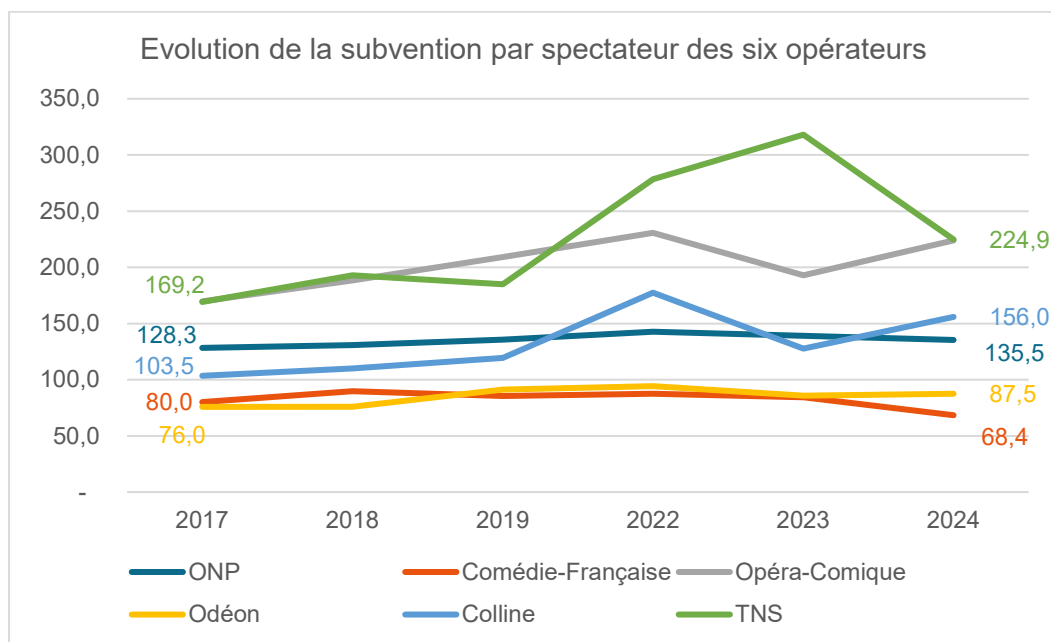
Une subvention par spectateur différente selon le profil de chaque EP

La subvention par spectateur augmente de 114€ en 2017 à 123€ en 2024, soit une augmentation de 8%, inférieure à l'inflation : cette hausse est liée à un accroissement de la subvention de 3% sur la période et à une baisse de la fréquentation de 5%. Cet indicateur a logiquement augmenté jusqu'en 2022 avec la baisse de ladite fréquentation, avant de commencer à décroître grâce au retour du public.

La subvention par spectateur dans l'opéra s'élève à 142€, contre 97€ dans le théâtre, soit un rapport de 1,5, alors que les budgets sont trois fois plus élevés dans l'opéra (275 M€) que dans le théâtre (90 M€). Cet écart est lié aux facteurs déjà mentionnés :

- L'opéra est plus coûteux mais s'amortit dans de grandes salles, sur des jauges trois fois plus importantes ;
- Ses recettes propres sont deux fois plus fortes en billetterie et trois fois plus importantes en recettes indirectes de mécénat et de valorisation des espaces.

Le financement du genre lyrique, patrimonial et onéreux, est donc partagé entre l'Etat, un public abondant prêt à payer un billet relativement cher, des mécènes et des visiteurs.



La décomposition par EP apporte les éléments complémentaires suivants :

- La Comédie-Française a la subvention par spectateur la plus basse (68€) du fait de son activité dramatique et d'une fréquentation forte dans le cadre d'un modèle de répertoire, suivie par l'Odéon (87€) ;
- L'Opéra de Paris vient seulement en troisième (135€), pour les raisons exposées précédemment, notamment les jauges de l'opéra Bastille (2700 places) et de Garnier (2100 places) ;
- La Colline requiert un soutien plus élevé (156€) en raison de son positionnement sur les écritures contemporaines, impliquant notamment des tarifs relativement bas pour attirer le public sur une programmation exigeante et risquée ;
- L'Opéra-Comique et le TNS se situent tous deux au niveau maximum de 225€ par spectateur, le premier pour devoir jouer des spectacles lyriques onéreux dans un théâtre à l'italienne de trop petite jauge, et ne pas assez occuper sa salle à l'année ; le second pour pratiquer des tarifs encore plus bas qu'à la Colline, des séries moins

longues qu'à Paris et disposer en région de très peu de leviers de diversification (et pour bénéficier d'une aide publique importante à l'école de théâtre, dont la neutralisation ramène la subvention par spectateur du TNS à 200€).

Une place importante accordée par l'Etat à l'opéra

L'étude du DEPS sur la billetterie du spectacle vivant en 2023 montre que le poids du genre lyrique et chorégraphique est proportionnellement très fort dans les EP. Leur part dans la fréquentation au niveau national est en effet de 4% dans le théâtre, mais monte à 20% dans le lyrique et chorégraphique, dont 40% pour l'opéra et 48% pour la danse classique.

Nombre de spectateurs (2023)	Opéra	Danse	Danse classique	Opéra et danse	Théâtre	Total
6 EP	445 827	337 465	240 823	783 292	568 794	1 352 086
France entière	1 100 000	2 800 000	500 000	3 900 000	13 200 000	17 100 000
<i>Part des 6 EP</i>	<i>40,5%</i>	<i>12,1%</i>	<i>48,2%</i>	<i>20,1%</i>	<i>4,3%</i>	<i>7,9%</i>

L'importance que l'Etat accorde au genre lyrique et chorégraphique n'est cependant pas surprenante :

- Celui-ci défend l'opéra et la danse classique au nom de sa mission patrimoniale ;
- Il encourage également l'excellence artistique, dans un registre coûteux, en particulier pour l'opéra, alors que le théâtre peut se déployer plus aisément sur l'ensemble du territoire dans des locaux plus modestes en taille et avec des moyens financiers plus restreints ;
- L'amortissement des coûts élevés de l'opéra dans des grands EP sur un large public, grâce à des jauges importantes et des séries longues, s'avère finalement rationnelle sous l'angle des financements publics. La subvention par spectateur pour le genre lyrique et chorégraphique s'élève à moins de 150€ dans l'échantillon (ONP et Opéra-Comique) tandis qu'elle s'établit à plus de 230€ en moyenne dans les autres opéras du territoire, dont par exemple 156€ pour l'Opéra de Bordeaux, 186€ pour l'Opéra de Lyon, 264€ pour l'Opéra de Montpellier, 372€ pour l'Opéra de Nancy, ou encore 481€ pour l'Opéra de Marseille.

Des arbitrages budgétaires à lier plus étroitement aux missions

Malgré sa pertinence globale, le processus de décision concernant l'attribution de la subvention pourrait être perfectionné. La tutelle procède parfois à des arbitrages au coup par coup, où certains EP sont par exemple ponctionnés et d'autres pas. Il apparaît en outre nécessaire de mieux justifier l'usage de la SCSP, qui ne devrait pas être destinée à la couverture des charges fixes mais au financement des missions de service public (cf partie II.B.1.).

3. La loi de Baumol battue en brèche par le dynamisme des établissements

La « maladie des coûts » : une loi énonçant un déséquilibre structurel entre recettes et dépenses

Selon la loi de Baumol, en l'absence de gains de productivité significatifs dans les secteurs à forte intensité de main-d'œuvre tels que le spectacle vivant, les coûts sont voués à croître plus rapidement que les recettes.

Ce déséquilibre structurel s'explique notamment par la nécessité d'aligner les salaires sur ceux des secteurs plus productifs, qui croissent plus vite que l'inflation, sans pour autant pouvoir compenser ces coûts par des gains d'efficacité. Un effet de ciseaux se déclenche alors entre les charges et les recettes, notamment de billetterie, qui augmentent pour leur

part au mieux comme l'inflation afin de ne pas restreindre l'accessibilité. Dès lors, le différentiel doit être absorbé par une part croissante de subvention publique.

La Loi de Baumol est-elle vérifiée en France ?

Cette loi n'a en réalité jamais été testée en France. En étudiant les évolutions du modèle des 6 EP sur 8 ans, nous obtenons des résultats intéressants, montrant qu'aucune des hypothèses énoncées ci-dessus n'a été vérifiée sur la période étudiée (cf étude détaillée en annexe) :

- On n'observe pas d'augmentation des salaires réels calée sur le reste de la société : l'évolution de la masse salariale corrigée de l'inflation a même été négative, au global et dans chacun des établissements, à l'exception de l'Opéra-Comique ;
- Les dépenses totales ont crû de 13%, soit une baisse de 4% en euros constants ;
- Les prix moyens des billets ont augmenté de 3%, bien moins vite que l'inflation ;
- De même, la subvention a crû de 3% seulement, et sa part dans le total des recettes n'a pas augmenté, mais au contraire diminué de 50% à 46% sur la période.

Sans prétendre à une étude académique sur longue période, ces constats montrent que les établissements sont parvenus :

- d'une part à contenir la « maladie des coûts » à travers des gains de productivité, de l'innovation et une évolution de leurs activités ;
- d'autre part à compenser la progression ralentie de la subvention à travers la diversification de leurs ressources propres, en particulier le mécénat et les activités de valorisation des espaces (ces dernières correspondant, avec les visites et les locations, à un gain de productivité du capital qui n'avait pas été pris en compte par Baumol dans sa théorie, lequel n'envisageait que le capital humain).

Les stratégies possibles pour faire face à la loi de Baumol

La loi de Baumol ne s'avère pas être une maladie ni une fatalité, les pistes d'équilibrage des établissements sont multiples, en dépenses comme en recettes, et sont développées en partie III.

Les gains de productivité existent en réalité dans le spectacle vivant, à la fois parce qu'on ne part pas toujours d'une situation optimisée économiquement, comme le postule implicitement la loi de Baumol, et parce que les activités culturelles sont heureusement poreuses aux évolutions qui traversent le reste de la société (nouvelles technologies, évolution des métiers, des modes de production, des goûts du public...).

De même, en matière de recettes, une progression écrasée de la subvention peut être compensée par une politique tarifaire optimisée, qui dépasse le seul sujet de l'indexation sur l'inflation (remplissage, fidélisation, tarification dynamique...), et par une diversification des financements.

Concernant ces derniers, un test de cohérence peut être réalisé sur l'ensemble des EP consolidés : en prenant comme hypothèses pour le futur une stabilisation de la subvention en euros courants (plus restrictive que la période écoulée), une croissance de la billetterie et des dépenses calée sur l'inflation (plus favorable que la période écoulée), les comptes des établissements s'équilibreraient avec une hausse des ressources propres indirectes de 7,5% par an, qui n'est pas un ordre de grandeur irréaliste puisque celles-ci ont crû de 9,1% par an en moyenne sur les huit dernières années et que des marges de progression ont encore été identifiés dans les établissements.

À terme, c'est bien la capacité d'innovation, comme dans tout secteur, qui déterminera la résilience du spectacle vivant.

II. LA NECESSITE D'UN PILOTAGE STRATEGIQUE ET PARTAGE DES EP PAR LA TUTELLE AVEC DES OUTILS RENOUVELES

Au vu de la nature de plus en plus hybride des établissements, il est nécessaire de revisiter les modes de gouvernance et de pilotage en favorisant leur autonomie de gestion, sur la base d'un dialogue stratégique renforcé avec la tutelle, étayé par des outils d'information renouvelés.

A. Développer une doctrine et une vision pluriannuelle partagée fondée sur des COM

1. Enoncer une doctrine claire de la tutelle sur les nouveaux modèles économiques

Les établissements se sont tous engagés, sous la contrainte budgétaire, dans une mutation de leurs modèles traditionnels qui visaient à financer, quasi exclusivement par la subvention, des spectacles fondés sur l'excellence artistique, à destination d'un large public grâce à des tarifs accessibles. Si ce cadre a évolué dans les faits, nombre d'établissements ont insisté sur la nécessité que la tutelle en valide plus explicitement les principes.

L'encouragement du mécénat à travers une charte de principes structurants

Le caractère exclusif de la subvention est le premier élément à reconsidérer. Ce soutien public est désormais accompagné d'un soutien privé à travers le mécénat, longtemps cantonné à l'opéra mais s'étendant aujourd'hui au théâtre, et représentant jusqu'à 20 % des recettes dans certains établissements.

Or, le ministère peut apparaître comme frileux à l'égard du mécénat. A l'Opéra-Comique par exemple, le contrat d'objectifs et de performance établissait un objectif de développement des ressources propres à hauteur de 35% des recettes sur les années 2024 à 2026, alors que celles-ci atteignaient déjà 43% en 2023 et 48% dans les prévisions du budget rectificatif 2024 : l'établissement n'aurait tout simplement pas pu fonctionner si le COP avait été respecté.

Plusieurs opérateurs ont fait part d'une position relativement ambiguë de l'Etat à l'encontre du mécénat, parfois présenté comme volatile, intrusif, et porteur d'une image négative. Les craintes de la tutelle ne sont pas complètement fondées d'après certains établissements, comme la Philharmonie, qui souligne notamment que :

- Les recettes des mécènes sont aujourd'hui à bien des égards moins incertaines que les soutiens publics : elles sont diversifiées entre de nombreux donateurs et fondées sur des engagements contractuels pluriannuels pour ce qui est des entreprises, quand l'aide publique n'est bien souvent pas sécurisée dans un COM et peut même faire l'objet d'une régulation en cours d'année ;
- L'ingérence des collectivités publiques se révèle généralement plus forte que celle des partenaires privés ;
- En termes d'image, le mécénat permet aux EP « d'entrer dans le monde », en leur donnant un profil plus positif et plus moderne à une époque où le niveau des aides publiques est fortement remis en question.

Les dirigeants d'établissements ont besoin de sentir que le mécénat, qui relève du reste de la politique publique à travers sa mécanique de soutien fiscal, n'est pas un moindre mal, dans un contexte peu propice à la relance des subventions, mais un moteur structurel de leur activité, pour pouvoir s'impliquer de manière volontariste dans des levées de fonds leur

prenant un temps certain qu'ils ne pourront consacrer à l'artistique ; impliquer leurs équipes, qui demeurent aussi encore en bonne partie réticentes aujourd'hui ; mobiliser les artistes eux-mêmes, comme la Comédie-Française et l'Opéra de Paris s'y attèlent, qui ne joueront le jeu que dans le cadre d'un discours sincère inscrit dans la durée.

C'est pourquoi il paraît nécessaire d'élaborer une doctrine de référence, qui puisse d'offrir aux opérateurs un cadre lisible, cohérent et adapté aux nouvelles réalités, qui ne fasse preuve ni de réticence ni d'angélisme. Sans être prescriptive, cette doctrine permettrait de clarifier les lignes directrices guidant le recours au mécénat, d'harmoniser les pratiques entre établissements, de renforcer l'attractivité des démarches engagées par les établissements publics et de sécuriser les ressources sur le plan économique. Les grands principes en seraient les suivants :

- Ethique et transparence, en particulier sur l'origine des fonds perçus, les contreparties, ou encore l'indépendance artistique ;
- Prudence dans la prévision budgétaire, qui doit se fonder sur des recettes réalistes, voire certaines, notamment sur la base de conventions signées ;
- Pluriannualité dans la contractualisation des engagements, permettant de donner de la visibilité à l'institution et de rapprocher dans la durée le calendrier attendu des recettes avec la réalité des engagements de dépenses, opérés sur 3 à 4 ans dans l'opéra, 1 à 2 ans dans le théâtre ;
- Diversification des sources, gage à la fois d'indépendance pour le présent et de robustesse du modèle pour l'avenir. Ce souci de diversification peut se traduire par une prospection au-delà du territoire national, comme l'Opéra de Paris le pratique depuis longtemps avec l'association American Friends Of The Paris Opera And Ballet (AFPOB) et l'Opéra-comique depuis plus récemment ;
- Structuration des donateurs, au moyen de cercles ou de clubs afin de favoriser leur fidélité, comme c'est le cas à l'Opéra de Paris avec l'AROP, à l'Odéon avec le Cercle de l'Odéon et le Cercle Giorgio Strehler, ou encore à la Comédie-Française.

Ces lignes directrices pourraient prendre la forme d'une charte établie par le ministère, résultant d'un travail collectif avec les EP et s'inspirant au passage des chartes déjà existantes, comme celle de l'Opéra de Paris, qui mentionne notamment avec quels types de mécènes il peut contracter, prévoit à cet égard la réalisation de "due diligences" à l'égard des nouveaux partenaires, ou encore la présentation en conseil d'administration des conventions de plus de 1 M€.

La valorisation des espaces pour ouvrir les lieux au public et accroître leur taux d'occupation

Concernant la valorisation des espaces, bon nombre d'établissements ont mentionné les réticences des syndicats et des équipes quant aux visites et surtout aux privatisations, qui les entravent dans l'utilisation de ce qu'ils considèrent comme « leur outil de travail ».

Là aussi, l'affirmation d'une doctrine contribuerait à entériner le fait que les lieux publics appartiennent au public, et plus encore lorsqu'il s'agit de monuments historiques (l'Opéra de Paris accueille davantage de visiteurs que de spectateurs : 1,2 million contre 0,8 million en 2024).

De même, le taux d'occupation des équipements doit être un sujet d'attention car les locaux coûtent même en l'absence d'activité : leur usage à des fins notamment événementielles est donc une nécessité, pour préserver les marges artistiques ainsi que pour financer l'entretien desdits locaux, que ce soit en fonctionnement ou en investissement.

Le juste prix des billets sur toutes les catégories, évalué à travers des études d'élasticité

Le sujet des tarifs est également un élément important à reconsidérer. La politique culturelle est fondée sur des prix accessibles visant à ouvrir les spectacles au plus large public. Ce principe, qui demeure plus que jamais d'actualité, nécessite néanmoins de la précision, en période de contrainte budgétaire, pour toutes les catégories de billets.

Concernant les hautes catégories, plusieurs établissements craignent d'afficher des tarifs élevés pouvant leur conférer une image élitiste, quand la rationalité économique engage à capter le surplus du consommateur aisé, notamment dans une logique de redistribution au profit des catégories moins aisées. La formulation d'une doctrine ministérielle sur ce point serait la bienvenue, afin d'encourager les EP à assumer pleinement des grilles tarifaires ou événementielles pouvant notamment se rapprocher de celles pratiquées par leurs homologues européens.

Concernant les catégories moyennes, certains établissements mettent en avant le risque de désaffection du public en cas de hausse des prix. Ce souci est pleinement justifié mais doit être objectivé, car l'optimisation de la politique commerciale est le moteur le plus naturel de développement organique des institutions.

Les recettes de billetterie par spectateur sont passées de 62€ à 64€ entre 2017 et 2024 sur l'ensemble des EP, soit une hausse de 3%, bien inférieure à celle de l'inflation sur la période qui est de 18%, engendrant un manque à gagner potentiel de l'ordre de 13M€. Cet écart est dû en grande partie au genre lyrique et chorégraphique de notre échantillon, et notamment au mouvement de transfert de l'opéra vers le ballet opéré à l'ONP, il doit donc être analysé établissement par établissement, mais il met en évidence l'importance de l'enjeu économique. De surcroît, rien ne dit que les tarifs de 2017 correspondaient au prix d'équilibre.

C'est pourquoi il est recommandé que le ministère lance une étude d'élasticité-prix sur l'ensemble des EP, qui ne pourront la mener à leur niveau et en ordre dispersé, afin de définir les prix potentiellement praticables dans les différentes institutions, pour tous les types de publics. Le rapport conjoint entre l'IGF et l'IGAC de mars 2015 sur l'évaluation de la politique de développement des ressources propres des organismes culturels de l'Etat s'était appuyé sur une telle étude, pilotée par le SGMAP, qui aboutissait au constat que des hausses de prix étaient possibles à l'époque. En mener une nouvelle, dix ans plus tard, paraît de bonne politique, pour prendre en compte l'évolution des revenus, du panier de dépenses des ménages, de leurs goûts esthétiques et de tous les facteurs influençant le consentement à payer.

Concernant les basses catégories, un raisonnement identique devrait être appliqué, même si cette assertion peut surprendre au premier abord. Il est rappelé que les tarifs réduits à destination de certaines catégories visent à leur garantir l'accessibilité aux spectacles et non à leur procurer un surcroît de pouvoir d'achat. Il importe donc de déterminer précisément le prix d'équilibre au-delà duquel une personne renoncerait à venir en salle.

La mission a tenté d'évaluer, pour chaque EP, quel est le manque à gagner associé à ces tarifs réduits, qui est l'une des justifications de la subvention pour charges de service public. L'objectif d'accessibilité est tout aussi important que l'ambition artistique et ne doit évidemment pas être remis en cause. On constate cependant dans certains établissements que le spectateur, toutes catégories confondues, ne participe qu'à hauteur de 5% à 10% au coût de sa place, quand la subvention en finance 80%. Cet équilibre interroge et doit être examiné, à travers l'étude d'élasticité susmentionnée, ainsi qu'à travers des échanges de bonnes pratiques entre opérateurs. Par exemple, le Festival international d'art lyrique d'Aix-en-Provence, qui accordait historiquement aux jeunes une réduction de 70% aux billets de la plus basse catégorie, a étendu cette réduction à toutes les catégories, même supérieures, après avoir observé leurs comportements d'achat dans les festivals de musiques actuelles, et a enregistré un grand succès avec cette nouvelle offre, montrant que le prix n'était qu'un déterminant parmi d'autres.

Enfin, il serait utile de se pencher au passage sur une classification commune des publics, aujourd'hui hétérogène entre établissements. Même s'il convient de tenir compte des logiques commerciales propres à chaque institution, une classification homogène permettrait de rendre l'offre plus claire pour les publics cibles, de simplifier les comparaisons entre EP, de garantir une meilleure cohérence au moment de consolider ces données au niveau national, et de faire preuve d'équité dans les arbitrages budgétaires. Une clarification est en particulier indispensable pour les publics jeunes dont la définition est très élastique en fonction des opérateurs.

Un solde des tournées et de l'audiovisuel pouvant être négatif, pour des raisons d'égalité entre publics

Concernant les tournées, bon nombre d'EP estiment que l'on attend d'eux qu'elles soient bénéficiaires afin de financer l'activité artistique. Il nous semble nécessaire de préciser les concepts :

- De façon générale, la mission des EP étant de toucher le plus large public, et le ministère de la culture leur demandant de rayonner de plus en plus en se projetant hors les murs, il est logique que le coût d'un spectateur soit le même en salle et en tournée ; en d'autres termes, que la marge sur coûts variables par spectateur (coûts d'exploitation – recettes de billetterie) soit identique sur l'ensemble du territoire ;
- A défaut, les spectateurs en tournées financeraient le coût des sièges dans l'EP ; et comme tous les établissements de notre échantillon se trouvent à Paris, hormis le TNS, cela signifie que les spectateurs de la capitale bénéficieraient d'une subvention croisée de la part des spectateurs en région, ce qui serait doublement choquant sous l'angle de l'égalité entre spectateurs et du rééquilibrage Paris-Province (les tournées des établissements parisiens ne se substituent pas aux missions des centres dramatiques nationaux mais contribuent à diffuser une offre culturelle concentrée dans la capitale, en contribuant ainsi à la diversité de l'offre en région) ;
- Dans le cas général où une marge artistique positive finance un solde artistique négatif, le solde d'une tournée pourrait donc être négatif ; la subvention, à travers la marge artistique, financerait ainsi de la même façon tous les spectateurs du territoire ;
- Ce cas de figure ne vaut pas pour les établissements dont la marge artistique est négative (Opéra de Paris, Comédie-Française), qui doivent s'équilibrer par des gains d'exploitation, mais le principe demeure : le bénéfice par siège en tournée a vocation à être équivalent à celui recherché en salle à Paris ;
- La logique susmentionnée appelle quelques précisions :
 - o elle vise l'égalité sur le territoire et non les tournées internationales, qui ont pour objectif d'être bénéficiaires, sauf raison autre (rayonnement, partenariats...) ;
 - o le raisonnement peut être raffiné en cas de tournée dans un théâtre lui-même subventionné, puisque le principe énoncé est que l'aide publique soit la même pour chaque spectateur ;
 - o il convient de bien comptabiliser l'ensemble des coûts pour calculer le solde réel d'une tournée : la pratique visant à envoyer du personnel permanent en tournée en recrutant des renforts dans l'établissement, louable sous l'angle artistique et du point de vue de la gestion des ressources humaines, ne doit pas se traduire par des coûts déguisés aux fins d'équilibrer plus facilement la tournée : cette dernière doit bien porter les coûts supplémentaires liés aux renforts qu'elle a suscités ;
 - o il importe de suivre les publics en tournée, qui sont aussi importants que le public en salle sous l'angle de la politique culturelle, ce que font peu d'EP, à l'exception du TNS, dont les recettes des tournées dépassent d'ailleurs

certaines années celles de la salle. Ces données doivent être faciles à collecter auprès des salles partenaires.

Concernant l'audiovisuel, une réflexion collective avec les EP serait utile, du fait de :

- sa capacité à toucher les publics de façon massive, en particulier ceux qui ne peuvent se rendre en salle pour des raisons géographiques, économiques, sociales ou psychologiques ;
- ses nombreux canaux (radio, télévision, streaming, applications dédiées, réseaux sociaux...) ;
- son succès important durant la crise sanitaire, quelque peu retombé ensuite.

En tout état de cause, la mission estime que le principe précédemment énoncé doit s'appliquer également au public audiovisuel et que le coût marginal d'un spectateur par le biais de ces canaux pourrait être négatif dans divers cas, selon des proportions certes moindres qu'en salle ou en tournée.

2. Fixer un horizon partagé dans le cadre pluriannuel des COM

Un horizon de 3 ans minimum

La stratégie d'un établissement ne peut se concevoir à moins de trois ans. Son directeur a besoin d'un horizon pluriannuel pour :

- Mettre en œuvre sa stratégie dans la durée ;
- Opérer des ajustements de grande ampleur et prendre si nécessaire des mesures difficiles ou risquées en les lissant sur plusieurs années ;
- Ne pas être contraint de piloter au coup par coup, au gré des arbitrages budgétaires ;
- Intégrer dans les plans à moyen terme les besoins en investissement.

Un nombre restreint d'indicateurs stratégiques

L'institution doit pouvoir s'appuyer sur une vision stratégique pluriannuelle partagée et suivie avec la tutelle. Aussi la mission recommande-t-elle de généraliser l'usage de contrats d'objectifs à vocation stratégique.

Ceux-ci n'ont pas vocation à jouer le rôle d'un projet de service de l'établissement, englobant l'activité de chacun des départements du théâtre, ni à devenir un outil de reporting pour la tutelle, mais doivent demeurer concentrés sur un nombre restreint d'indicateurs prioritaires, incluant l'équilibre financier.

La mission diagnostic de l'IGAC de mai 2024 sur le théâtre de l'Odéon avait pointé la dérive du nombre d'indicateurs qui était monté jusqu'à plus de 90, ayant eu pour effet de diluer les indicateurs les plus essentiels, et notamment l'unique indicateur relatif à la maîtrise des dépenses du théâtre en ordre de marche. Celui-ci ayant été amplement dépassé, le compte-rendu d'exécution du COP, tout en se réjouissant d'avoir atteint 88% des objectifs, affirmait que l'indicateur sur les dépenses était devenu « non significatif » pour cause « d'inflation et de COVID », avec la crise financière qui s'était ensuivie dans l'établissement. A l'inverse, le contrat d'objectifs de l'Opéra de Paris tient sur une vingtaine de pages, contient 16 objectifs stratégiques et une vingtaine d'indicateurs chiffrés.

Des engagements réciproques dans le cadre d'un COM

Le caractère réaliste des contrats conclus avec les opérateurs suppose que leurs objectifs soient appuyés sur des prévisions pluriannuelles formalisées, comportant si possible des engagements réciproques dans le cadre de contrats d'objectifs et de moyens (COM).

Ce type de contrat permet de sécuriser une trajectoire de subvention, dont il sera difficile de s'écarter sans raison, et vers laquelle il faudra revenir en cas de non-respect, sauf à réviser d'un commun accord les objectifs. Pour l'heure, les arbitrages sont réalisés de façon annuelle, selon des critères en bonne partie de circonstances (difficultés du moment pour certains établissements, efforts réalisés par d'autres, approches différentes selon les bureaux de tutelle, arbitrages aux différents échelons du ministère...).

En outre, le COM fournit une vision claire et anticipée de l'usage des ressources supplémentaires. Leur croissance, parfois importante sous le coup du développement du mécénat et des dépenses de valorisation des espaces, ne saurait servir à financer la seule augmentation des charges, notamment fixes, mais bien à développer des activités stratégiques identifiées au préalable d'un commun accord.

La conclusion de COM est freinée par le fait que le ministère des finances est réticent à s'engager dans la durée. La mission en est consciente mais souhaite apporter par le présent rapport des arguments en faveur de ce type de contrats. Seule une gestion dans la durée peut produire à la fois une politique publique efficiente et des économies structurelles, comme l'illustre l'Opéra de Paris. Ce dernier représentant au demeurant 70% du budget de notre échantillon, ses résultats plaident pour que les COM soient étendus aux 30% restants, moyennant toute une somme d'engagements et de contreparties.

Dans l'attente, ou à défaut, il convient d'établir à tout le moins, dans le cadre de contrats d'objectifs et de performance (COP), des valeurs budgétaires de références (en valeur absolue, en pourcentage des budgets, en taux de croissance...)

Un cadre de réflexion collective impliquant toutes les parties prenantes

La négociation d'un COM est un moment d'échanges permettant de confronter les visions et de faire bouger les lignes dans la durée. A l'Opéra de Paris, par exemple, la hausse de la subvention a permis d'obtenir comme contrepartie un engagement de réduction du plafond d'emplois, sujet sensible qui ne peut s'inscrire que dans la durée.

En outre, le COM étant approuvé en conseil d'administration, ses objectifs sont *de facto* partagés avec l'ensemble des parties prenantes, tutelle et direction, mais aussi administrateurs, personnalités qualifiées et représentants du personnel au CA. Pour assurer le renforcement de l'appropriation collective des orientations définies, il conviendrait en outre de veiller à une diffusion claire, structurée et pédagogique des priorités stratégiques, de manière à mobiliser l'ensemble des équipes et à assurer une articulation cohérente entre les dimensions artistiques, économiques, institutionnelles et RH du projet.

La prise en compte des investissements

Il importe que les établissements comme la tutelle intègrent mieux les besoins d'investissement dans les comptes de chaque établissement, afin de garantir un financement moins coûteux car plus régulier, plutôt que le recours à des subventions d'Etat spécifiques, et souvent décalées par rapport aux besoins liés l'usure des bâtiments et des équipements.

Il existe actuellement des plans pluriannuels d'investissement (PPI), mais qui n'indiquent pas comment les besoins sont financés. Les COM constituent le cadre adéquat pour traiter de ces questions, les investissements s'inscrivant par nature dans la durée et pouvant mobiliser un panel varié de ressources : capacité d'autofinancement, mobilisation des réserves, subvention exceptionnelle, mécénat fléché...

L'utilisation du fonds de roulement dans une logique d'ensemble

En privilégiant une approche globale de la situation financière des établissements, les contrats d'objectifs devraient permettre de porter une attention particulière au fonds de

roulement. Celui-ci a en effet de nombreux usages : faire face à des aléas de gestion, au nouveau profil de risque issu de la montée en puissance du mécénat, permettre une audace accrue sur le plan artistique, assurer des engagements de programmation sur le long terme, financer une partie des investissements...

Dans ces conditions, la mission met en garde contre les décisions discrétionnaires de prélèvement. Celles-ci ont la plupart du temps des effets néfastes :

- Elles sont souvent une prime aux mauvais gestionnaires en ponctionnant ceux qui ont au contraire fait preuve de rigueur et de prévoyance ;
- Elles reviennent à reprendre des réserves constituées sur des ressources publiques mais aussi privées et constituent un impôt déguisé sur les spectateurs, les visiteurs et les mécènes ;
- Elles bousculent toute vision patrimoniale, voire pluriannuelle, et obèrent l'avenir ;
- Elles reportent et même empêchent les ajustements structurels qui seraient nécessaires : une ponction exceptionnelle n'a pas d'impact sur la structure d'exploitation, elle ne fait que reporter d'éventuelles réformes. Pire, elle peut les empêcher, le moment venu, car l'établissement ne disposera alors plus des fonds nécessaires pour investir dans les réformes en question.

Sur ces bases, il importe de suivre de près l'évolution du fonds de roulement de chaque établissement, notamment sa part non fléchée. Si la norme communément admise est d'un à deux mois de fonctionnement, le fonds de roulement nécessaire à chaque EP dépend en réalité de ses caractéristiques propres : son cycle d'exploitation, son audace artistique, sa régularité pluriannuelle, ses besoins en investissement, ses périodes de fermeture éventuelle pour travaux, les risques de grève, les niveaux respectifs du besoin en fonds de roulement et de la trésorerie... La circulaire relative à la gestion budgétaire et comptable des organismes publics et des opérateurs de l'État, émise par la DGFIP le 11-8-17, va d'ailleurs dans ce sens : « l'analyse de la soutenabilité est propre à chaque organisme et la fixation de « seuils prudentiels » standardisés a peu de pertinence, notamment la fixation d'un fonds de roulement exprimé en nombre de jours de fonctionnement. ».

Recommandation N°1 : Instaurer un pilotage stratégique pluriannuel entre la tutelle et les établissements, en clarifiant par une doctrine de référence le recours aux ressources propres et en systématisant les contrats d'objectifs et de moyens, appuyés sur des trajectoires budgétaires partagées avec l'ensemble des parties prenantes.

Recommandation N°2 : Réaliser une étude d'élasticités-prix mutualisée pour l'ensemble des opérateurs.

B. Renover et rapprocher les outils d'information pour appréhender la réalité économique des théâtres

1. Remplacer les concepts de TOM et de marge artistique par une comptabilité analytique par activités

Le suivi des opérateurs du spectacle vivant est traditionnellement fondé sur les concepts suivants :

- Le théâtre en ordre de marche (TOM) correspond aux frais fixes de la structure, composés schématiquement de la masse salariale permanente et des frais de fonctionnement de l'établissement ;

- La subvention couvre ces dépenses, qui n'engendrent pas de ressources propres. Elle les excède même, laissant une « marge artistique » (Subvention – TOM) qui contribue à financer l'activité artistique ;
- Cette dernière comprend les charges variables occasionnées par la création et l'exploitation de spectacles, qui ne sont que partiellement couvertes par les recettes directes (recettes de coproduction et de billetterie) : il en résulte donc un « solde artistique » négatif, qui est en effet financé par le reliquat de subvention à travers la « marge artistique » positive.

Ce cadre de pensée se heurte en réalité à toute une somme de problèmes.

Le TOM est hétérogène selon les EP et hybride dans son contenu

La définition du TOM varie selon les institutions sur divers postes, rendant difficiles les comparaisons entre structures et partiellement injustes les arbitrages budgétaires qui seraient fondés sur ce seul critère.

C'est que la notion de charges fixes, qui paraît simple et incontestable, s'avère en fait complexe. Les dépenses de communication en sont un exemple parlant : elles peuvent être considérées comme fixes, associées au théâtre, à sa saison construite de façon relativement similaire d'une année sur l'autre, ou au contraire rattachées à chaque spectacle avec des plans média spécifiques à chacun d'eux.

Ce relativisme a fait créer par certains établissements une catégorie entre les charges fixes de la structure et les charges variables des spectacles : les « charges de saison », comprenant par exemple à l'Opéra-Comique les contrats de surnuméraires de la direction technique, et qui représentent en quelque sorte les « charges fixes de la saison ». Ce concept permet au passage d'abaisser les coûts artistiques *stricto sensu* pour pouvoir attirer plus aisément des coproducteurs et minorer les soldes artistiques présentés à la tutelle, biaisant donc les comparaisons entre EP.

De surcroît, le TOM est hybride dans son contenu :

- Il ne contient pas que des charges fixes : la masse salariale variable correspondant aux CDD de remplacement des CDI du TOM fait souvent elle-même partie du TOM. Concernant les personnels techniques en particulier, la distinction entre fixe et variable est plutôt établie en fonction de leur statut administratif que de leur place dans le processus de production ;
- Dans le même esprit, il existe un lien entre les dépenses permanentes et le volume de la production, par exemple pour la rémunération des personnels techniques ou artistiques permanents qui concourent directement à la réalisation de chacune des productions.

La mission a tenté dans ses retraitements de rendre les TOM plus homogènes, en supprimant notamment la notion de charges de saison. Mais ces opérations n'éliminent pas, de toute façon, les failles intrinsèques au concept de marge artistique.

La marge artistique est un concept fallacieux et peu dynamique, devenu obsolète et contre-productif au fil du temps

L'idée que la subvention finance l'artistique au-delà des charges fixes est doublement fallacieuse :

- Le TOM contient déjà de l'artistique. A la Colline par exemple, la subvention finance à travers la marge artistique 30% des coûts artistiques (variables) en 2024. Mais comme elle finance aussi le TOM, qui est composé essentiellement de coûts artistiques (fixes), l'aide publique finance en réalité 77% des coûts artistiques (fixes et variables) ;

- A l'inverse, il existe hors du TOM des dépenses qui ne relèvent pas de l'artistique, correspondant par exemple aux missions d'éducation artistique et culturelle ou aux écoles, ce qui fausse la notion de marge artistique, puisqu'elle doit financer également ces missions en plus de la pure activité de spectacle. Au TNS par exemple, la marge artistique est de 3,5M€ en 2024, mais après financement de l'école (1,2M€), sa contribution réelle à l'activité de spectacle est réduite d'un tiers et ramenée à 2,3M€.

L'idée que la subvention finance d'abord les charges fixes est peu dynamique :

- Que l'argent public entretienne d'abord des charges fixes avant la mission principale qui apparaît dans la marge artistique n'est pas un discours très vendeur du point de vue des observateurs ni vertueux du point de vue des finances publiques. Dans un raisonnement par l'absurde, un établissement pourrait être subventionné à ne pas jouer, ce qui reviendrait à privilégier l'existence de la structure sur sa mission ;
- La notion de TOM a tendance à sanctuariser les charges fixes, comme devant progresser année après année, alors qu'il conviendrait d'en examiner les composantes dans une recherche d'éventuelles économies et, plus encore, dans une logique d'efficience.

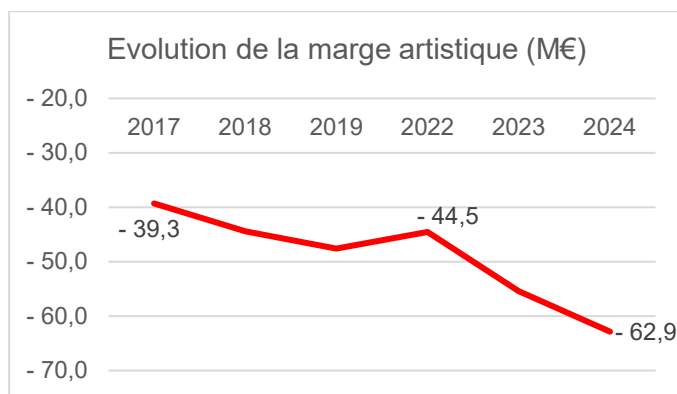
L'idée que seule la subvention entre en compte dans l'appréciation des équilibres artistiques est désormais obsolète :

- Les ressources propres indirectes que constituent le mécénat et les ressources de valorisation des espaces doivent à l'évidence entrer dans le calcul des soldes stratégiques, du fait de leur croissance importante (ce point rejoint le constat précédent que la tutelle doit pleinement intégrer les ressources propres dans sa doctrine, aux côtés de la subvention) ;
- Les charges fixes concourant à l'activité, comme dans toute structure entrepreneuriale, il est logique qu'elles soient financées aussi par les recettes de ladite activité, par exemple que la billetterie finance les charges fixes artistiques.

La notion de marge artistique est devenue contre-productive au fil du temps :

- La contraction de la marge artistique entraîne un discours de revendication de hausse de la subvention que l'Etat ne peut octroyer ;
- Les négociations budgétaires ont tendance à se concentrer sur le niveau de la marge artistique, alors que les débats devraient porter sur les missions et l'évolution du modèle économique, qui font entrer en jeu beaucoup plus de paramètres ;
- De façon plus fondamentale, l'idée sous-jacente selon laquelle les charges fixes ne peuvent prendre le risque d'être financées par des ressources privées, donc volatiles, n'a pas de sens s'agissant de structures ayant *de facto* une activité commerciale et devant adopter une approche globale.

A rebours du concept initial, visant une marge artistique positive et en croissance, celle-ci est passée de -39,3 M€ en 2017 à -62,9 M€ en 2024, sur l'ensemble des EP de notre échantillon : elle est négative, et en baisse de 60% sur la période (cf analyse consolidée des 6 EP).



Cette évolution, selon une tendance régulière qui ne peut qu'alerter les opérateurs, mais qui est inexorable du fait de l'augmentation assumée de la subvention à un rythme inférieur à l'inflation, illustre bien que le concept de marge artistique est contre-productif et doit être remplacé par une grille de lecture tenant compte des évolutions des modèles économiques des opérateurs et de leur diversité. Les directions des EP en sont conscientes et y sont prêtes.

Vers une approche globale fondée sur la comptabilité analytique par activités

Les critiques du TOM et de la marge artistique dessinent en creux une approche stratégique et opérationnelle, qui met en regard toutes les dépenses d'une activité, fixes comme variables, avec toutes les recettes permettant de les financer, qu'elles soient directes (billetterie, coproduction) ou indirectes à caractère public (subvention) comme privé (mécénat, valorisation des espaces).

Il s'agit donc bien de mettre en place une comptabilité analytique par activité :

- créant un langage de gestion et une grille de partage avec les autorités de tutelle ;
- permettant de prendre des décisions éclairées et d'en estimer les impacts, notamment en termes de marges ;
- autorisant le calcul d'indicateurs financiers, mais aussi métier, dans une optique stratégique.

Le prérequis pour s'engager dans cette voie est bien sûr de ne pas se fonder sur la GBCP, qui est une comptabilité d'encaissements-décaissements impropre à la gestion opérationnelle, mais bien de développer des outils analytiques à partir de la comptabilité générale.

Une comptabilité analytique en coûts directs a minima

La mission a proposé une architecture possible à la suite de l'examen de la Comédie-Française, dont la présentation analytique du TOM à la toute fin des rapports de gestion autorisait une première réflexion prospective. Il s'agit d'un point de départ devant être discuté collectivement avec les EP et pouvant être raffiné au fil du temps. Les principes d'affectation en sont les suivants :

- Identification des activités :
 - Artistique : regroupant les spectacles en salle, les tournées, l'audiovisuel ;
 - EAC, médiation et autres activités de service public : écoles, maîtrise, bibliothèques, musées...
 - Activités commerciales : mécénat, valorisation des espaces (visites, locations, boutiques, restauration...), autres (ingénierie, marque...)
 - Fonctions support (administratif, immobilier...)
- Affectation des dépenses directes à ces activités :

- Les coûts artistiques et techniques du TOM sont déversés dans l'activité artistique ;
- La masse salariale et les moyens de fonctionnement du mécénat et des activités de valorisation des espaces sont déversées dans les activités afférentes ;
- Il en va de même pour les activités d'EAC, de sorte que le TOM se retrouve circonscrit aux dépenses purement fonctionnelles ;
- Affectation des recettes directes à ces activités :
 - La billetterie et les coproductions sont imputées à l'artistique, permettant d'obtenir un nouveau solde artistique en coûts directs ;
 - Les recettes commerciales sont imputées à leurs activités respectives, permettant d'isoler un solde net de chaque activité : le solde de la boutique, du restaurant, du mécénat (justifiant au passage d'éventuels recrutements, si possible hors plafond, à partir du moment où ils font croître ce solde) ;
 - Les recettes de service public, comme les frais d'inscription aux écoles, sont également imputés à leurs activités respectives ;
- Affectation des recettes indirectes privées selon l'ordre suivant :
 - Mécénat : affectation du mécénat fléché aux activités pointées par les donateurs (artistique, bâtiment, EAC...) ; affectation du solde non fléché au cœur de métier qu'est l'artistique ;
 - Autres activités commerciales : affectation au cœur de métier qu'est l'artistique ;
- Affectation de la subvention, en partant des activités les moins génératrices de recettes propres :
 - Equilibrage du « TOM fonctionnel » ;
 - Equilibrage des activités de service public ;
 - Affectation du solde à l'artistique.

Cette mécanique est en réalité relativement aisée à opérer, et même en grande partie automatique, une fois les principes définis et le système d'information de gestion (SIG) paramétré. Elle pourra être raffinée au fil du temps (par exemple les fonctions support liées à la billetterie pourraient être rattachées à cette activité, permettant au passage de voir l'impact de l'évolution de ces métiers sur le solde net de la billetterie).

Toujours est-il qu'elle donne d'ores et déjà des résultats significatifs. Dans le cas de la Comédie-Française par exemple, la subvention, qui était affectée intégralement au TOM, à hauteur de 25,3M€ en 2024, et aucunement à l'artistique puisque la marge artistique de l'établissement était négative, se trouve dans la nouvelle présentation allouée au TOM fonctionnel à hauteur de 10,7M€, aux activités de service public (médiation, bibliothèque-musée...) pour 0,2M€, et aux activités artistiques pour 14,4M€, c'est-à-dire près de 60 % des dépenses du cœur de métier.

Une comptabilité en coûts complets dans l'idéal

Ce type de comptabilité est encore plus éclairant et pourrait être mise en place dans un second temps, en fonction des moyens des opérateurs, car la démarche est un peu plus lourde.

L'Opéra de Paris est le seul établissement de notre échantillon à posséder une telle comptabilité, ce qui lui a valu une appréciation positive de la Cour des Comptes. Ses principes sont les suivants :

- Les charges fonctionnelles sont d'abord réparties sur les directions opérationnelles (par exemple les dépenses de la DRH en fonction des effectifs ou du nombre de fiches de paie gérées pour chaque direction) ;
- Les directions opérationnelles sont ensuite déversées dans les activités (ballet, opéra, école de danse...) ;

- Les clés d'affectation sont différentes selon les cas et les directions ; l'établissement veille cependant à ne pas les faire évoluer dans le temps pour conserver des séries cohérentes.

L'ONP produit ainsi un compte d'exploitation en coûts complets, assorti d'une note d'analyse très utile par son niveau de détail. Ainsi, pour 2023, on peut constater par exemple que l'activité de visites guidées à Bastille est déficitaire car ses recettes (61K€) ne couvrent pas les coûts indirects (95K€) provenant de la direction de la communication et de la direction de l'expérience et du marketing. Cette illustration montre la finesse d'analyse réalisée par l'établissement, vu la taille de son budget, permettant de prendre pour chaque activité isolable des actions correctrices. Elle montre également l'intérêt des coûts complets, par rapport à d'autres établissements qui identifient sur des exemples similaires une marge sur coûts directs demeurant positive pour n'avoir pas intégré la mobilisation des effectifs permanents dans leur calcul.

Une justification de la subvention par les missions

Dans une telle approche, la subvention pour charge de service public (SCSP) peut revenir à son sens premier, c'est-à-dire être définie non pas en fonction d'un quantum de charges permanentes à couvrir, mais en fonction de missions explicites confiées à l'établissement. Celles-ci peuvent concerner aussi bien le niveau de production à atteindre que le soutien à la création, aux esthétiques difficiles, à la prise de risque et l'audace dans la programmation, la mise en place de tarifs préférentiels à destination de certains publics, ou encore les initiatives d'éducation artistique et culturelle et de démocratisation culturelle.

La mission a examiné pour chaque EP les actions propres justifiant l'octroi d'une SCSP, en essayant parfois de les chiffrer, en particulier concernant les tarifs réduits à l'adresse des publics prioritaires, dont le coût s'avère non négligeable et constitue un effort notable d'accessibilité à la culture, correspondant aux priorités actuelles du ministère aux côtés du soutien à la création.

2. Substituer au contrôle des effectifs permanents un suivi de la masse salariale dans son ensemble

L'activité théâtrale est avant tout une activité de main d'œuvre. Logiquement, la masse salariale représente la part la plus importante des dépenses des établissements. Or, le contrôle de la masse salariale y apparaît souvent partiel, inefficace et déresponsabilisant. Il est limité aux seuls emplois permanents ; les modes de rémunération disparates en fonction de grilles et de conventions collectives souvent anciennes, et l'évolution des salaires suivent des normes trop souvent détachées de la situation propre de chaque théâtre.

Si le contrôle des effectifs permanents est généralement suivi attentivement, parfois placé sous « contrôle renforcé » par le CBCM, d'une part ce système ne permet guère de flexibilité aux théâtres lorsqu'ils ont besoin de recruter un emploi permanent sur des missions dans l'intérêt du théâtre, comme la recherche de mécénat, d'autre part il apparaît facilement contournable par les établissements, par des moyens qui peuvent s'avérer au total plus coûteux, plus aléatoires ou moins efficaces que le recrutement de personnels permanents, tels que le recours à la sous-traitance, ou encore le recrutement de CDD de production qui sont en réalité chargés de missions permanentes au sein des établissements, avec des coûts de transaction récurrents, des primes de précarité, de la formation interne à assurer, et une perte de compétence à leur départ.

Cette situation doit conduire à faire évoluer les modalités de contrôle suivant plusieurs directions :

- S'attacher davantage à suivre la variation de la masse salariale globale, y compris les effectifs intermittents, plutôt que comptage des seuls effectifs permanents en

ETP ; son évolution devrait être rapprochée systématiquement de la variation du volume des productions du théâtre ; l'objectif en la matière doit être de donner plus de flexibilité aux établissements sur les types de statuts applicables dans leurs recrutements, et de les responsabiliser davantage sur l'ensemble de leurs coûts salariaux, y compris ceux qui ne sont pas inclus dans la masse salariale permanente ;

- Analyser de façon plus précise les évolutions de la masse salariale : le seul suivi de la hausse des salaires moyens et de la variation des effectifs ne suffit pas à rendre compte des tensions ou au contraire des marges de manœuvre d'un établissement car il néglige d'autres facteurs clés comme les effets de structure ou les effets de noria ;
- Compléter le calcul de la masse salariale par l'identification précise des dépenses de sous-traitance, au sein des dépenses de fonctionnement hors personnel ;
- Mieux prendre en compte la situation financière spécifique de chaque établissement dans la fixation des plafonds annuels de NAO, en évitant notamment des hausses créant des effets ciseaux dès le stade des projections à moyen terme, d'autant plus prononcés depuis que l'Etat n'assortit plus ses cadrages de mesures d'accompagnement au sein de la subvention ; l'enveloppe de NAO pourrait en outre être établie en valeur dès la construction et le vote du budget de l'année n+1, plutôt que fixée comme actuellement au second semestre de l'année ;
- Etablir des principes de méthode pour le toilettage des conventions collectives afin de les adapter à l'évolution des environnements de travail et de favoriser la flexibilité dans l'organisation, en adoptant une méthode pragmatique et prudente, déconcentrée au niveau de chaque EP :
 - o Ce processus doit avoir pour préalable la réalisation d'états des lieux des règles applicables aujourd'hui dans les théâtres, souvent d'une très grande confusion, marquées non seulement par les contenus des conventions collective anciennes et adaptées à d'autres environnements techniques, mais également par des accords spécifiques, notamment ceux du début des années 2000 sur la réduction du temps de travail, ainsi que par des décisions spécifiques validées par le CBCM ou encore par des traditions orales ;
 - o Les périodes de fermeture des théâtres pour travaux de rénovation devraient être systématiquement mises à profit pour engager des négociations après ce travail préalable ; cette remarque est d'autant plus importante que plusieurs fenêtres d'opportunité vont s'ouvrir en ce sens, avec des travaux de rénovation à la Colline de juillet 2025 à janvier 26, à la Comédie-Française au premier semestre 2026, au Palais Garnier de l'été 2027 à l'été 2029, à l'Opéra Bastille de l'été 2030 à l'été 2032 ;
 - o Dans ce cadre, un rapprochement avec les règles relatives à l'organisation du travail en vigueur dans les théâtres subventionnés relevant de la convention collective du Syndicat national des entreprises artistiques et culturelles (SYNDEAC) serait susceptible d'apporter des perspectives de plus grande flexibilité ;
- Généraliser l'usage d'outils d'informatique budgétaire partagée permettant le suivi des dépenses de personnel surnuméraire et d'heures supplémentaires, en responsabilisant les directions concernées (directions techniques, directions de production, DRH, directions de la communication et des relations avec le public).

Dans un second temps, il serait logique de plaider auprès du ministère des finances, fût-ce à titre expérimental et sur un petit nombre d'établissements identifiés pour leur bonne gestion, d'aller plus loin dans la responsabilisation des directeurs d'EP, en les laissant gérer leurs équilibres d'exploitation sans les entraves de normes administratives déconnectées de leur activité, aux effets pervers susmentionnés :

- Le plafond d'emplois serait supprimé au profit d'une autorisation sur la masse salariale prenant en compte l'ensemble du modèle économique de la structure,

validée en même temps que la trajectoire pluriannuelle définie dans le COM (à tout le moins, le schéma d'emplois, encore plus restrictif que le plafond d'emplois, serait supprimé, et les emplois contributifs au résultat net, en particulier sur les activités commerciales, seraient sortis du plafond) ;

- Les principes de définition de la NAO, et notamment son calage sur la hausse de la SCSP, seraient revus au profit d'une estimation des marges globales liées à l'exploitation de l'établissement.

Recommandation N°3 : Remplacer l'analyse économique centrée sur le « théâtre en ordre de marche » et la « marge artistique » par une approche plus globale fondée sur la comptabilité analytique par activités, un suivi global de la masse salariale, et une justification de la subvention en lien avec les missions confiées aux établissements.

3. Rapprocher les outils d'information de la tutelle et des EP

L'exercice de la tutelle comme le dialogue entre les EP doivent être d'autant plus efficaces qu'ils peuvent s'appuyer sur des outils d'information convergents. Cette convergence pourrait être confortée par différents moyens.

La définition d'un cahier des charges minimal pour les rapports d'activité

Dans le respect de leur identité visuelle, ce cahier des charges inclurait des informations quantitatives obligatoires et harmonisées (fréquentation (y compris des tournées), nombre de visites, etc.), et éventuellement un modèle type présentant les informations clés sur une ou deux pages.

Des comptes harmonisés entre EP intégrant cependant les spécificités de chacun

Ces objectifs en apparence contradictoires peuvent être résolus par le niveau de granularité :

- Il importe de disposer d'agrégats globaux permettant de comparer les établissements entre eux, voire de les consolider, comme la mission l'a fait (cf annexe). A ce titre, la maquette analytique proposée précédemment peut constituer un bon point de départ, à raffiner si nécessaire avec les établissements. Elle peut constituer un langage commun avec les EP, mais aussi entre bureaux de la tutelle, à même de nourrir des échanges transversaux sur l'analyse des comptes, les principes de répartition analytiques, les indicateurs communs, les arbitrages budgétaires ;
- L'analyse fine des situations variées avec une grille de lecture unique est en revanche irréaliste. Il importe tout autant de tenir compte des spécificités métier de chaque institution, à un niveau plus détaillé, et d'accepter de se couler dans ses sous-agrégats afin de partager un langage commun, faute de quoi la matrice imposée d'en haut ne sera qu'un reporting dénué de force opérationnelle. La mission en a également fait l'expérience : si les comptes des EP sont tous normés dans l'analyse consolidée, une granularité plus fine a été utilisée au moment de l'étude par établissement afin de pouvoir procéder à des analyses *ad hoc*, en particulier sur le cœur de métier, où les coûts artistiques sont par exemple répartis tantôt par salle (Odéon vs Berthier), tantôt par genre (opéra vs ballet), tantôt par type de dépense (d'exploitation ou de production), tantôt par nature de production (propre, coproduction, accueil...).

La fiabilisation de la saisie des données dans SIBIL

Les écarts entre les données internes des EP et les remontées dans SIBIL sont parfois importants, ce qui pose différents problèmes :

- Les capacités d'analyse de l'activité des EP en sont obérées ;
- La fiabilité des statistiques globales effectuées par le DEPS peut en être amoindrie ;
- Le travail des établissements demeure double, à remplir des reportings pour la DGCA d'un côté, à renseigner SIBIL pour le DEPS d'un autre côté.

Il importe d'améliorer les remontées dans SIBIL, afin de les faire converger avec le reporting des établissements, et de simplifier leur saisie à travers des API, dans le cadre d'un modèle de données cohérent. Pour aller plus loin, il paraîtrait également utile :

- D'inciter les établissements à fournir les informations relatives aux spectacles sur SIBIL représentation par représentation, et non de manière agrégée, comme le font déjà la Colline ou la Comédie-Française par exemple, ce qui permet une analyse bien plus fine (prise en compte des effets du jour de la semaine, estimation des variances inter spectacle mais aussi intra spectacle, comme détaillé dans l'annexe méthodologique), et ce sans surcroît de travail grâce aux API susmentionnées ;
- De mettre en place au niveau du DEPS, après concertation avec la DGCA, un tableau de bord à partir des données SIBIL pour les principaux opérateurs, permettant de disposer d'une visualisation instantanée et long terme de divers aspects de leur activité ;
- D'utiliser les données de SIBIL à titre non seulement statistique mais aussi explicatif, de façon comparable à ce qui a été réalisé dans le cadre des analyses par EP, et pourra encore être enrichi au fur et à mesure que les séries se rallongeront et que le modèle de données se fiabilisera ;
- De renforcer la coopération entre la DGCA et le DEPS afin de coordonner les demandes faites aux établissements et d'éviter les doublons de saisie, selon une procédure pouvant s'inspirer de celle conclue par le DEPS avec le CNM et l'ASTP ;
- D'associer le SNUM, qui travaille actuellement à la demande de la DGCA sur deux sujets en lien avec ces enjeux :
 - o Un système d'automatisation de la collecte des données des organismes de gestion collective (SACEM, SACD, etc.) permettant de préremplir les déclarations (possiblement à partir de SIBIL, ce point étant en cours de confirmation) ;
 - o Un projet de normalisation de la description des événements du spectacle vivant dans une optique d'amélioration de leur découvrabilité en ligne.

Recommandation N°4 : Améliorer la saisie des données sur les spectacles dans l'outil SIBIL, en coordination avec le DEPS, la DGCA et le SNUM, afin de fiabiliser et enrichir la qualité des données tout en limitant la charge de travail des établissements.

C. Renforcer l'expertise de la tutelle au service des EP à travers le développement de nouvelles compétences

1. Des capacités d'analyse au service des EP

Les EP aspirent à une relation plus étroite et partenariale avec le ministère. Pressés par la contrainte de mutation de leurs modèles économiques avec des moyens humains limités, ils sont sensibles à l'efficacité de cette relation et attendent moins une tutelle à base d'instructions descendantes et de production d'informations remontantes que des échanges bilatéraux leur offrant une plus-value.

Une expertise sur les sujets pointus et les projets nouveaux

Au fil des entretiens, les EP ont fait part à la mission de leurs aspirations, qui touchent de nombreux sujets, dont certains ont déjà été mentionnés précédemment. Le ministère de la culture pourrait apporter son appui notamment sur :

- Le juridique : même les EP de taille importante comme la Comédie-Française n'ont guère de moyens internes en la matière et sont demandeurs d'un centre de ressources communs au niveau du ministère, qu'ils puissent saisir sur les sujets les plus variés et au demeurant les plus pointus, allant des marchés publics au droit du travail en passant par le droit de la propriété intellectuelle ;
- Le social : les établissements semblent attentistes en la matière, il serait utile d'établir des principes de méthode pour le toilettage des conventions collectives comme susmentionné ;
- Les ressources propres : l'établissement d'une doctrine sur le mécénat, mais aussi de vadémécums sur les locations d'espaces et les visites, de fiches conseil sur la diffusion audiovisuelle et même sur les tournées seraient appréciées ;
- Les études : certains sujets d'intérêt commun nécessitent un conseil extérieur que les établissements n'ont pas le temps, ni l'expertise, ni les moyens financiers pour recruter, par exemple pour réaliser l'étude d'élasticités-prix précitée. D'autres nécessitent une approche mutualisée dépassant par nature le cadre d'un seul EP, comme de chercher des locaux de répétition après l'arrêt du projet de Cité du théâtre, ou de lancer une mission d'intelligence économique à l'international pour identifier des leviers d'inspiration sur les modèles économiques.

Une analyse économique des modèles en place

Le langage commun que vise à instaurer une comptabilité analytique par activité, dans le respect des spécificités de chaque établissement et avec un niveau de granularité assez fin, a pour but de donner lieu à des échanges riches et structurants entre la tutelle et les EP, pris séparément, puis collectivement.

Sur la base d'une information homogène et partagée, ces échanges peuvent être à la fois stratégiques et opérationnels, dans une logique non plus seulement de reporting mais de prospective, d'expérimentation, d'innovation, d'ambition tout à la fois économique et artistique.

Cette capacité d'analyse peut se déployer dans une multitude de domaines. A titre d'illustration :

- La mise en place d'indicateurs de la politique publique, au-delà des indicateurs propres à l'EP et figurant notamment dans les contrats d'objectifs, comme l'indicateur de la subvention par spectateur, qui est central de l'avis de la mission et qu'elle n'a trouvé dans aucun document, que ce soit au niveau de la tutelle ou des établissements. C'est cet indicateur par exemple qui indique, lorsqu'un EP en situation de crise financière diminue son volume de représentations et donc de spectateurs pour faire des économies et revenir à l'équilibre, que ces ajustements légitimes et nécessaires ne peuvent constituer qu'une étape intermédiaire car l'efficacité de l'aide publique s'est dégradée et, avec elle, la capacité à accueillir du public (la notion de subvention par spectateur sera par ailleurs affinée dans le cadre d'une comptabilité analytique par activités, où la seule part de la subvention affectée au spectacle vivant sera prise en compte, à l'exclusion d'autres activités comme l'EAC ou les écoles - cf point sur le TNS au I.C.2) ;
- L'analyse non normée, dont le regard extérieur de la tutelle peut enrichir celui de l'EP, au niveau de granularité qui lui est spécifique, ou sur des sujets comme le fonds de roulement, où un constat partagé sur son niveau permettra de discuter de

son bon usage, par exemple en matière d'audace artistique accrue, d'innovations ou de réformes nécessitant un investissement initial.

Le partage d'information

Les établissements soucieux de s'améliorer jour après jour sont friands d'éléments pour les y aider :

- Des informations sur leur propre activité, par exemple à travers le tableau de bord par EP susmentionné dans SIBIL ;
- Une vision consolidée et sectorielle que la tutelle peut leur rendre avec les informations remontées afin qu'ils se situent dans leur environnement ;
- Des benchmarks en tous genres, portant sur des données brutes, des taux d'évolution, des indicateurs.

Un espace d'échanges entre EP

Bien qu'ils se parlent de façon ponctuelle, les établissements sont demandeurs d'un cadre de concertation, à inventer avec eux, pour :

- Echanger sur l'expertise produite par la tutelle ;
- Développer les partages de bonnes pratiques entre EP ;
- Créer des groupes de travail sur certains sujets (locaux de répétition, achats mutualisés, filiale sur les tournées...)

Ce cadre permettrait au passage de dépasser la logique sectorielle des bureaux et de favoriser la transversalité au sein de la tutelle. Il nécessiterait bien entendu une présence assidue des EP pour garantir l'efficacité de ces échanges dans la durée.

2. Renforcer la formation à l'exercice de la tutelle

Une mission partagée entre le SG et les DG

La tutelle exercée par le ministère de la culture vise à garantir la mise en œuvre des missions de service public dans le respect des orientations nationales et du cadre légal. Elle est censée se traduire par la définition d'orientations stratégiques formalisées dans des contrats d'objectifs, précisant missions, indicateurs de performance et résultats attendus, comprenant un suivi financier, administratif et juridique.

Si les directions générales assurent la tutelle métier, le secrétariat général exerce un rôle transversal de coordination et d'animation, notamment par le pilotage de l'élaboration d'un « guide de la tutelle », référentiel méthodologique, juridique et opérationnel à destination des chargés de tutelle. Cette fonction s'exerce également via deux instances régulières : le comité des directeurs administratifs et financiers, réuni trois fois par an, et le comité de suivi de la tutelle, regroupant l'ensemble des chargés de mission des directions générales.

Une formation des chargés de tutelle à renforcer

Le SG/SRH organise une formation de 7 jours, une à deux fois par an, destinée aux nouveaux chargés de mission. Elle couvre les notions essentielles relatives au pilotage des contrats d'objectifs et de performance (COP), les définitions et obligations réglementaires, ainsi que les rôles et responsabilités liés aux fonctions de tutelle. Des modules complémentaires portent sur l'analyse budgétaire et financière et le pilotage des emplois et de la masse salariale.

L'objectif des formations est de leur permettre notamment de formaliser les COP et de construire des indicateurs pertinents. Il est cependant constaté que ceux actuellement

retenus privilégient souvent des indicateurs de moyens, correspondant à des mesures d'activité ou de gestion, aisément atteignables dans nombre de cas, au détriment d'indicateurs de performance plus exigeants. Les chargés de tutelle signalent un manque d'outils d'analyse, limitant leur capacité d'expertise et de contrôle (cf annexe). Pour y remédier, il apparaît nécessaire de renforcer leur formation et de les sensibiliser notamment à l'analyse de données (la note de méthodologie en annexe, qui présente un panel de méthodes possibles, pourrait y contribuer). Compte tenu de leur profil majoritairement jeune, la formation gagnerait également à être renforcée par des retours d'expérience d'anciens chargés de tutelle ou d'ex-dirigeants d'établissements publics, apportant un éclairage opérationnel complémentaire à l'approche théorique.

Recommandation N°5 : Renforcer le partage d'information, d'analyse économique et d'expertise à destination des opérateurs, à travers la formation des chargés de tutelle à de nouvelles compétences et l'instauration d'espaces d'échanges de bonnes pratiques avec les EP.

III. L'ACCELERATION DES MUTATIONS OPEREES PAR LES ETABLISSEMENTS A TRAVERS L'AMPLIFICATION DES ECHANGES DE BONNES PRATIQUES

A. Maîtriser la dépense au service des missions

Il n'y a pas de fatalité à la hausse des dépenses de manière incontrôlée, les établissements l'ont montré :

- La croissance des charges des 6 EP consolidée s'est révélée inférieure à l'inflation sur la période 2017-2024 ;
- Ce fut le cas pour les charges fixes, qui furent même stabilisées en euros courants par la Comédie-Française ;
- Ce fut également le cas pour les charges variables, qui furent abaissées drastiquement dans certains établissements comme l'Odéon, à la suite de ses difficultés financières : celui-ci les fit baisser de plus de 20 % entre 2023 et 2024 tout en réussissant à stabiliser ses recettes commerciales.

Loin du schéma d'un TOM figé obérant toute marge de manœuvre, les opérateurs ont prouvé que la vie trouvait son chemin à travers des prises de décisions opérationnelles. L'échange de bonnes pratiques est fondamental pour diffuser la large palette des actions possibles.

1. Rationaliser les coûts artistiques et optimiser la production

Des cahiers des charges de production et une planification rigoureuse des ressources internes

Des cahiers des charges et documents techniques à destination des metteurs en scène, afin de limiter les coûts de production, dans le respect du principe de liberté artistique, permettent d'éviter les débordements inconsidérés en exécution. Ces documents ont pour objet de récapituler les standards techniques, les calendriers prévisionnels des échéances à respecter, les différents plannings et schémas d'occupation des espaces.

Dans le même esprit, une planification rigoureuse des moyens permet de limiter le recours aux charges variables. L'optimisation du taux d'occupation des actifs, souvent mentionnée à propos des locaux, vaut également pour les équipements et les ressources humaines. Les tensions sur les charges, notamment sur le personnel technique, dépendent dans bon nombre de cas de la qualité des plannings. Ce type de cadrage, mis en œuvre notamment à l'Opéra de Paris il y a plusieurs années, aide la créativité à s'inscrire dans un environnement de coûts et de délais.

Parmi les ressources internes, les formations artistiques des théâtres, notamment à l'Opéra de Paris et au TnS, ou artistiques associées, comme à l'Opéra-Comique, constituent un facteur de limitation du recours aux ressources externes. Le soutien à leur montée en puissance dans les choix de programmation et de distribution artistique des spectacles permet de modérer les coûts tout en favorisant l'émergence des jeunes générations.

Une optimisation de la production par l'allongement des séries

Des dépenses rigoureusement planifiées s'évaluent également à l'aune des recettes qui permettront de les amortir, en tout ou partie, et qui dépendent en particulier du nombre de représentations.

La comptabilité analytique permet de calculer des points morts, c'est-à-dire le moment où l'exploitation commence à dégager des marges après avoir couvert les coûts de création. Par exemple, à la Comédie-Française, le coût de production d'un spectacle était de 109 K€ en 2017. Le solde par représentation (recettes de billetterie – coûts d'exploitation) s'établissant à 15,3 K€, il fallait 7 levers de rideau pour amortir les coûts de création. Ce point mort aurait pu se dégrader, du fait que le solde par représentation a chuté à 12,1K€ en 2024 (-21%), mais le théâtre a été attentif à ses équilibres : en abaissant les coûts de création à 69 K€ (-37%), il a conservé et même amélioré son seuil d'équilibre à 6 représentations. De surcroît, comme il joue en moyenne 26 représentations par spectacle, il dégage au-delà de son point mort des excédents importants pour participer à la couverture des frais fixes de l'établissement.

Cet exemple illustre l'importance de disposer de séries longues sur le plan économique. Le raisonnement est plus difficile à manier pour les établissements dont les soldes artistiques sont négatifs, mais reste valable : s'ils perdent de l'argent à chaque représentation, il demeure que pour un volume annuel de représentations donné, des séries plus longues se traduisent par un nombre de créations plus restreint, et donc des coûts de production plus faibles.

Les établissements de notre échantillon se montrent exemplaires sous cet angle, comme mentionné précédemment, avec un volume moyen de 15 représentations par spectacle, allant de 7 à 26 selon les EP. Par comparaison, le rapport de la Cour des Comptes du 20 mai 2022 sur le soutien du ministère de la culture au spectacle vivant évoquait une moyenne de l'ordre de 2 représentations par spectacle dans les scènes nationales, les CDCN et les opéras entre 2017 et 2019, de l'ordre de 4 dans les centres dramatiques nationaux (ce chiffre étant porté à 6 en médiane et 7 en moyenne pour les CDN en 2023 dans les reportings de la DGCA, en incluant les reprises et les spectacles nouveaux créés les années précédentes).

Un allongement des séries demeure toutefois encore possible dans les EP, notamment quand un établissement rencontre des tensions financières, à condition bien sûr que le public réponde présent à l'appel. L'allongement des séries peut prendre plusieurs formes :

- Il est logiquement privilégié pour les spectacles présumés à succès, comme l'a pratiqué la Colline avec les pièces de son directeur qui sont très populaires ;
- Il peut se traduire dans les tournées, où les ambitions de politique culturelle rejoignent les préoccupations économiques. L'Opéra-Comique par exemple discute en ce sens avec le réseau des théâtres à l'italienne de France ;
- Il peut passer par la reprise des spectacles lors de saisons ultérieures, dans son propre théâtre, ou dans un autre, y compris dans le privé. L'Opéra-Comique a développé un temps des partenariats avec les Bouffes du Nord et l'Athénée. La Comédie-Française a ouvert le débat sur ces sujets, sa direction estimant que pour des raisons aussi bien artistiques qu'économiques, il est bon de laisser vivre ailleurs des spectacles que le théâtre n'a plus la disponibilité pour accueillir dans sa programmation. Elle envisage même des formules innovantes, comme de vendre des licences, à l'instar de ce qui est pratiqué dans le lyrique : un spectacle pourrait être remonté à l'étranger, avec les acteurs et la langue du pays, ainsi qu'un décor reconstruit sur place.

Ces orientations répondent aux préoccupations du plan « Mieux Produire Mieux Diffuser » de la DGCA. Comme le résume le TNS, l'allongement des séries relève, au-delà des seuls aspects économiques, d'une urgence démocratique, sociale et écologique : les séries sont recherchées par les institutions et les compagnies qui peuvent jouer longtemps, ont une meilleure empreinte carbone par leur durabilité, et permettent de mieux capter les publics éloignés.

La rationalisation du choix des salles

Pour les théâtres disposant de plusieurs salles de capacités inégales, il importe de sélectionner les salles en fonction des coûts prévisibles et du succès attendu des spectacles.

Les préoccupations artistiques et économiques peuvent là aussi se rejoindre : tel spectacle sera plus approprié dans la petite salle que dans le grand théâtre à l'italienne pour son style intimiste, moderne, ou moins intimidant, selon les publics visés ; telle salle prestigieuse attirera plus les touristes étrangers ou les mécènes.

Les ajustements dans les établissements se sont parfois avérés de grande ampleur :

- Au TnS, les spectacles présentés dans la grande salle Koltès sont passés de 85% des représentations en 2019 à 50% en 2024, avec un point encore plus bas à 40 % en 2023, en lien notamment avec son évolution vers des formats plus contemporains ;
- Au théâtre de l'Odéon, à l'inverse, les spectacles sont passés de 45% des levers de rideau dans la grande salle de l'Odéon en 2019 à 65% en 2024, du fait des économies importantes réalisées aux Ateliers Berthier, moins rentables en raison de leur jauge réduite, dans le cadre du plan de redressement de l'établissement.

2. Développer des spectacles moins coûteux et diversifier les formats

La montée en puissance de productions moins coûteuses :

Nombre d'établissements ont modéré leurs coûts de création ces dernières années. La Comédie-Française développe les Singulis, qui sont des seuls-en-scène très populaires, en particulier avec des acteurs connus comme Guillaume Gallienne ou Denis Podalydès, notamment en tournée, et qui sont très rentables du fait de coûts réduits au minimum et de salles combles. L'Odéon s'oriente vers des spectacles moins chers, sans pour autant perdre son public.

Ce dernier exemple permet d'aborder le sujet de la surqualité dans le spectacle vivant. Ce terme, utilisé sans jugement de valeur, désigne un processus de production dans lequel un surcroît de dépenses ne peut être compensé par un surcroît de recettes équivalent : une création peut ainsi atteindre des niveaux d'excellence élevés, mais qui ne sont pas monétisables auprès du public, dont le consentement à payer demeure plafonné. La perte marginale doit alors être compensée par une recette indirecte, subvention ou mécénat.

On peut supposer, à l'inverse, qu'en abaissant la surqualité à travers une diminution de la dépense non monétisable, on ne perd pas de recette et réduit donc la perte des spectacles concernés. C'est ce qu'a expérimenté l'Odéon en 2024, avec une baisse de ses coûts artistiques de 22% par rapport à 2023 et une hausse de ses recettes artistiques de 1%. Il en est de même pour la Colline, dont l'évolution a été modélisée (cf note de méthodologie en annexe) : la courbe représentant graphiquement sa capacité à transformer des dépenses artistiques en recettes de billetterie a vu sa pente se redresser entre la période d'avant la crise sanitaire et la période d'après covid sous le coup de sa gestion rigoureuse des dépenses.

Il convient d'éviter qu'une programmation conduise à limiter du fait de son coût le nombre de spectacles et de représentations, voire du fait de son caractère intimidant le nombre de spectateurs. Certains établissements comme Le TnS orientent à ce titre leur ambition artistique vers la réinvention des formes pour créer un nouveau patrimoine vivant en lien avec la population des territoires.

La diversification des formats

Le spectacle vivant dans le secteur public est historiquement déficitaire et financé par la subvention, l'objectif n'est pas de remettre en cause ce postulat ni de brider la liberté artistique, mais d'esquisser le cadre équilibré dans lequel cette dernière peut s'épanouir car elle conserve son autonomie financière. Face aux contraintes économiques, les EP ont procédé par ajustements incrémentaux. Les pistes sont très nombreuses :

- C'est d'abord la combinaison de spectacles onéreux et moins onéreux qu'il convient de faire varier si nécessaire, à travers la mise en avant de formats comme les Singulis ; ou encore la pondération entre productions, coproductions, accueils et reprises, que tous les EP ont fait varier sur la période à des degrés divers ;
- C'est ensuite l'équilibre entre spectacles exigeants et succès attendus qui peut faciliter l'équilibrage une année donnée. Les établissements connaissent les valeurs sûres de leur programmation, la mission a modélisé pour sa part, grâce aux données de SIBIL, les écarts de fréquentation moyen et la dispersion du risque selon les catégories de spectacles : qui pour Molière à la Comédie-Française, qui pour les spectacles du XIXe siècle à l'Opéra-Comique, qui pour tel type de genre ou de metteur en scène. Ces outils, qui donnent de façon assez précise des écarts de rentabilité entre types de spectacles, ne visent pas à brider l'artistique mais simplement à fournir des outils d'aides à la décision pour viser des budgets équilibrés dans le futur, dans le cadre d'une trajectoire définie par un COM ou d'un niveau de subvention donné ;
- L'évolution des goûts des spectateurs dans le temps doit également être prise en compte. L'Opéra de Paris a opéré ces dernières années un réglage fin dans la proportion entre opéra et ballet au sein de sa programmation pour tenir compte notamment des aspirations du public jeune en faveur de ce dernier ;
- La diversification des formats permet également d'attirer un public plus large, comme le fait la Comédie-Française à travers ses trois salles de Richelieu, du Vieux-Colombier et du Studio-Théâtre ;
- L'hybridation dans la programmation peut aller encore plus loin : le TnS ne craint pas d'accorder une place importante à compter de 2025 aux nouvelles formes de spectacles appartenant à la Pop Culture tels que le stand-up ;
- L'innovation permet enfin de rechercher de nouvelles formes, souvent fondées sur une autre économie, à même de séduire de nouveaux publics. La Colline a créé un laboratoire pour contribuer à la réinvention des formes existantes. L'Opéra-Comique a créé des opéras de poche. Certains s'interrogent évidemment sur la frontière entre l'innovation voulue et l'évolution subie : la question est sans réponse mais rend d'autant plus important le fait de ne jamais remettre en cause la liberté artistique des établissements une fois leur cadre fixé.

3. Maîtriser les charges fixes et mutualiser certaines fonctions

Variabiliser les charges salariales dans un esprit opérationnel

L'ensemble des EP ont plus de 70 % de leurs charges dans le TOM, c'est-à-dire essentiellement des charges fixes. Rechercher des structures d'exploitation plus flexibles est légitime pour plusieurs raisons.

En premier lieu, l'activité des établissements est rythmée par les saisons, les spectacles, le cadencement des levers de rideaux qui n'est pas continu et encore moins régulier. Le nombre de représentations par salle en 2024 s'élève en moyenne à 366 à la Comédie-Française, 176 à l'ONP, 130 à l'Odéon, 115 à la Colline, 38 au TnS (72 dans la salle Koltès), 33 à l'Opéra-Comique (37 dans la salle Favart).

Les fluctuations infra annuelles de l'activité justifient que certaines fonctions soient variabilisées, pour n'être mobilisées qu'au moment nécessaire. C'est à ce titre que l'ONP

prévoit explicitement dans son COM que « pour mieux tenir compte des fluctuations de l'activité, l'Opéra de Paris prévoit l'ajustement de la part respective des effectifs permanents et non permanents ».

En second lieu, la variabilisation des moyens permet de mieux s'adapter :

- aux aléas conjoncturels, liés notamment :
 - o à la vie des spectacles : modifications scéniques, fréquentation plus ou moins forte qu'escompté, annulations...
 - o à l'incertitude des financements indirects : gels et régulations de la subvention, ponctions sur fonds de roulement, fluctuations du mécénat...
- aux chocs exogènes : crise sanitaire, inflation, fermeture pour travaux...
- aux mutations structurelles : évolution des métiers, modification profonde de la programmation de l'établissement et de son mode de fonctionnement, notamment à l'occasion des changements de direction (par exemple recours plus ou moins marqué aux compagnies, aux coproductions ou aux accueils...)

L'environnement est devenu fondamentalement plus mouvant et plus instable, comme l'illustre la succession de crises intervenues ces dernières années. Il importe d'adapter la structure de charges des établissements à ce nouveau cadre, et en particulier de la caler sur la structure des recettes. Comme indiqué précédemment, la montée en puissance du mécénat induit un nouveau profil de risque, nécessitant que les institutions soient réactives d'une année sur l'autre, en cas de repli de certains donateurs, ou de retrait plus profond des mécènes au profit d'autres causes que la culture. Les institutions américaines par exemple, grandement financées par le mécénat, ont des structures de charges plus flexibles qu'en France. L'incertitude croissante sur l'aide publique va dans le même sens, incitant le ministère et les EP à anticiper collectivement un avenir instable, faute de quoi les mesures d'ajustement de dernière minute seront plus dommageables (ponctions sur fonds de roulement dans un premier temps, puis arrêt de pans importants de l'activité artistique à défaut de pouvoir ajuster le TOM en urgence).

La flexibilisation des moyens n'est pas un défi insurmontable. Toute charge fixe peut devenir variable sur longue période. De fait, comme nous l'avons vu, plusieurs opérateurs s'y sont employés à travers une progression écrasée de leur TOM.

Pour autant, variabilisation ne doit pas signifier précarisation : les choix doivent être orchestrés par les directeurs eux-mêmes, en lien avec les instances de gouvernance propres à l'établissement, et non subis sous l'emprise de normes verticales par nature inadaptées aux besoins opérationnels, comme les plafonds d'emplois. Les ressources fixes ont en effet des vertus : la Troupe de la Comédie-Française est un facteur de sa résilience économique ; il est nécessaire d'internaliser de nouvelles compétences stratégiques, comme celles autour du mécénat ou de la relation client ; les CDD ou la prestation de service sont plus chers sur le plan unitaire qu'un CDI et ne permettent pas de capitaliser sur des compétences internes. La bonne frontière entre permanents et non permanents constitue un sujet stratégique, qui doit être débattu dans un cadre stratégique comme celui du COM.

Maîtriser les dépenses de fonctionnement

Les bonnes pratiques sont nombreuses et doivent faire l'objet d'échanges entre les responsables opérationnels des EP. Quelques-unes peuvent être citées :

- Le dialogue de gestion : il est fondamental pour bien calibrer les enveloppes budgétaires, et ensuite les tenir. Son absence sur tout ou partie de l'activité, en particulier sur la technique, constitue souvent l'un des principaux facteurs de dérapage financier. A l'inverse, la capacité du TnS à maîtriser ses dépenses de fonctionnement, qui ont baissé de 3% en euros courants sur la période 2017-2024,

donc de plus de 20% en euros constants, est liée à un dialogue de gestion avec tous les services, bien rôdé et coopératif ;

- L'interfaçage des différents systèmes d'information : il est important pour professionnaliser et fluidifier le dialogue de gestion. Il importe notamment de chaîner le SIG (gestion) avec le SIRH (ressources humaines), voire avec les applicatifs ayant trait à la planification, à la programmation, ou encore au CRM ;
- Les réorganisations et regroupements internes : certaines fonctions support peuvent être rapprochées du fait de l'évolution des usages et des métiers, par exemple la communication, avec le numérique, la billetterie, ou encore le service chargé des relations avec le public. La Comédie-Française a regroupé de son côté ce dernier avec le service éducatif ;
- La convergence des outils : sur le plan de la technique et de l'informatique, harmoniser les équipements entre directions, entre sites, entre salles comme s'y emploie l'ONP entre Garnier et Bastille, concourt à développer un langage commun, des états homogènes, des procédures et des gestes identiques, donc à favoriser la mobilité des personnels, et même la polyvalence ;
- La professionnalisation de la fonction achats : la Comédie-Française a mis en place une cellule marchés publics qui lui a permis de gagner selon elle 6% sur une enveloppe de 8 M€ en 2024, en utilisant les bons leviers de négociation (procédure adaptée, dialogue compétitif), soit près de 0,5 M€ ;
- Le développement durable : comme l'a montré l'analyse consolidée, la crise énergétique ne fut pas le principal facteur de tension sur les charges des établissements, car la part de ces dépenses dans leur budget n'est pas aussi forte que celle des ménages, qui est dans toutes les têtes (1,3% des charges de l'ONP contre près de 10% pour les particuliers), mais aussi parce que bon nombre d'EP ont pris des mesures d'économies. L'Opéra de Paris a créé fin 2024 une direction des bâtiments et de la transition écologique, travaillé sur les usages, l'exploitation technique et le bâti, pour réduire de 16% sa consommation d'électricité et de 32% sa consommation de chauffage entre septembre 2023 et avril 2024. Le TnS a baissé de 62% ses dépenses de fluides entre 2023 et 2024 grâce à la réduction du chauffage dans les grands espaces inoccupés, l'obtention de meilleures conditions tarifaires *via* la DAE et de nombreux travaux d'isolation.

Coopérer entre établissements et mutualiser certaines fonctions

Les coopérations externes d'un EP avec un autre EP constituent la synergie la plus naturelle, de forme commerciale. Les ateliers de costumes de l'Opéra-Comique peuvent par exemple être sollicités par les autres institutions qui n'en ont pas. Il en est de même pour les ateliers de décors de la Colline, qui vise un accord avec l'Opéra-Comique pour un à deux décors par an. D'où l'intérêt des échanges entre théâtres et d'une animation du sujet par la DGCA comme recommandé précédemment.

Il pourrait être envisagé d'aller un cran plus loin à travers la mutualisation de certaines fonctions. Les directeurs d'établissement nourrissent une certaine méfiance envers de pareilles constructions mais n'ont pas d'opposition de principe, leur posture s'avérant pragmatique :

- Certains croient aux contractualisations souples, parfois de dernière minute et sans intermédiaires, comme l'Odéon en pratique parfois ;
- Une organisation commune devrait demeurer agile, ainsi que le pointe le TNS. Elle ne saurait en tout état de cause pas engendrer de surcouche administrative, de complexité ou de lourdeurs supplémentaires ;
- La question de savoir qui porte une éventuelle structure est épineuse. De l'avis de l'ONP, au-delà des aspects légaux et administratifs, recueillir l'expression de besoins des établissements partenaires relève d'une compétence particulière, par exemple dans le cadre d'une centrale d'achats.

La première chose à faire est donc de mutualiser les bonnes pratiques, ce qui ne coûte rien, n'est pas risqué et peut rapporter beaucoup. Des sujets peuvent ensuite être regardés au cas par cas :

- Concernant l'expertise juridique, un centre de ressources communs est souhaité par plusieurs établissements sous l'égide de la tutelle. La DGCA indique y être prête et le pratiquer déjà, ce sujet pourrait être le premier traité dans le cadre de la nouvelle animation du réseau, au sens où il serait structuré *via* une relation client-fournisseur, avec des engagements de réactivité précis ;
- Des appels à projets mutualisés pourraient être testés dans certains domaines, ne nécessitant pas la création d'une structure :
 - o achats groupés, gestion de matériel, prestations de services : pour les marchés d'impression, la sécurité, le gardiennage, les taxis...
 - o les déplacements et hébergement en tournées sont plus compliqués à appréhender de façon commune, les établissements n'ayant pas les mêmes besoins, les mêmes rythmes ou destinations ;
 - o une informatique mutualisée sur les matériels et les logiciels permettrait la convergence et la mobilité accrues que les établissements appellent déjà de leurs vœux à l'intérieur de leur propre organisation (cf précédemment). Là aussi, il importe de faire la preuve par l'exemple, comme à Berthier où les institutions concernées travaillent ensemble ;
- La création de structures pourrait être expertisée dans un second temps, une fois les coopérations souples ayant montré leur pertinence et l'habitude de travailler en commun ayant gagné en force, notamment sur les sujets suivants :
 - o un groupement d'employeur pour gérer les intermittents ;
 - o une filiale commune sur les tournées. Les EP mettent en garde sur le fait que les accords actuels étant différents, une harmonisation par le haut pourrait engendrer une hausse des coûts pour les petits établissements ;
 - o des lieux de répétition communs : ce sujet crucial permettrait d'engendrer des économies, mais aussi des recettes supplémentaires en libérant les plateaux au profit de représentations ou de locations (cf plus bas).

B. Optimiser et diversifier les ressources propres

Le développement des ressources propres représente un enjeu devenu incontournable pour l'ensemble des opérateurs culturels (cf annexe détaillée sur le sujet), bien que la grande diversité des situations rende peu réaliste l'idée d'un modèle unique de diversification. En effet, la pluralité des statuts, des projets artistiques, des équipements, des implantations géographiques, et des contraintes propres à chaque maison ou théâtre national ne permet pas l'application d'un modèle standardisé et milite pour une approche spécifique pour chaque opérateur.

De manière générale, si l'ensemble des dirigeants rencontrés se déclarent globalement favorables au renforcement des moyens alloués au développement de ressources propres, leur dynamique se heurte encore en interne à des résistances culturelles et idéologiques nécessitant une conduite du changement qui devra être soutenue par la tutelle.

1. Maximiser la billetterie à travers la politique des publics et la modernisation des outils de gestion de la relation client

La billetterie occupe une place centrale dans les ressources : elle constitue la recette la plus directe liée au cœur de métier, les premières actions d'optimisation doivent donc la viser. Au-delà de l'aspect économique, elle représente un outil majeur de collecte des données pour améliorer la connaissance des spectateurs. Elle permet donc de concilier performance commerciale, accessibilité et élargissement des publics.

Des nouvelles pratiques de fréquentation à la diversification de l'offre culturelle

La diversification croissante des propositions artistiques et culturelles, notamment à travers l'élargissement des programmations, répond à une évolution des pratiques de consommation et des usages des publics qui tendent à adopter des parcours davantage mobiles, passant d'une offre à une autre selon les thématiques, les formats et les opportunités géographiques. Face à l'accélération de ces évolutions tous les établissements s'attachent à réinventer les rapports aux publics :

- Le Théâtre de Chaillot a restructuré sa politique autour de l'hospitalité, de l'inclusion et de l'engagement citoyen, *via* une refonte organisationnelle et le déploiement d'actions ambitieuses à destination des jeunes et des publics éloignés ;
- La Colline a opté pour une redéfinition sensible de la relation au spectateur en substituant aux logiques classiques de fidélisation une approche poétique et non marchande, visant à créer un lien de confiance et de curiosité ;
- Le Théâtre national de Strasbourg revisite le concept d'excellence artistique et d'inclusion sociale par une approche territoriale des usages, une diversification des formats, une stratégie d'ouverture visant à réduire les barrières symboliques ;
- L'Odéon développe une stratégie fondée sur la notion de publics affinitaires, cherchant à dépasser les segmentations traditionnelles pour s'adresser à des communautés unies par des goûts et références culturelles partagées.

Le développement et l'élargissement des publics, des missions de service public

Les institutions observées placent tout d'abord le développement des publics jeunes au cœur de leur stratégie, conscientes des enjeux liés à la démocratisation culturelle, au renouvellement générationnel et à la fidélisation à long terme. Cette politique porte ses fruits, comme en témoignent les chiffres de fréquentation enregistrés par La Colline qui accueille environ 40 % de jeunes spectateurs, tandis que la Philharmonie de Paris a connu ces dernières années une progression de 58 %, liée à la fidélisation des jeunes qui étaient d'abord venus dans ses ateliers.

L'efficacité de cet élan repose notamment sur de nombreuses actions de médiation ciblées et de dispositifs participatifs innovants, qui favorisent l'engagement et le sentiment d'appartenance des jeunes publics, à l'image, du Conseil des jeunes ou des « Chaillot Expériences » menées par le Théâtre national de Chaillot. Le référencement des offres des établissements sur le Pass Culture participe également à cette mission de conquête des publics jeunes.

Les diverses actions d'élargissement ciblent par ailleurs les autres populations prioritaires, personnes en situation de handicap et publics des secteurs sociaux, de la justice et de la santé, et contribuent aux missions statutaires de démocratisation et d'inclusion culturelle.

Renforcer l'observation et la relation aux publics, une nécessaire modernisation des outils et des méthodes

La diversification et l'élargissement des publics supposent un renforcement significatif des capacités d'observation et d'analyse des publics, tandis que plusieurs établissements reconnaissent que leur connaissance des spectateurs demeure partielle et insuffisamment exploitée. Le recours accru à des méthodes issues du marketing relationnel apparaît dès lors comme un levier pertinent pour assurer, dans le strict respect des missions de service public, une meilleure cohérence entre les offres et les attentes des publics.

Dans cette perspective, la modernisation des outils de gestion de la relation aux publics constitue un enjeu central. Les solutions de billetterie et d'analyse des comportements d'achat, largement utilisées dans le secteur privé, permettent de développer une connaissance plus segmentée des publics, d'optimiser les stratégies de tarification et de fidélisation à travers une gestion proactive des ventes, un ajustement dynamique des tarifs

et des placements, un pilotage en temps réel des résultats, qui conduisent au bout du compte à améliorer l'expérience spectateur. Leur développement, notamment à partir des dispositifs déjà éprouvés par les grands EP, offrirait aux opérateurs de moindre taille un accès à des briques technologiques performantes.

Une solution développée par l'Opéra national de Paris mutualisable auprès d'autres opérateurs nationaux, vers un nouveau commun numérique

L'ONP a procédé dernièrement au renouvellement de sa plateforme de gestion et d'exploitation des données spectateurs et visiteurs (cf annexe sur le Projet DataOpéra). L'architecture technique de la nouvelle plateforme facilite la collecte et l'analyse approfondie des données issues des interactions entre l'institution et ses clients à travers de multiples canaux : informations de premier contact, historique d'achat, navigation web et réseaux sociaux, déplacements dans l'Opéra, consommations au bar ou au restaurant, participation à des visites... Le système obtient ainsi une vue unique de chaque personne et une meilleure compréhension de ses usages au service d'un affichage de contenus personnalisés et de campagnes marketing dynamiques. Il optimise les parcours d'achat et de réservation, accroît la pertinence des communications adressées aux usagers, qu'ils soient abonnés ou visiteurs occasionnels, grâce à un ajustement du contenu et du rythme des messages diffusés. Les premiers résultats sont très encourageants, avec des taux d'ouverture et de conversion en forte hausse, des résultats doublés, voire quadruplés sur certaines campagnes en fonction des canaux (mail ou sms).

Les échanges menés avec l'ONP montrent que la plateforme de « Data et marketing automation » offre des perspectives intéressantes de répliquabilité et pourrait être mise à disposition d'autres établissements nationaux pour un investissement limité. Dans cette hypothèse, une d'expérimentation pourrait être testée auprès d'un panel d'établissements volontaires afin d'évaluer les conditions de transfert de l'outil et l'adaptation des processus nécessaires aux spécificités de chaque structure.

Dans la mesure où le prestataire technique a d'ores et déjà manifesté son intérêt pour étudier une extension du modèle, cette démarche permettrait une réduction des coûts d'accès aux technologies avancées pour les structures de moindre taille et une harmonisation des pratiques de collecte et d'analyse des données à l'échelle des EP. Elle nécessiterait cependant un cadrage stratégique et juridique rigoureux (gouvernance des données, conformité, répartition des responsabilités entre opérateurs, etc.) ainsi qu'un important chantier de conduite du changement, d'évolution des processus et de formation des équipes mobilisées dans cette nouvelle forme de coopération entre établissements.

Accompagner l'évolution des métiers de la billetterie

Les métiers liés à la billetterie dépassent désormais leur vocation traditionnelle de fonction support et occupent aujourd'hui une place centrale dans le pilotage des établissements culturels. Cette évolution induit déjà une transformation profonde des compétences des équipes, qui doivent désormais maîtriser la définition de jauges financières, l'élaboration de projections financières, l'intégration de nouvelles méthodes commerciales, le monitoring de tarification dynamiques, le développement et l'utilisation des outils d'aide à la décision (tableaux de bord et indicateurs de performance), l'analyse des données de fréquentation et de billetterie....

Cette transformation du métier s'accompagne d'un rapprochement avec la fonction de contrôle de gestion, permettant de produire des simulations et des comptes d'exploitation prévisionnels plus précis. L'un des principaux enjeux réside donc dans la professionnalisation des équipes de billetterie.

Recommandation N°6 : Renforcer la coopération inter-établissements afin de diffuser les outils de connaissance des publics et de gestion de la billetterie les plus avancés.

2. Etendre le mécénat dans ses objets et dans ses cibles

Un élargissement du soutien artistique au projet d'établissement et à son empreinte sociale

L'évolution récente du mécénat culturel traduit une mutation des attentes des donateurs et partenaires. À côté du mécénat artistique traditionnel émerge progressivement une logique de mécénat institutionnel, davantage fondée sur l'adhésion à la mission globale de l'établissement et son impact sociétal.

En effet, les mécènes, en particulier les entreprises, cherchent à inscrire leur engagement culturel dans leur stratégie RSE, autour de valeurs telles que l'accessibilité, l'éducation artistique, la diversité, le développement durable ou l'ancrage territorial, conduisant les institutions culturelles à repenser l'offre de partenariat en mettant en avant les apports immatériels des projets soutenus (impact social, rayonnement local, innovation culturelle).

Cette transformation ouvre d'intéressantes perspectives et permet d'imaginer de nouvelles formes de partenariats élargis, associés à des financements ponctuels de l'activité mais aussi à des projets stratégiques à plus long terme. Pour les opérateurs, elle implique toutefois un effort accru en matière d'accompagnement, de transparence, de reporting, ainsi que d'affirmation du projet d'établissement comme vecteur d'intérêt général, porteur de sens et d'engagement.

Des vecteurs de financement diversifiés mais encore sous-exploités

Le mécénat, les dons, les legs, le crowdfunding, les fonds de dotation ou encore les fondations abritées représentent autant de véhicules juridiques à mobiliser.

De nombreuses actions et initiatives sont ainsi menées par les opérateurs :

- Au Théâtre National de Strasbourg, un partenariat avec le Crédit Mutuel a été noué autour des questions d'accessibilité, avec un soutien au surtitrage des spectacles. Le TNS a également entrepris un rapprochement avec les acteurs économiques locaux, notamment par l'intégration de personnalités du monde de l'industrie dans ses instances de gouvernance (ex. président de l'Union des industries métallurgiques et minières d'Alsace) ;
- La Comédie-Française présente un modèle équilibré et diversifié, associant grands mécènes internationaux, donateurs individuels, soutiens affectés et non affectés, et engagements pluriannuels. Elle a par exemple bénéficié de financements privés pour des investissements techniques, comme la décontamination des machines à solvants de Sarcelles ;
- À Chaillot, la stratégie repose sur un mécénat équilibré entre production artistique et fonctionnement, avec des engagements sur plusieurs années, permettant une plus grande lisibilité dans la conduite des projets ;
- La stratégie de l'AROP repose sur une segmentation des publics et un développement simultané de tous les profils de mécènes, combinant approche par centres d'intérêt et innovation dans les offres. L'objectif est d'accroître les contributions individuelles et collectives tout en mobilisant l'ensemble du spectre des mécènes, y compris les jeunes et les entreprises.

De nouveaux formats possibles mais un besoin partagé de doctrine claire

Certains opérateurs cherchent à élargir le champ du mécénat en multipliant les domaines d'intervention, en allant chercher de nouveaux cercles internationaux (États-Unis, Japon, etc.) et des fortunes émergentes issues du secteur technologique.

De nouvelles formes d'intervention tel que le sponsoring ou le parrainage constituent également un levier de diversification, permettant d'accéder à de nouveaux budgets, notamment auprès de donateurs étrangers pour lesquels les dispositifs fiscaux français liés au mécénat restent peu incitatifs. Illustré par des partenariats conclus par l'ONP avec des marques, le parrainage offre une opportunité complémentaire compte tenu de la visibilité publicitaire offerte aux produits partenaires, ce que le cadre strict du mécénat interdit.

Toutefois, la pleine mobilisation de ces outils reste conditionnée à la disponibilité d'expertises qualifiées ainsi qu'à la structuration de démarches de communication et de pilotage adaptées. Nombre d'établissements ne semblent pas pleinement exploiter le potentiel du mécénat dans ses diverses dimensions, du fait de moyens limités et parfois d'une certaine forme de réticence. L'absence d'une vision ministérielle affirmée place les opérateurs dans une forme d'ambivalence, entre prudence et ambition, à l'instar de l'Opéra-Comique qui souhaite doubler son mécénat à terme. La clarification de la doctrine du ministère en la matière et son apport d'expertise aux établissements sont donc cruciaux (cf II.A.1).

3. Développer la valorisation des espaces en maximisant l'occupation des locaux

Les recettes générées par l'utilisation des espaces jouent un double rôle dans la mesure où elles contribuent à l'exploitation (entretien du patrimoine immobilier, soutien à l'activité artistique) et participent à la valorisation de l'image et à la notoriété des établissements.

Sur la période récente, de nombreux acteurs culturels, notamment dans le secteur patrimonial, ont procédé à une véritable professionnalisation de cette activité. Cette évolution s'est ainsi traduite par la structuration de stratégies dédiées, la création d'équipes spécialisées et la mise en place d'outils opérationnels adaptés. Toutefois, ces bonnes pratiques demeurent encore insuffisamment déployées dans le secteur du spectacle vivant, dont la valorisation des espaces demeure à ce jour marginale (inférieure à 2% des recettes, hormis à l'Opéra de Paris et depuis récemment à l'Opéra-Comique).

Une gestion des plannings à optimiser et la mutualisation des espaces de répétition à favoriser pour accroître les représentations ou les privatisations

L'organisation de l'occupation des espaces de répétition met en évidence une différence notable entre les secteurs public et privé, tant sur le plan de la logique d'exploitation que de la temporalité.

Dans le secteur privé, la gestion des espaces scéniques est guidée par une logique de rentabilité maximale. Les scènes sont prioritairement mobilisées pour les représentations, tandis que les répétitions sont souvent délocalisées hors du plateau principal. À l'inverse, dans le secteur public, le temps consacré à la création est significativement plus long. Pour l'Odéon par exemple, les préparations et répétitions peuvent occuper le plateau pendant 12 à 14 semaines, réduisant ainsi la disponibilité de l'espace pour les représentations ou les privatisations. Cette temporalité traduit l'engagement des théâtres publics dans leur mission de création mais génère d'importantes contraintes sur les calendriers.

L'un des défis majeurs réside ainsi dans l'optimisation de l'usage des plateaux. La mise en place d'indicateurs tels que le taux d'occupation, notamment sur les répétitions, permettrait d'évaluer précisément le temps disponible pour l'exploitation commerciale des espaces, de quantifier le coût d'opportunité des longues périodes de répétition, de valoriser l'usage des équipements afin de mieux concilier ambition artistique et efficacité économique.

Une piste à envisager consiste à mutualiser les espaces de répétition entre opérateurs culturels. Certains lieux, publics ou privés, pourraient être aménagés et loués pour accueillir des productions présentant des caractéristiques techniques adaptées. Cette mutualisation présenterait un double avantage puisqu'elle permettrait, d'une part, de libérer les scènes principales pour leur exploitation commerciale et offrirait, d'autre part, une gestion plus efficiente des équipements et des ressources scéniques.

Cette recommandation s'inscrit dans la continuité des réflexions menées dans le cadre du projet avorté de la Cité du Théâtre, qui prévoyait une rationalisation et une mutualisation accrues des moyens matériels et techniques entre établissements. Relancer cette approche, au-delà de l'optimisation commerciale, favoriserait de nouvelles coopérations entre opérateurs publics et privés.

Par ailleurs, il convient de renforcer la visibilité des offres de mise à disposition d'espaces, par exemple dans les catalogues des lieux publics valorisés par l'Agence du Patrimoine Immatériel de l'État (APIE), ou encore à travers un référencement auprès de la Mission Cinéma de la Ville de Paris pour positionner les EP comme sites de tournage potentiel.

La nécessaire actualisation des conventions collectives et des accords d'entreprise concernant les privatisations

On observe l'existence de divers freins structurels, en particulier de rigidités liées aux conventions collectives qui engendrent des surcoûts et limitent le développement des privatisations. En effet, certaines dispositions limitent la flexibilité organisationnelle, notamment en matière de gestion des plannings. La forfaitisation des 35 heures, par exemple, engendre des coûts supplémentaires et réduit la capacité d'adaptation aux besoins des productions. Une évolution de ce système apparaît nécessaire pour ajuster plus finement les ressources humaines aux contraintes réelles des événements, tout en préservant un cadre social juste et équitable.

Par ailleurs, la marge dégagée par les privatisations est également limitée par les coûts liés aux captations audiovisuelles. En effet, conformément à l'accord d'entreprise de l'Odéon par exemple, toute captation entraîne le versement automatique d'une prime à l'ensemble des salariés, refacturée au client. Ce mécanisme suscite des négociations complexes et accroît les coûts de manière peu incitative pour les clients. Dans ce contexte, il pourrait être pertinent de réformer le dispositif d'intéressement en l'adossant non plus à la captation elle-même, mais à une part de la marge nette dégagée par la privatisation. Une telle évolution permettrait de stabiliser les prix *ex ante* et d'offrir une meilleure lisibilité aux clients.

L'exploitation temporaire et raisonnée des façades au service du financement patrimonial

Dans le cadre de chantiers de restauration de grande ampleur, certains établissements culturels ont recours à l'exploitation temporaire de leur façade par des bâches publicitaires, conformément aux dispositions du Code du patrimoine. Cette pratique, encore peu développée dans le secteur du spectacle vivant, s'est structurée dans le domaine patrimonial et constitue un levier de financement des investissements.

L'exemple emblématique de l'Opéra de Paris illustre le potentiel de cette démarche. À l'occasion des travaux de restauration de la cage de scène et de la façade Sud du Palais Garnier (2021–2027), une autorisation d'occupation temporaire a permis d'engendrer plus de 11,5 M€ de recettes, strictement affectées au financement des travaux, contribuant significativement à l'équilibre financier des opérations de restauration.

D'autres projets analogues sont envisagés, à plus petite échelle, dans d'autres établissements, dans le cadre de futurs travaux de rénovation. Ces opérations, soumises à un encadrement juridique strict, pourraient faire l'objet d'une mutualisation d'expertise.

Le développement des visites pour accroître les recettes mais aussi renforcer la notoriété des établissements

Les visites guidées constituent un autre levier pertinent pour renforcer les missions d'ouverture, de médiation et de valorisation patrimoniale des espaces. L'Odéon par exemple possède un potentiel significatif qui permettrait de valoriser l'histoire et l'architecture du site.

Ces activités favorisent un accès élargi du public. Elles permettent également de repenser les privatisations, non comme de simples activités commerciales, mais comme de véritables actions culturelles. Leur développement nécessite toutefois un dialogue social pour accompagner les évolutions organisationnelles et psychologiques induites.

4. Diversifier et innover en s'appuyant sur le patrimoine immatériel

Gestion de marque et ingénierie culturelle, une structuration progressive des institutions

Dans un contexte de diversification des ressources propres, plusieurs opérateurs ont initié des démarches de gestion de marque et d'ingénierie culturelle, dans une logique à la fois patrimoniale, partenariale et économique.

En effet, le nom, l'histoire, l'identité visuelle et la réputation des établissements nationaux peuvent représenter un capital immatériel de grande valeur, et certains établissements ont d'ores et déjà entamé des démarches de protection juridique de leurs marques déposées (noms, logos, etc.) afin d'encadrer leur usage par des tiers et d'en sécuriser les modalités de valorisation. Cette structuration de la marque permet d'en faire un vecteur de rayonnement culturel, mais également un support potentiel de partenariats commerciaux (produits dérivés, co-branding, événements sous licence).

Par ailleurs, d'autres opérateurs font le choix de proposer de nouvelles prestations de conseil et d'expertise en ingénierie culturelle et offrent une gamme de services étendue (production déléguée, vente de spectacles « clés en main », AMO culturelle, création de concepts d'équipement ou de programmation, mise à disposition de compétences spécialisées).

Alors que dans les établissements patrimoniaux les plus avancés, cette offre est dotée d'un pilotage dédié (Louvre Conseil, CMN Institut), et parfois rattachée à une entité juridique autonome, le spectacle vivant semble encore en phase d'émergence. Chaillot explore l'opportunité de créer une activité dédiée, avec un positionnement à l'international, tandis que l'AROP réfléchit au développement de l'École française de danse à l'étranger, qui permettrait d'exporter un savoir-faire artistique et pédagogique tout en diversifiant les sources de revenus. La Philharmonie de Paris a également été sollicitée pour accompagner un projet de création de philharmonie dans une grande ville étrangère, dans une logique d'assistance à maîtrise d'ouvrage. D'autres établissements culturels, notamment le CENTQUATRE-PARIS, ont développé des modèles économiques hybrides combinant expertise culturelle et conseil stratégique à l'international.

Le numérique, un levier stratégique aux perspectives économiques limitées

Les théâtres nationaux, comme l'ensemble des institutions culturelles, sont confrontés à l'impératif d'une transformation numérique, qui constitue un axe stratégique structurant à la croisée de la communication, du développement des publics et, dans une moindre mesure, de la diversification des ressources. Cette transformation englobe des dimensions variées – systèmes d'information, numérisation patrimoniale, diffusion audiovisuelle, création immersive, médiation numérique, ou encore développement de communautés en ligne.

Sur le plan économique, les résultats ont souvent été décevants. Les modèles restent fragiles et les retours sur investissement limités, notamment pour les produits dérivés numériques, la diffusion en ligne ou les services à la demande. Les coûts liés à

l'investissement, à la maintenance, à la mise à jour technologique et au stockage, associés à la forte concurrence sur les plateformes culturelles et à la faible disposition du public à payer pour des contenus numériques culturels, constituent des freins durables au développement économique de ces initiatives.

Les recettes issues des activités audiovisuelles demeurent également marginales (inférieures à 1 % du total et souvent quasi nulles), à l'exception notable de la Comédie-Française (3 % des recettes globales, avec un pic au-dessus de 4 % durant le confinement), grâce à l'accord avec Pathé Live et la captation d'un nombre limité de spectacles pour une diffusion élargie. Si les captations restent peu fréquentes et faiblement monétisées, certains formats hybrides mêlant théâtre, image et dispositifs immersifs, la production de contenus engageants (podcasts, making-of, interviews d'artistes) ou encore la création de formats spécifiques pour les réseaux sociaux représentent toutefois un potentiel pour la communication en ligne et la conquête de nouveaux publics.

CONCLUSION

La présente étude a permis, par une analyse approfondie, de remettre en cause de nombreux préjugés sur la situation des EP dans le spectacle vivant et de faire émerger des résultats contre-intuitifs, ainsi que des principes d'action encourageants :

- Le TOM des EP a progressé moins vite que l'inflation ;
- Le choc énergétique n'est pas le principal sujet et a été traité par des mesures de sobriété ;
- La flexibilité des charges est plus importante qu'on ne croit et leur variabilisation est possible sur le moyen terme ;
- Certaines charges fixes peuvent à l'inverse constituer des facteurs de résilience ;
- Le mécénat encadré par des principes de prudence n'est pas plus incertain que d'autres ressources indirectes ;
- La marge artistique n'est plus une grille de lecture adéquate et son érosion ne rend pas compte des mutations à l'œuvre des modèles économiques ;
- La surqualité fonctionne dans les deux sens et recèle des marges de manœuvre en période de tensions économiques ;
- L'excellence artistique peut être épaulée par d'autres notions comme l'innovation ou la relation aux publics ;
- La loi de Baumol n'est pas inéluctable ;
- Les plus gros établissements nationaux ne sont pas les plus coûteux rapportés au nombre de spectateurs qu'ils touchent ;
- Les grands EP du spectacle vivant n'absorbent pas une bonne partie des marges du ministère de la culture mais sont au contraire contributeurs nets sur longue période ;
- L'Opéra-Comique peut avoir un modèle économique viable ;
- Le théâtre n'est pas exempt de mécénat.

Ces constats mettent en évidence que la réalité est beaucoup plus mobile et protéiforme qu'il n'y paraît. Les structures d'exploitation des établissements ne sont pas figées, non plus que leurs activités. Les principes mêmes ne sont pas figés.

Les EP l'ont bien compris et ont fait preuve de flexibilité, voire d'ingéniosité pour traverser les différentes crises, sociale, sanitaire, inflationniste, parfois de gouvernance. Ils ont maîtrisé leurs charges, diversifié leurs ressources, redressé leurs comptes, adapté au besoin leur programmation, et assuré le rebond de la fréquentation post confinement.

Dans ce contexte, la nature de plus en plus hybride des établissements justifie le recrutement de directeurs aux compétences de plus en plus multiples. Ceux-ci doivent non seulement disposer d'une légitimité artistique incontestable en dedans comme en dehors de l'institution, mais également être en mesure de proposer une vision stratégique réaliste, de la faire partager en interne en s'impliquant dans la conduite du changement, en externe en s'impliquant dans la recherche de ressources propres.

L'ensemble des recommandations formulées se trouve par ailleurs de nature à transformer profondément l'exercice de la tutelle. Leur mise en application suppose donc une conviction solide de leur bien-fondé et une détermination forte, tant de la part des ministères en charge de la tutelle (Culture), ou participant à son exercice (Economie et finances), que de la part des dirigeants des établissements, dont l'autonomie accrue devrait se traduire par une responsabilisation renforcée, ainsi qu'un partage élargi d'information. Afin de faciliter l'adhésion de chacun, la mise en œuvre pourrait dans un premier temps être proposée à titre expérimental et limitée à quelques établissements reconnus pour la qualité de leur gestion. Les opérateurs, conscients de la raréfaction des ressources publiques, sont prêts à s'engager dans cette voie, avec un soutien expert et fédérateur du ministère, afin de continuer à faire rayonner leur établissement et à assurer avec succès ses missions de service public.

I. LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

THEATRE DE CHAILLOT

PIERRE LUNGHERETTI

Directeur délégué

REDA SOUFI

Administrateur général

THEATRE DE LA COLLINE

WAJDI MOUAWAD

Directeur

PATRICIA MICHEL

Administratrice

ARNAUD ANTOLINOS

Secrétaire général

COMEDIE FRANÇAISE

ERIC RUF

Administrateur général

MICHEL ROSEAU

Directeur général des services

AUDREY PRACCHIA

Cheffe des services financiers

ODEON – THEATRE DE L'EUROPE

ANTOINE MORY

Administrateur

OPERA NATIONAL DE PARIS

MARTIN AJDARI

Directeur général adjoint

ARIANE MURAOUR

Directrice des ressources humaines

JEAN-LOUIS BLANCO

Directeur administratif et financier

GUILLAUME LAGUITTON

Adjoint au Directeur administratif et financier

JEAN-YVES KACED

Directeur du développement et du mécénat de l'Opéra national de Paris et Directeur de l'Association pour le Rayonnement de l'Opéra national de Paris (AROP)

PASCAL RIU

Directeur adjoint de l'AROP

ARNAUD GACHELIN

Responsable et comptabilité finance de l'AROP

PHILHAMONIE DE PARIS

OLIVIER MANTEI

Directeur général

THIBAUD DE CAMAS

Directeur général adjoint

OPERA-COMIQUE

ANNE-SOPHIE BRANDALISE

Administratrice

NATHALIE LEFEVRE

Directrice administrative et financière

THEATRE NATIONAL DE STRASBOURG

CAROLINE GUIELA NGUYEN

Directrice

CHRISTOPHE FLODERER

Directeur délégué - administrateur

DELPHINE MAST

Directrice comptable et financière

SANDRINE KESSLER

Directrice des ressources humaines

DIRECTION GENERALE DE LA CREATION ARTISTIQUE (DGCA)

SOPHIE ZELLER

Cheffe du service du spectacle vivant et adjointe au directeur général

ALEXANDRA PUILLET

Chargée de la coordination des opérateurs de la création

CRYSTEL MOREEL

Déléguée adjointe à la musique

ANNE LEFEVRE

Chargée de tutelle des établissements chorégraphiques

SECRETARIAT GENERAL (SG)

HERVE DELMARE

Délégué à la protection des données personnelles

JUSTINE BONIFACE

Sous-directrice des affaires économiques et financières

MARIE DELAUNAY

Cheffe du département des affaires budgétaires et de la synthèse

II. GLOSSAIRE

TERMES	DEFINITIONS
AMO	Assistance à maîtrise d'ouvrage
APIE	Agence du Patrimoine Immatériel de l'État
AROP	Association pour le rayonnement de l'Opéra national de Paris
BI	Budget initial
CBCM	Contrôleur budgétaire et comptable ministériel
CDD	Contrat à durée déterminée
CDCN	Centres de développement chorégraphique nationaux
CDI	Contrat à durée indéterminée
CDN	Cendres dramatique nationale
CMN	Centre des monuments nationaux
COM	Contrats d'objectifs et de moyens
COP	Contrat d'objectifs et de performance
CRM	Customer relationship management (gestion de la relation client)
DAE	Direction des achats de l'État
DEPS	Département des études, de la prospective, des statistiques et de la documentation
DG	Direction générale
DGCA	Direction générale de la création artistique
EP	Etablissement public
ETPT	Equivalent temps plein travaillé
NAO	Négociation annuelle obligatoire
ONP	Opéra national de Paris
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
SCSP	Subvention pour charge de service public
SIBIL	Système d'Information Billetterie
SIG	Système d'information de gestion
SIRH	Système d'information des ressources humaines
SG	Secrétariat général
SGMAP	Secrétariat Général pour la Modernisation de l'Action Publique

SRH	Service des ressources humaines
TNS	Théâtre national de Strasbourg
TOM	Théâtre en ordre de marche

III. LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 :	ANALYSE CONSOLIDÉE DES 6 EP.....	76
ANNEXE 2 :	METHODOLOGIES UTILISEES POUR L'ANALYSE DES EP	108
ANNEXE 3 :	LOI DE BAUMOL, PRINCIPE ET EXEMPLE.....	122
ANNEXE 4 :	EVOLUTION DES CREDITS DES EP SUR 20 ANS AU SEIN DU BUDGET DE L'ETAT	133
ANNEXE 5 :	FORMATION A L'EXERCICE DE LA TUTELLE.....	139
ANNEXE 6 :	LE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES PROPRES	143
ANNEXE 7 :	DATAOPERA, LA PLATEFORME DE DONNEES DE L'OPERA DE PARIS	159

ANNEXE 1 : ANALYSE CONSOLIDÉE DES 6 EP

Chiffres clés (*)

	2024
Nombre de spectacles	99
Nombre de représentations	1461
Nombre de représentations / spectacle	15
Nombre de spectateurs	1 365 137
Budget (M€)	364,9
Subvention (M€)	168,2
Subvention (% des recettes)	46%
Progression de la subvention depuis 2017 (%)	3%
Recettes de billetterie	86,8
Recettes de mécénat	35,4
Recettes de valorisation des espaces	25,6
Subvention / spectateur (€)	123
Recette moyenne par billet (€)	64

(*) Chiffres consolidés des six EP suivants : l'Opéra national de Paris, la Comédie-Française, l'Opéra-Comique, le Théâtre de l'Odéon, le Théâtre de la Colline et le Théâtre national de Strasbourg.

Introduction méthodologique :

Cette note présente une vision consolidée des 6 établissements pour lesquels une comptabilité analytique a pu être établie : l'ONP, la Comédie-Française, l'Opéra-Comique, l'Odéon, la Colline et le TNS.

Même si l'identité et la ligne éditoriale de ces établissements diffèrent, leur consolidation a du sens à plusieurs égards, car ils mobilisent :

- Les mêmes subventions, issues du programme 131 du ministère de la culture, dont ils représentent une part non négligeable ;
- Le même mécénat, pour lequel ils se trouvent en concurrence entre eux, et avec d'autres institutions culturelles. Examiner leur « part de marché » n'est pas inintéressant pour s'interroger sur les marges de progression ;
- Les mêmes publics, certes segmentés de différentes façons, mais correspondant à des personnes férues de culture, pour la plupart localisées en région parisienne (à l'exception du TNS), et devant être reconquises après la crise sanitaire.

A la consolidation globale s'ajoutent deux sous-consolidations : l'une dans le champ de l'opéra (ONP, Opéra-Comique), l'autre dans le domaine du théâtre (Comédie-Française, Odéon, Colline, TNS) :

- Cette distinction permettra d'étudier les spécificités de leurs modèles économiques : le genre lyrique et chorégraphique, plus coûteux par nature, finance la progression de ses charges par la hausse de ses ressources propres, en particulier du mécénat ; le genre dramatique, plus dépendant de la subvention, pratique une plus grande modération de ses dépenses et une plus grande flexibilité éditoriale ;
- Cette distinction permettra également de mesurer le poids relatif alloué par l'Etat aux deux genres à travers ses EP : la part du lyrique et du chorégraphique y est proportionnellement bien plus élevée que dans l'ensemble du champ culture ;
- Les différentes consolidations permettent d'identifier des tendances communes, voire de tempérer des idées reçues. Par exemple, l'aide publique, mesurée de façon comparable à travers la subvention par spectateur, n'est pas systématiquement plus élevée dans l'opéra par rapport au théâtre ; ou encore le mécénat, historiquement plus développé dans le lyrique, connaît aussi des taux de croissance très importants dans le théâtre ;
- Une autre distinction sera parfois opérée, non entre l'opéra et le théâtre, mais entre les deux grands EP que sont l'Opéra de Paris et la Comédie-Française et le reste de l'échantillon : ils se distinguent en effet par leur taille, leur rayonnement, leur modèle de répertoire, qui leur confèrent des points communs par-delà les genres. L'Opéra-Comique apparaîtra comme un modèle hybride entre les grands et les plus petits EP ;
- L'analyse montrera les nombreux ajustements opérés par les différentes structures durant ces dernières années, ainsi que les pistes d'action possibles pour le futur, que ce soit en matière de modération et de variabilisation des charges, d'évolution à la hausse des grilles tarifaires et d'optimisation globale de la billetterie, ou encore de développement des ressources propres, au titre du mécénat mais aussi de la valorisation des espaces.

Méthodologiquement, plusieurs précisions doivent être apportées :

- La consolidation repose sur des comptes de résultats simplifiés (jointés en annexe de la présente analyse) ;

- Des choix ont dû être réalisés et seront rappelés au fil de l'eau (par exemple la Comédie-Française est appréhendée à travers la salle Richelieu, qui représente plus de 90% de son activité : le Vieux-Colombier et le Studio-Théâtre sont des structures juridiques séparées qui ne peuvent être consolidées aisément du fait de leurs liens complexes avec la maison mère, laquelle du reste ne se risque pas elle-même à une telle consolidation. L'impact de ce choix sur l'analyse macro-économique globale ci-dessous s'avère au demeurant non significatif) ;
- La période 2017-2024 étudiée se révèle particulièrement heurtée : mouvements sociaux en 2018 et 2019, crise sanitaire en 2020 et 2021, année de relance et de déstockage des productions en 2022, inflation et crise énergétique à partir de cette même année, crise budgétaire se traduisant par des baisses de subventions en exécution en 2024, auxquels s'ajoutent dans plusieurs EP des fermetures pour travaux, des périodes d'intérim caractérisées par des programmations de transition, des crises de gouvernance. Il convient donc de faire preuve de prudence dans l'interprétation des chiffres mais, là encore, l'image globale présente une forme de cohérence, avec une tentative de retour en 2024 à l'année de référence 2017, que la plupart des EP sont en train de réussir malgré les contraintes pesant sur eux ;
- La consolidation est orientée par ses plus grosses masses, à commencer par l'Opéra de Paris, qui par sa taille tire les tendances dans son sens. La présente analyse s'efforce de décomposer, pour chaque agrégat, les facteurs de composition de la tendance globale EP par EP, qui vont bien souvent dans le même sens. La mission a nourri en tout état de cause cette approche synthétique à travers les analyses plus fines de chaque établissement.

Des modèles économiques variés avec de nombreux points communs

Cette partie aborde les principaux enseignements qualitatifs de la période écoulée et les enjeux de la période à venir ; la structure des deux modèles économiques de l'opéra et du théâtre ; leur évolution différenciée entre 2017 et 2024 ; la spécificité des deux grands EP que sont l'ONP et la Comédie-Française ; l'identité unique de chaque établissement ; les facteurs de progression pour le futur ; enfin, l'importance que l'Etat octroie aux genres lyrique et chorégraphique par rapport au genre dramatique au sein du champ culturel.

Une gestion serrée

La modération des dépenses et l'adaptabilité en période de crise

Les différents établissements ont dans l'ensemble fait preuve de bonne gestion :

- ils ont tenu ou redressé leurs comptes dans les différentes crises susmentionnées ;
- ils ont maîtrisé la croissance de leurs charges, à un rythme inférieur à l'inflation malgré la crise énergétique ;
- ils ont à cette fin fait preuve de flexibilité, voire d'ingéniosité, y compris dans la gestion des coûts artistiques et l'évolution de leur modèle éditorial ;
- ils ont assuré le rebond de leur fréquentation post confinement ;
- certains ont rencontré des difficultés spécifiques, notamment de gouvernance. Mais ces difficultés ont été surmontées et lesdits établissements sont revenus à l'équilibre en fin de période ;

L'importance de la gouvernance et des outils de pilotage

Au-delà des aspects financiers, qui seront détaillés plus bas, la mission a constaté que les facteurs clés de succès sont d'abord humains, et consistent à établir le cadre propice à l'épanouissement d'une saine gestion :

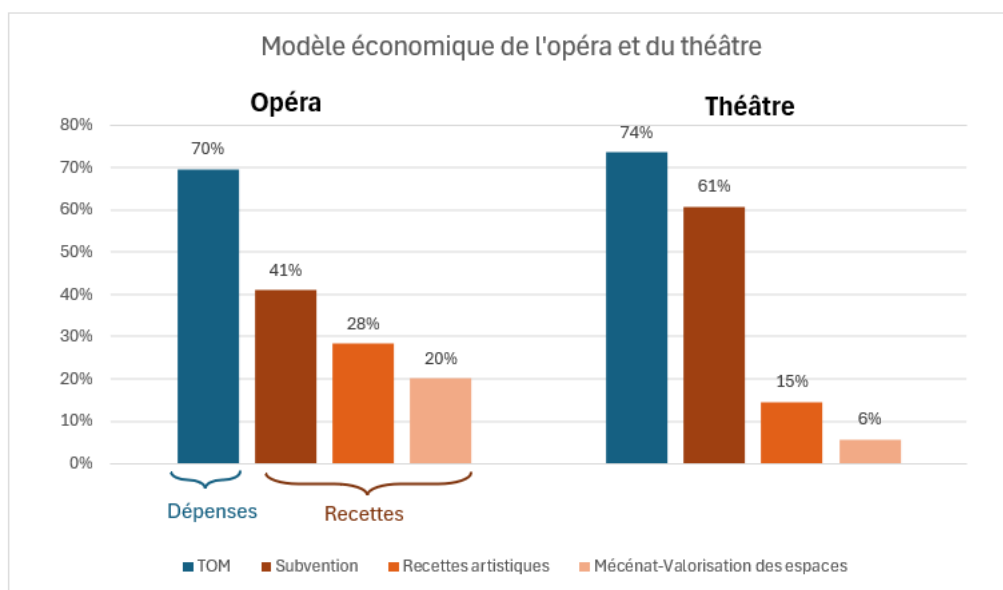
- Une direction sensible aux équilibres économiques, à la coordination des différents services, au management et aux aspects RH, est une condition indispensable, de laquelle découlent tous les autres réglages. Les établissements s'avérant pour la plupart à deux têtes, avec un directeur et un administrateur général : la structure ne fonctionne bien que si ces deux têtes forment un réel binôme et, en particulier, si le directeur se montre également concerné par les aspects de gestion, car il a la légitimité auprès des équipes et des artistes pour maîtriser les dépenses artistiques et techniques ;
- Un horizon de long terme, ou du moins de moyen terme, aide grandement pour réaliser des économies, des négociations internes, des ajustements du modèle éditorial. A ce titre, il importe de doter tous les EP d'un COM, qui permette de formuler une stratégie, publique et donc partagée par toutes les parties prenantes, et qui contienne une trajectoire financière, incluant le niveau de subvention ainsi que les objectifs de ressources propres ;
- Les bons outils de pilotage au sens large font la différence : une gouvernance transparente, le dialogue de gestion avec toutes les directions, des systèmes d'information interfacés, une comptabilité analytique utilisée comme aide à la décision permettent d'opérer les meilleurs ajustements en période de crise ou de repositionnement stratégique. La mission a observé que les établissements possédant des outils performants avaient une bonne gestion : une ossature rigoureuse est le signe que les services concernés sont réellement à la manœuvre, mais aussi que les dirigeants affichent un intérêt pour la gestion, et plus

généralement que la culture d'entreprise intègre cet impératif, auquel devra se conformer naturellement tout nouvel arrivant.

Des modèles économiques différents entre l'opéra et le théâtre

Une structure de recettes avec deux fois plus de ressources propres dans l'opéra

En annexe figure la consolidation globale des 6 EP, suivie par la sous-consolidation des opéras et la sous-consolidation des théâtres. En observant d'abord de façon très synthétique la structure des recettes et des dépenses, nous obtenons l'image suivante :



Le TOM représente 70% des dépenses des EP dans l'opéra en 2024, contre 74% dans le théâtre.

Surtout, la structure des recettes diffère :

- Le théâtre est subventionné à environ 60% quand l'opéra ne l'est qu'à hauteur de 40% ;
- Le lyrique se finance en effet pour moitié par ses ressources propres, contre seulement un cinquième dans le théâtre :
 - o Les recettes artistiques, essentiellement la billetterie, représentent 30% dans l'opéra, contre seulement la moitié (15%) dans le théâtre ;
 - o Les recettes de mécénat et de valorisation des espaces s'élèvent à 20% dans l'opéra, contre trois fois moins dans le théâtre (6%).

Une progression des budgets différente face aux crises

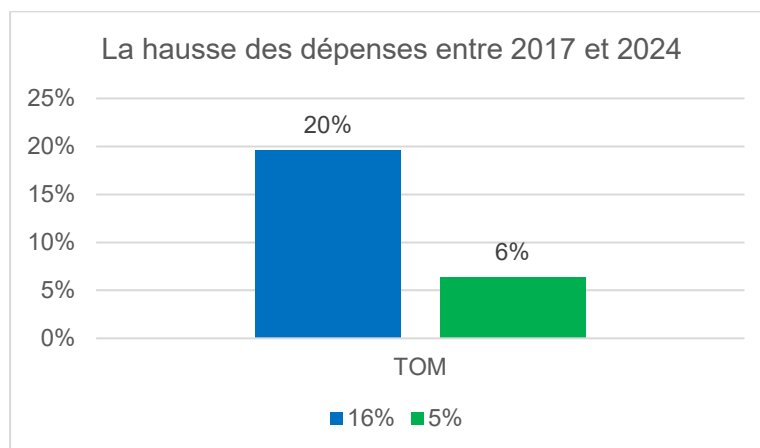
L'évolution des postes de recettes et de dépenses entre 2017 et 2024 est présentée de façon détaillée en annexe. La croissance des principaux agrégats sur la période est retracée ici :

Evolution du modèle (17-24)	global	opéra	théâtre
Hausse des dépenses	13%	16%	5%
TOM	16%	20%	6%
Dépenses artistiques	-3%	-3%	-2%
Hausse des recettes	13%	15%	6%
subvention	3%	6%	-4%
billetterie	-2%	-4%	6%
<i>dont fréquentation</i>	-5%	-1%	-10%
<i>dont prix moyen</i>	3%	-2%	18%
mécénat	78%	79%	72%
Valorisation des espaces	93%	93%	86%

Concernant l'ensemble des EP, l'évolution est très éclairante. Les établissements ont fait preuve de résilience pour traverser les différentes crises :

- Les dépenses globales (365 M€) ont crû de 13% sur la période 17-24, soit un rythme inférieur à l'inflation (17,5%) :
 - o Le TOM a augmenté de 16%, soit un rythme également inférieur à l'inflation, malgré la double contrainte des NAO et de la facture énergétique :
 - La masse salariale permanente a crû de 13%, moins rapidement que le TOM et au rythme des dépenses totales, de sorte que sa part dans les budgets est demeurée stable ;
 - Les dépenses de fonctionnement ont crû de 30 % : la hausse de l'énergie y a fortement contribué, avant d'être endiguée en fin de période par la baisse des prix, les actions de sobriété énergétique et d'isolation des bâtiments, mais elle ne constitue pas le seul facteur : les prestations de services comme l'informatique ont également été sujettes à l'inflation, en plus d'être développées dans certains établissements dans des buts d'optimisation commerciale ou de modernisation des outils ; la sous-traitance a aussi augmenté, tantôt pour faire face à besoins infra annuels, tantôt pour compenser la problématique du plafond d'emplois, tantôt encore pour mobiliser des compétences externes sur des métiers nouveaux ;
 - o Les dépenses artistiques ont été comprimées (-3%), mais de façon raisonnée et sans trop obérer le modèle éditorial (cf plus bas).
- La diversification des recettes s'est poursuivie sous l'effet des contraintes budgétaires :
 - o La subvention (168 M€) n'a augmenté que de 3% sur la période, soit un rythme très inférieur à celui des dépenses et de l'inflation ;
 - o La billetterie (87 M€) a baissé de 2% sous l'effet d'une fréquentation affectée par la baisse du nombre de représentations pour raison économique (-10%), mais compensée par la hausse du nombre de spectateurs par lever de rideau (+5%), ainsi que par une augmentation des tarifs (+3%) ;
 - o La stabilisation du modèle a été obtenue par un quasi doublement du mécénat (+78%), pour atteindre 35 M€, et des recettes de valorisation des espaces (+93%), pour atteindre 25 M€, essentiellement au titre des locations (+112%, à 7 M€) et des visites (+119%, à 13 M€), qui représentent à elles deux 80% de ce type de recettes, devant la restauration (3,6 M€) et les boutiques (1,5 M€).

L'opéra et le théâtre ont cependant traversé les crises de façon quelque peu différente. La progression de leurs dépenses respectives en est la meilleure illustration :



La hausse des dépenses de l'opéra (+16%) s'est avérée trois fois supérieure à celle du théâtre (+5%) entre 2017 et 2024 :

- Les dépenses artistiques ont été comprimées de la même manière (-2% à -3%) pour préserver le cœur de métier ;
- Les dépenses du TOM ont crû de 20% dans l'opéra, contre 6% dans le théâtre.

Cette progression différenciée, dont les causes sont détaillées plus bas, s'explique par la structure des recettes, qui offre plus de marges de manœuvre au lyrique :

- La subvention a progressé plus vite dans l'opéra (+6%) que dans le théâtre (-4%). Ces évolutions ont cependant été fortement impactées par les différents prélèvements exceptionnels sur fonds de roulement ayant touché les EP, au premier rang desquels la Comédie-Française, avec une ponction de 5M€ en 2024. Sur la base des chiffres 2023, la croissance de la subvention est comparable entre les deux genres, autour de 5% ;
- La billetterie a baissé de 4% dans l'opéra, quand elle a augmenté de 6% dans le théâtre. L'opéra a pourtant connu une baisse de fréquentation de seulement 1%, moins prononcée que dans le théâtre (-10%), mais il a enregistré une baisse de ses prix de 3%, tandis que les théâtres augmentaient les leurs de 18%. Les raisons en sont multiples :
 - o dans le théâtre : prix de départ relativement bas qui autorisaient des hausses tarifaires ;
 - o dans l'opéra : prix déjà élevés au contraire ; baisse du consentement à payer ; effet de structure lié au basculement de l'opéra vers le ballet, aux tarifs moins élevés ;
- Le mécénat a augmenté de 79% et les recettes de valorisation des espaces de 93% dans l'opéra. Mais, de façon surprenante, les hausses s'avèrent du même ordre de grandeur dans le théâtre (respectivement de 72% et 86%). Ce qui fait la différence est la structure des ressources : avec des recettes de mécénat et de valorisation des espaces proportionnellement trois fois plus élevées, l'opéra bénéficie d'un potentiel de hausse de ses recettes bien supérieur au théâtre.

La progression différentielle des recettes entre les deux genres peut s'expliquer ainsi :

- Avec une subvention représentant 41% du budget de l'opéra et 61% du budget du théâtre, ce dernier a un écart de 20 points dans la structure de ses recettes sur une ressource qui a crû aux alentours de 5% ;
- Avec des recettes de mécénat et de valorisation des espaces représentant 6% du budget du théâtre et 20% du budget de l'opéra, ce dernier a un écart de 14 points dans la structure de ses recettes sur une ressource qui a crû de près de 85%.

L'écart est considérable, en termes de dynamique de recettes. Il l'est aussi en valeur absolue : le mécénat et les recettes de valorisation des espaces représentent 5,2M€ dans le théâtre, contre 55,8M€ dans l'opéra, soit dix fois plus. Ainsi, l'opéra a beau avoir baissé les prix de ses billets et le théâtre avoir tout fait pour engranger un doublement de ses ressources propres indirectes, ce dernier a un problème de structure de ses recettes, qui va le brider durablement car, comme son nom l'indique, ce problème est « structurel », donc difficilement contournable, ou par nature long à faire évoluer.

Le modèle doublement patrimonial de l'opéra et le modèle plus centré sur la créativité du théâtre

Il se dégage par conséquent deux modèles économiques distincts, tous deux sous tension, mais tous deux viables s'ils demeurent entretenus par une dynamique constante :

- L'opéra est un genre coûteux, qui attire les mécènes ; situé dans des lieux historiques, qui attirent les visiteurs et les privatisations. Par sa composante doublement patrimoniale, artistique et bâimentaire, il a pu connaître une croissance de ses budgets ;
- Le théâtre est plus dépendant de la subvention, même s'il diversifie également ses recettes. Il a pu néanmoins préserver ses missions, en tant que genre moins coûteux, moins patrimonial, tourné vers la création et l'innovation éditoriale, à même de conquérir de nouveaux publics, notamment les jeunes.

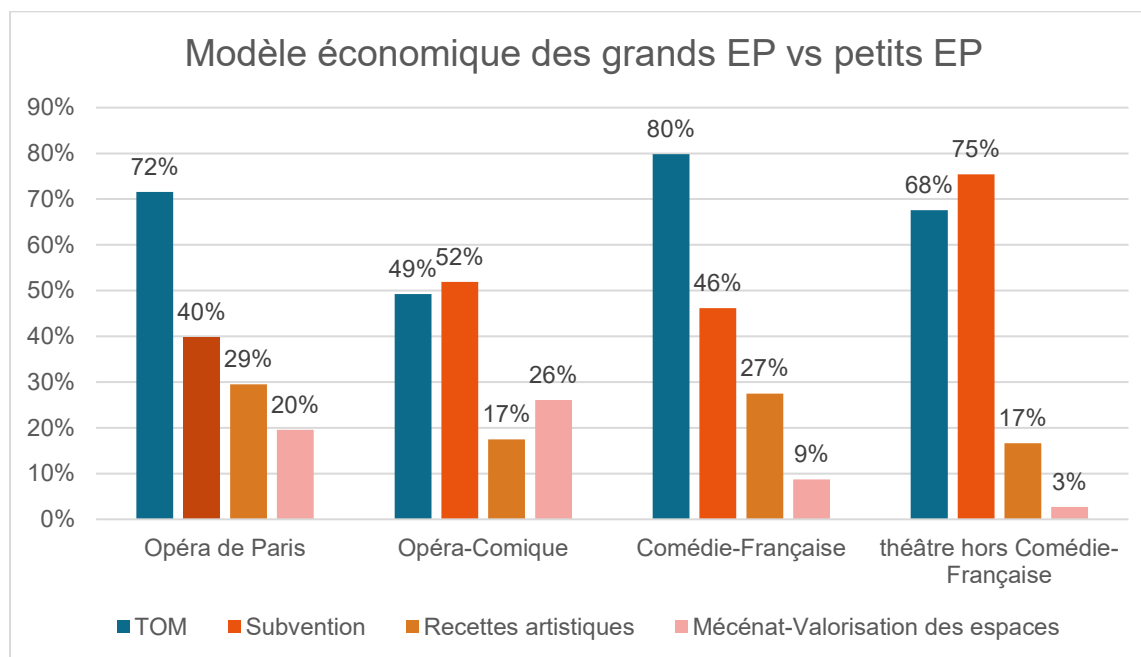
Cette différence apparaît clairement dans la façon dont les deux genres ont fait face à ce que certains appellent la « perte de pouvoir d'achat » de la subvention : sa moindre progression par rapport à l'inflation a engendré un manque à gagner de 24M€ par rapport à une dynamique des charges suivant à minima l'indice des prix, qui a été compensée de la façon suivante :

- pour l'opéra : manque à gagner de 12M€, compensé par le mécénat (+13,8 M€) et les recettes de valorisation des espaces (+11,8 M€), laissant une marge importante pour la croissance du TOM et des autres activités ;
- pour le théâtre : manque à gagner de 12M€, également, compensé par le mécénat (+1,9 M€) et les recettes de valorisation des espaces (+0,5 M€), mais aussi par une progression du TOM inférieure à l'inflation (+6,9 M€), ainsi que par une baisse des coûts artistiques en salle de 9% (+4,3M€ d'économies par rapport une progression calée sur l'inflation).

La spécificité des grands EP

A la distinction entre opéra et théâtre s'ajoute une distinction entre les deux grands établissements que sont l'ONP et la Comédie-Française par rapport au reste de l'échantillon. Par leur taille, leur image qui leur assure un rayonnement national et international, leurs forces artistiques permanentes, leur modèle de répertoire, ils développent des points communs par-delà les genres, en dépenses comme en recettes.

Le présent histogramme décompose le genre lyrique entre ONP et Opéra-Comique ; le genre dramatique entre Comédie-Française et autres théâtres :



Des TOM élevés mais une certaine indépendance à la subvention pour l'ONP et la Comédie-Française

Ainsi apparaissent les caractéristiques communes aux deux grands EP :

- Leur TOM est élevé : composé de troupes et de forces techniques importantes pour soutenir un modèle de répertoire et d'alternance, il représente 70% à 80% des dépenses, quand les autres théâtres oscillent entre 65% et 70% ;
- Leur subvention est basse : elle couvre 40% à 45% du budget (porté à 57% pour la Comédie-Française hors ponction exceptionnelle), quand les autres théâtres oscillent entre 70% et 80% ;
- Leurs recettes artistiques sont comparables : elles représentent un peu moins de 30% des produits, quand les autres théâtres oscillent entre 12% et 23%, avec une moyenne à 17% ;
- Leurs ressources propres indirectes représentent 20% pour l'ONP et seulement 9% pour la Comédie-Française, mais sont en tout état de cause bien supérieures à celles des autres théâtres (3% en moyenne).

Le constat précédent sur le genre dramatique est ainsi renforcé pour les théâtres hors Comédie-Française : ils sont extrêmement dépendants de la subvention et leur capacité à diversifier leurs ressources se révèle faible.

La Comédie-Française dispose pour sa part d'une certaine marge sur les ressources propres indirectes, essentiellement le mécénat, qui peut lui donner une autonomie relative et une capacité de développement.

Le modèle hybride de l'Opéra-Comique

L'Opéra-Comique, de taille intermédiaire et à la stratégie fluctuante au fil des années, emprunte à la fois aux petits et aux grands EP pour ses caractéristiques :

- Il dispose d'un TOM léger (49% des dépenses), qui est même plus léger que celui des petits théâtres, malgré sa hausse importante sur la période 17-24 (+31%), qui est la plus forte de toutes les hausses ;

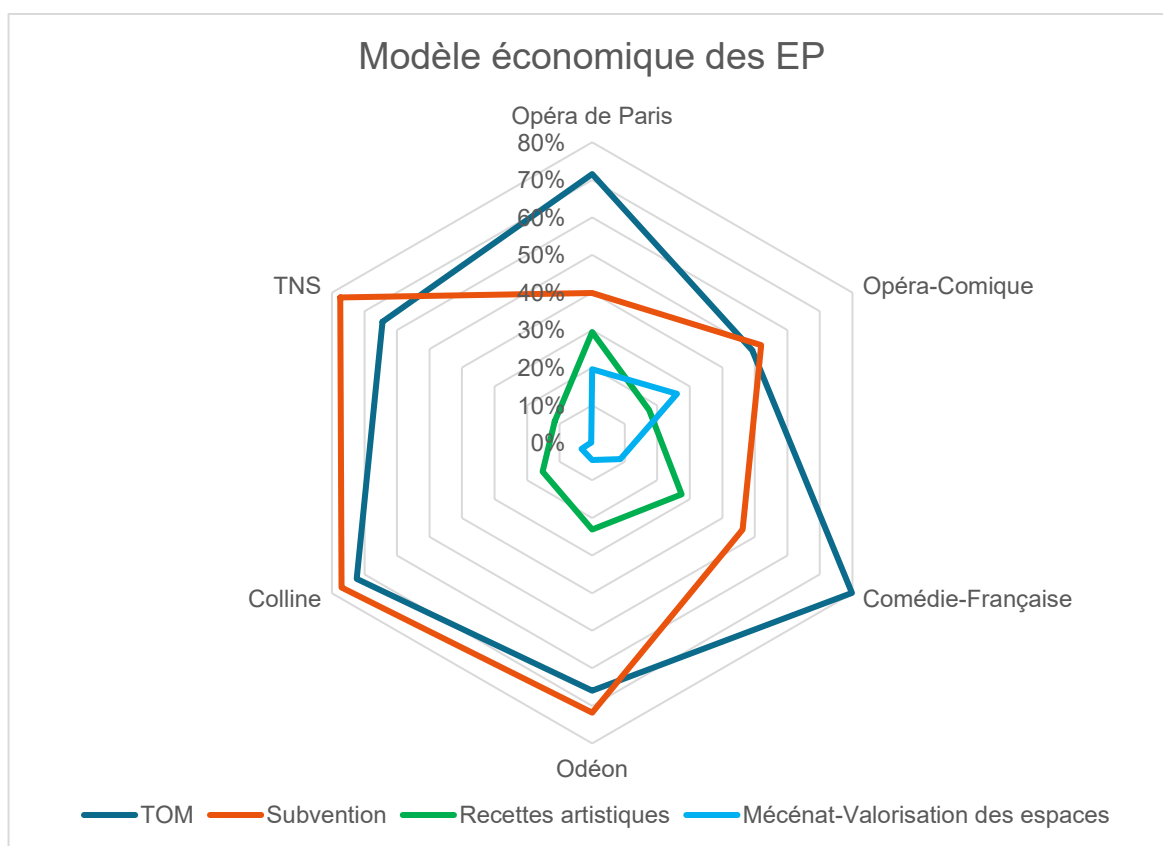
- Il bénéficie en revanche d'une subvention basse (52% des recettes), qui la rapproche du modèle des grands EP ;
- Il développe à leur instar un niveau élevé de ressources propres indirectes (26%), qui est même supérieur en proportion à celui de l'ONP.

Malgré ses difficultés historiques, liées à la recherche du bon modèle artistique et économique, et ses difficultés récentes, liées à la gouvernance, son modèle hybride, plus flexible en charges et moins dépendant de la subvention, semble avoir du potentiel, pour peu qu'il stabilise sa stratégie et maximise son potentiel de recettes.

L'identité unique de chaque EP

Du modèle classique de marge artistique positive à la diversification des ressources propres

Au-delà des points communs dégagés, chaque établissement constitue un cas particulier, avec une identité forte. Le graphe ci-dessous les présente tous les six :



Nous retrouvons les caractéristiques mentionnées précédemment :

- Les trois petits théâtres ont une subvention élevée, couvrant leur TOM et engendrant une marge artistique positive (ligne bleue à l'intérieur de la ligne orange). Le niveau de la subvention se restreint pour les trois grands EP, laissant une marge artistique tout juste positive pour l'Opéra-Comique (pointe orange), et faisant ressortir une marge artistique fortement négative pour l'ONP et le Français (ligne bleue à l'extérieur de la ligne orange) ;
- Les recettes artistiques atteignent leur pic pour l'Opéra de Paris et la Comédie-Française (courbe verte) et sont plus modestes pour les autres établissements, Opéra-Comique compris ;

- Les ressources propres indirectes (ligne bleu ciel) sont saillantes pour les deux opéras, présentes pour la Comédie-Française, et minimales pour les trois autres théâtres.

En termes d'évolutions sur la période 17-24, nous indiquons ici de façon très synthétique les points marquants propres à chaque EP :

L'Opéra de Paris

L'ONP a connu un ajustement de grande ampleur sur 20 ans, avec une baisse de sa subvention de 60% à 40% des recettes. De fait, sa subvention par spectateur de 135€ n'est pas très élevée. Sur la période 17-24, il a maîtrisé la hausse de ses charges et s'est attaché à les variabiliser. Il a allongé ses séries, opéré un rééquilibrage payant de l'opéra vers le ballet, optimisé sa billetterie à travers des outils sophistiqués, dont une customer data platform innovante pouvant intéresser les autres EP (cf annexe sur le projet DataOpéra). Il utilise une comptabilité en coûts complets précieuse pour l'aide à la décision.

La Comédie-Française

L'établissement a stabilisé ses charges fixes en euros courants tout en poussant l'excellence de son modèle artistique à des niveaux record, notamment en termes de remplissage, en accompagnant fortement les Français durant le confinement et en rebondissant très vite à la fin de la crise sanitaire. Le modèle de troupe contribue au niveau d'activité élevé du théâtre et à sa résilience en cas d'imprévus pour parer aux annulations. L'établissement a développé le mécénat dans des proportions inédites pour le champ dramatique et dispose d'une subvention par spectateur de 68€ qui est la plus basse du groupe.

L'Opéra-Comique

L'opérateur a connu des incertitudes stratégiques et une crise de gouvernance qui l'ont déstabilisé, laissant la voie à une forte hausse de ses charges fixes, avant de redresser la barre en fin de période. Son modèle économique se révèle compliqué, avec une salle à l'italienne à la jauge trop restreinte engendrant des pertes à chaque lever de rideau, de sorte qu'avec 37 représentations de grandes formes en 2024, il joue dix fois moins que l'Opéra de Paris. Il a cependant géré ses équilibres, notamment entre grandes formes et petites formes, et multiplié par six le mécénat sur la période.

L'Odéon

Le théâtre a également connu une crise de gouvernance et des vacances ayant engendré une dérive des charges se soldant par d'importantes pertes, avant de revenir à l'équilibre en 2024. Il a opéré des choix tranchés avec une forte baisse des dépenses artistiques entre 2023 et 2024, notamment aux ateliers Berthier, pour préserver la salle de l'Odéon plus stabilisatrice du modèle sur le plan économique et éditorial. Ces économies n'ont pas freiné le public, dont la fréquentation par représentation a même augmenté, illustrant le fait que les théâtres disposent de marges de flexibilité plus importantes qu'il n'y paraît en cas de nécessité.

La Colline

L'institution de l'Est parisien est emblématique du théâtre de création sous tension budgétaire. Elle a développé les écritures contemporaines, tout en maîtrisant ses coûts artistiques et en programmant quelques pièces phare sur des séries longues pour équilibrer son modèle. Elle pratique des prix bas pour attirer les spectateurs sur des œuvres

exigeantes, notamment les jeunes. Mais elle ne dispose quasiment pas de ressources propres indirectes. Dans ces conditions, la hausse des charges fixes supérieure à celle de la subvention engendre une situation d'équilibre fragile se transformant régulièrement en perte.

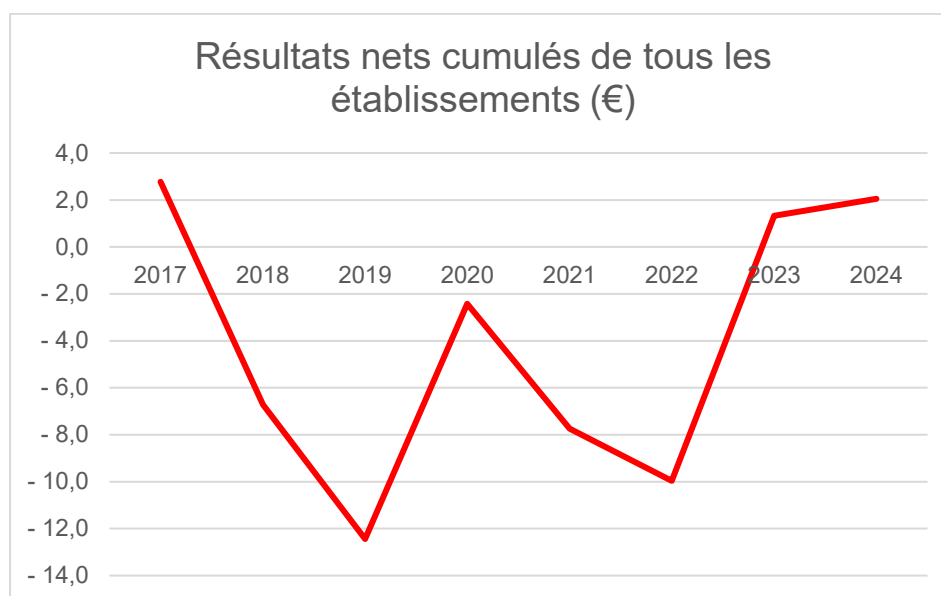
[Le Théâtre national de Strasbourg](#)

Le TNS a un modèle tout aussi contraint, avec une subvention dominante et un potentiel de ressources propres faibles. Sa flexibilité, y compris à l'intérieur du TOM, son équilibre entre salles, sa nouvelle approche plaçant la mission de service au public au-dessus de l'excellence artistique, son audience captive du fait d'une concurrence moindre en région qu'à Paris, permettent d'explorer une nouvelle voie où la création, au-delà du sujet des coûts, se pense d'abord en lien avec les publics du territoire.

Une tentative de retour à l'année de référence 2017 en passe de réussir

Des établissements à l'équilibre au sortir des différentes crises

Un profil heurté sur la période



Le résultat consolidé des 6EP, à l'équilibre en 2017, a plongé en 2018 et 2019, sous l'effet notamment des mouvements sociaux, est demeuré négatif durant la crise sanitaire, ainsi que durant l'année de relance 2022, pour revenir dans le positif à compter de 2023 et se rapprocher de l'étiage de 2017, à un peu plus de 2 M€.

De façon plus détaillée, les résultats par EP sont les suivants :

Résultat net (M€)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Opéra de Paris	3,5	-6,8	-12,5	-6,3	-12,3	-6,4	2,3	1,3
Opéra-Comique	-0,7	0,0	-0,1	1,2	1,2	-0,3	-0,0	0,2
sous-total opéra	2,8	-6,8	-12,6	-5,0	-11,2	-6,6	2,3	1,4
Comédie-Française	0,3	0,2	0,2	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4
Odéon	0,1	0,2	0,2	0,6	1,5	-2,0	-1,3	0,1
Colline	-0,0	-0,2	-0,2	1,2	0,7	-0,7	-0,1	-0,3
TNS	-0,4	-0,1	0,0	0,5	0,7	-1,0	0,1	0,5
sous-total théâtre	0,0	0,1	0,2	2,6	3,4	-3,3	-0,9	0,6
Total	2,8	-6,7	-12,4	-2,4	-7,7	-10,0	1,3	2,1

On distingue ainsi quatre périodes par rapport à l'année de référence 2017 :

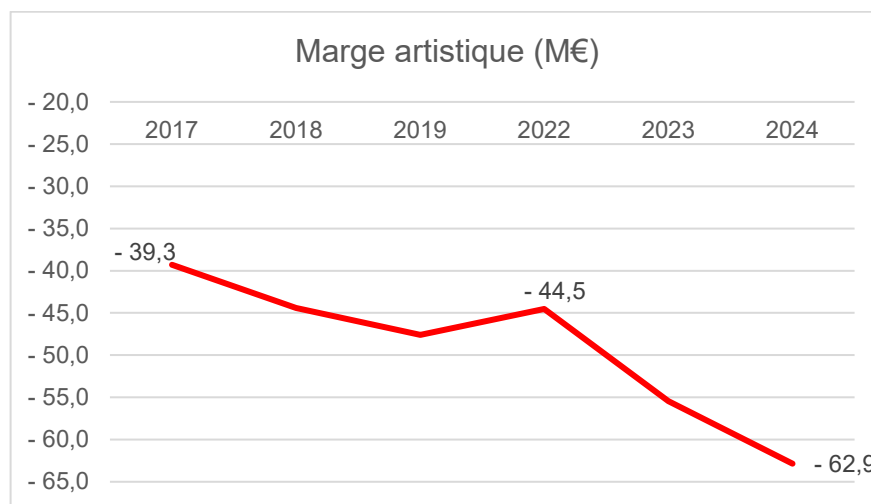
- Les mouvements sociaux (2018-2019) : la plupart des EP situés sur Paris (à l'exception du TNS, donc) ont connu une dégradation, en particulier l'Opéra de Paris du fait d'annulations de représentations, ou d'une fréquentation moindre liée aux perturbations dans les transports et à une baisse des envies de sorties ;
- La crise sanitaire (2020-2021) : les subventions exceptionnelles de l'Etat (79M€) pour compenser les fermetures ont stabilisé les établissements, qui ont même enregistré des niveaux de bénéfices plus élevés que d'habitude, à l'exception

notable de l'Opéra de Paris, dont la subvention exceptionnelle de 40 M€ est demeurée inférieure aux pertes de billetterie de 58M€, expliquant sa perte cumulée de 18,6 M€ sur cette période ;

- La relance (2022) : encouragés par l'Etat, qui a encore octroyé une subvention exceptionnelle de 7,4 M€ cette année, les EP ont proposé des programmations de réouverture ambitieuse, déstocké les productions conçues durant le confinement, pour attirer un public qui est cependant revenu progressivement, engendrant des pertes dans tous les EP (hormis à la Comédie-Française, dont le résultat net n'a aucun sens économique puisqu'il est statutairement équilibré à travers une mécanique comptable de jeu sur les provisions) ;
- Le retour à la normale : à compter de 2023, tous les établissements sont revenus à l'équilibre, à l'exception de l'Odéon, qui a pris des mesures de redressement l'année suivante. La Colline a pour sa part pâti d'une régulation de 0,5M€ en 2024.

Une dégradation de la marge artistique illustrant surtout que le concept a perdu de sa pertinence

La marge artistique est passée de -39,3M€ en 2017 à -62,9M€ en 2024, soit une baisse de 60%, selon une tendance au demeurant régulière pouvant inquiéter en première analyse quant aux projections futures.



La « marge artistique » est un concept fondé sur le fait que la subvention excédant les charges fixes, elle laisse une marge pour financer les « soldes artistiques », correspondant aux coûts variables artistiques nets des recettes directes constituées par la billetterie et les recettes de coproduction. Le fait que cette « marge » soit négative, et en décroissance, à rebours des ambitions initiales du concept, montre qu'il a n'a plus guère du sens aujourd'hui, compte tenu de la diversité et des évolutions des modèles économiques des opérateurs :

- La marge artistique est négative pour les deux grands établissements ayant un TOM élevé que sont l'ONP (-63,2M€) et la Comédie-Française (-7M€). Les modèles de troupe concentrent leurs forces artistiques et techniques dans le TOM et n'ont pas besoin de « marge artistique » pour financer leur solde artistique, qui est au contraire bénéficiaire, à travers des marges sur coûts variables positives pour chaque représentation. Cette architecture de gestion est d'ailleurs fructueuse car elle permet de calculer des points morts : combien de représentations sont nécessaires pour amortir les coûts de création du spectacle, puis d'engendrer des excédents au-delà du point mort, grâce à l'allongement des séries, pour couvrir les frais fixes de l'établissement ;

- La baisse de la marge artistique est inévitable puisque la subvention augmente à un rythme inférieur à celui des dépenses du fait des contraintes budgétaires. Cette évolution est assumée à travers la recherche de ressources propres indirectes (mécénat, recettes de valorisation des espaces), qui ne sont intégrées ni à la marge artistique, ni au solde artistique, ce qui vide ces deux soldes de leur sens.

Il serait donc salubre de renoncer à ces concepts, qui ont de nombreux inconvénients :

- Le discours communément répandu est celui d'une contraction des marges empêchant les établissements de réaliser leurs missions de service public et se traduisant par des revendications de hausse des subventions que l'Etat ne peut octroyer ;
- La notion de marge artistique sanctuarise le TOM, comme devant progresser année après année, alors qu'il conviendrait d'en examiner les composantes dans une recherche d'éventuelles économies et, plus encore, dans une logique d'efficience ;
- Le niveau de la marge artistique, sur lequel ont tendance à se concentrer les négociations budgétaires, ne saurait constituer un indicateur de politique publique. Justifier de l'usage de la subvention par un financement des charges fixes d'une structure, indépendamment de son activité artistique, revient à privilégier l'existence de ladite structure sur sa mission et ne constitue pas une approche très dynamique.

C'est pourquoi il serait plus riche de substituer à cette approche une comptabilité analytique par activités, dans l'idéal en coûts complets :

- intégrant les nouvelles recettes de diversification qui deviennent centrales dans le modèle économique ;
- répartissant les subventions entre les différentes activités et illustrant quelles missions de service public elles financent.

Le rebond de l'activité artistique

Une analyse métier est présentée ci-après, permettant de mettre en rapport les évolutions financières avec celles de l'activité artistique

Une offre de spectacles stable et basée sur des séries longues

Le nombre de spectacles joués par les établissements a été relativement stable, passant de 102 en 2017 à 99 en 2024.

Le nombre de représentations a en revanche baissé de 10%, passant de 1617 en 2017 à 1461 en 2024 (cf ligne bleue du graphe ci-dessous). Les diminutions constatées avant la crise sanitaire dans des établissements comme l'ONP ou la Comédie-Française sont dues en particulier aux grèves, celles observées en fin de période dans des théâtres comme la Colline ou l'Odéon sont liées essentiellement à leurs difficultés économiques. Si la baisse est tirée par la Colline (-28%), elle touche tous les établissements, que ce soit le TNS (-13%) ou l'Odéon (-12%), les grandes structures que sont l'Opéra-Comique (-3%), la Comédie-Française (-1%) et l'Opéra de Paris (-0,3%) étant plus épargnées.

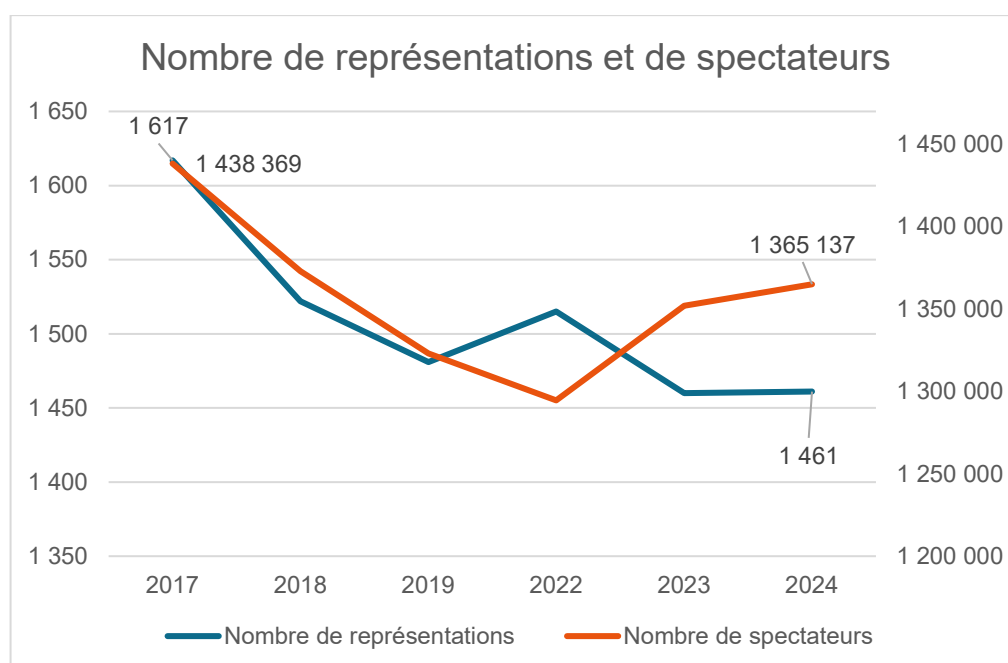
Cette évolution a entraîné une baisse du nombre de représentations par spectacle de 16 à 15, à surveiller en période de contrainte budgétaire, car le raccourcissement des séries peut rendre plus difficile l'amortissement des coûts de création. Mais cette baisse demeure légère et le nombre de représentations par spectacle s'avère en tout état de cause supérieur à celui de nombreux autres établissements. Par comparaison, le rapport de la Cour des Comptes du 20 mai 2022 sur le soutien du ministère de la culture au spectacle

vivant évoquait une moyenne de l'ordre de 2 représentations par spectacle dans les scènes nationales, les CDCN et les opéras entre 2017 et 2019, de l'ordre de 4 dans les centres dramatiques nationaux (ce chiffre étant porté à 6 en médiane et 7 en moyenne pour les CDN en 2023 dans les reportings de la DGCA, en incluant les reprises et les spectacles nouveaux créés les années précédentes).

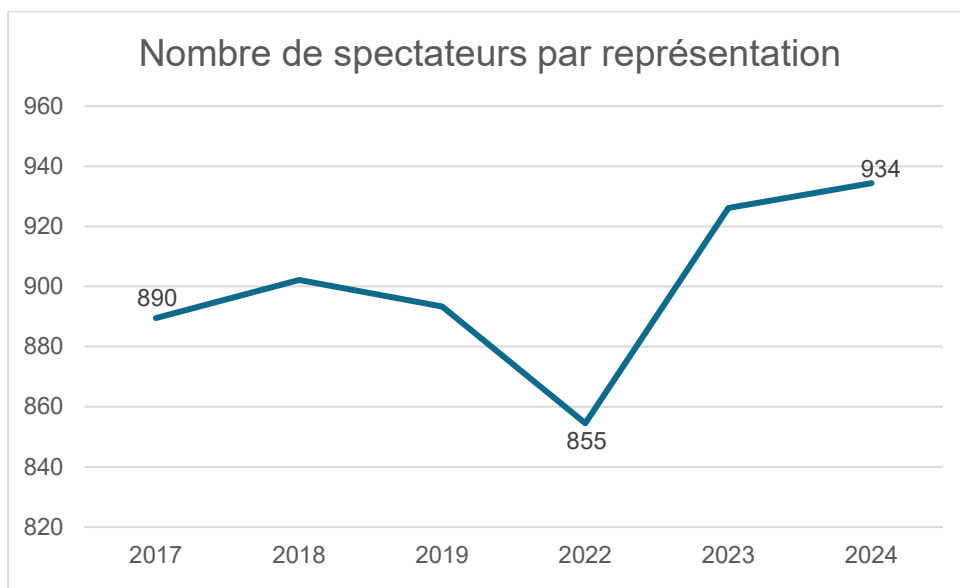
Au sein des 6 EP, la moyenne pour le théâtre s'élève à 17, tirée par la Comédie-Française (26), mais aussi la Colline (21) et l'Odéon (19). Les séries sont donc relativement longues et les points morts toujours dépassés (pour les opérateurs où cette notion a du sens avec des soldes artistiques par représentation positifs).

Un retour du volume d'activité artistique et de la fréquentation au niveau de 2019

La baisse susmentionnée de 10 % du nombre de représentations sur la période a été entamée dès l'année 2018 pour atteindre un point bas à 1481 en 2019. L'activité est remontée à 1515 levers de rideaux en 2022, dans le cadre de la relance post confinement, puis s'est stabilisée à 1460 en 2023 et 2024, à un niveau proche de celui de 2019.



La fréquentation a baissé dans des proportions moindres sur l'ensemble de la période (-5%), passant de 1,44 million de spectateurs en 2017 à 1,37 million en 2024 (ligne orange du graphe), soit un niveau équivalent à celui de celui de 2018. Elle a suivi la courbe des représentations, hormis en 2022 où a été observé un effet retard entre la relance de l'offre artistique et un retour plus timide du public après la réouverture des salles, puis a connu un vrai rebond alors que les opérateurs normalisaient leur volume d'activité, de sorte que le nombre de spectateurs par représentation, une fois la relance opérée, a retrouvé et même dépassé en 2023-2024 le niveau de 2017-2018, passant d'un peu moins de 900 personnes par représentation à un pallier autour de 930 (+5%).



Un rebond plus favorable que celui de l'ensemble du secteur

La courbe du redressement dans l'ensemble du secteur est décrite dans l'étude du DEPS sur la billetterie du spectacle vivant en 2023 : après « une année 2022 marquée par un nombre de représentations supérieur à celui de 2019 mais une billetterie et des recettes encore inférieures, l'année 2023 témoigne d'un rattrapage de l'activité. Toutes esthétiques confondues, le nombre de représentations déclarées par les établissements du panel est légèrement supérieur à celui de 2019 (+4%) ; la billetterie et la recette de billetterie retrouvent un niveau similaire à celui de 2019. »

Par comparaison, les évolutions sont les suivantes pour nos 6 EP :

- Le nombre de représentations dans les EP a augmenté de 1481 en 2019 à 1515 en 2022 avant de revenir à 1460 en 2023, soit un niveau non pas supérieur de 4% à 2019 mais inférieur de 1,4% ;
- Malgré cela, la fréquentation, qui avait baissé de 1,32 million de spectateurs en 2019 à 1,29 million en 2022, est remontée à 1,37 million en 2023, soit un niveau supérieur de 3% à celui de 2019, et déjà comparable à celui de 2018 (1,37 million) ;
- De même, la recette de billetterie, qui avait baissé de 81,1 M€ en 2019 à 80 M€ en 2022, est remontée à 84,1 M€ en 2023, soit un niveau supérieur de 3,7 % à celui de 2019, et là aussi comparable à celui de 2018 (84,2 M€).

Finalement, le rebond des établissements semble plus marqué que celui de l'ensemble du secteur : avec un peu moins de représentations, il a reconquis plus de public et plus de billetterie. La visibilité des institutions nationales, leur statut de valeur sûre et la qualité de leur programmation, leur assise financière, confortée par les subventions exceptionnelles durant la crise sanitaire, les ont donc aidées à se trouver motrices de la relance en 2022.

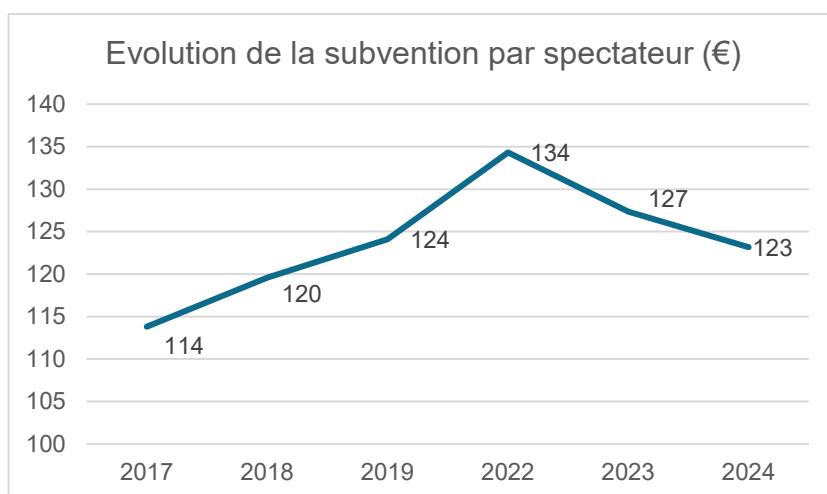
Le retour à la fréquentation de 2017, qui peut constituer l'objectif suivant, relèvera de réglages multiples et d'actions différentes selon les EP : relance éditoriale et ajustements permanents de la programmation, comme s'y emploient par exemple le TNS et la Colline ; actions de fidélisation du public ou d'attraction de nouveaux publics dans l'opéra, comme s'y attèle l'ONP à travers ses outils de relation client ; augmentation du nombre de représentations lorsque c'est possible, si les régulations budgétaires ne sont pas trop pénalisantes, comme pourra l'envisager l'Odéon après avoir retrouvé des marges de manœuvre en gestion.

Une subvention par spectateur maîtrisée

La subvention par spectateur augmente de 114€ en 17 à 123€ en 24, soit une augmentation de 8%, inférieure à l'inflation : cette hausse est liée à un accroissement de la subvention de 3% sur la période et à une baisse de la fréquentation de 5%. Cet indicateur a logiquement augmenté jusqu'en 2022 avec la baisse de ladite fréquentation avant de commencer à décroître grâce au retour du public.

La subvention par spectateur dans l'opéra s'élève à 142€ contre 97€ dans le théâtre, soit un rapport de 1,5, alors que les budgets sont trois fois plus élevés dans l'opéra (275M€) que dans le théâtre (90M€). Cet écart est lié aux facteurs déjà mentionnés :

- L'opéra est plus coûteux mais s'amortit dans de grandes salles, sur des jauges trois fois plus importantes ;
- Ses recettes propres sont proportionnellement deux fois plus fortes en billetterie et trois fois plus importantes en recettes indirectes de mécénat et de valorisation des espaces.

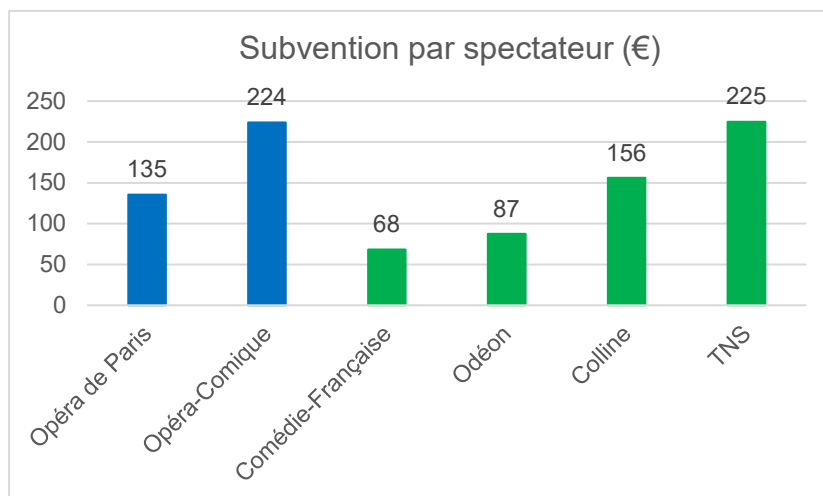


Le financement du genre lyrique, patrimonial et onéreux, est donc partagé entre l'Etat, un public abondant prêt à payer un billet relativement cher, des mécènes et des visiteurs.

La décomposition par EP apporte les éléments complémentaires suivants :

- La Comédie-Française a la subvention par spectateur la plus basse (68€) du fait de son activité dramatique et d'une fréquentation forte dans le cadre d'un modèle de répertoire, suivie par l'Odéon (87€) ;
- L'Opéra de Paris vient seulement en troisième (135€), pour les raisons exposées précédemment, notamment la jauge de l'opéra Bastille (2700 places) et de Garnier (2100 places) ;
- La Colline requiert un soutien plus élevé (156€) en raison de son positionnement sur les écritures contemporaines, impliquant notamment des tarifs assez bas pour attirer le public sur une programmation exigeante et risquée ;
- L'Opéra-Comique et le TNS se situent tous deux au niveau maximum de 225€ par spectateur, le premier pour devoir jouer des spectacles lyriques onéreux dans un théâtre à l'italienne de trop petite jauge, et ne pas assez occuper sa salle à l'année ; le second pour pratiquer des tarifs encore plus bas qu'à la Colline, des séries moins longues qu'à Paris et disposer en région de très peu de leviers de diversification ;
- Si l'on neutralise la partie de la subvention allouée aux activités de service public, la subvention par spectateur n'est diminuée que de quelques euros dans chaque

EP, hormis dans le cas du TNS où elle passe de 225€ à 200€ du fait de l'aide publique importante destinée à l'école de théâtre, mais l'analyse globale et les comparatifs demeurent valables.



Des marges de manœuvres subsistant pour le futur

De nombreux ajustements ont déjà été réalisés ces dernières années pour équilibrer les établissements. Des pistes d'action demeurent cependant encore disponibles selon la mission.

La variabilisation des charges

Hormis l'Opéra-Comique, tous les EP ont plus de 2/3 de leurs charges dans le TOM, c'est-à-dire des charges fixes (à quelques exceptions près : les CDD de remplacement des CDI sont dans le TOM, car considérés comme se substituant à des charges fixes).

Il importe de rendre aujourd'hui les modèles économiques plus flexibles qu'hier, pour plusieurs raisons :

- L'environnement est devenu plus instable, comme l'illustre la succession de crises susmentionnée sur les six dernières années ;
- L'aide publique elle-même, qui fondait le modèle de charges fixes dans un contexte de grande visibilité, est devenue plus rare et plus incertaine :
 - sa progression ralentie ne permet pas de soutenir un modèle de charges fixes en bonne partie indexées sur l'inflation, ou de NAO qui ne sont plus assorties de mesures d'accompagnement dans le calibrage de la subvention ;
 - les mesures exceptionnelles ou de fin de gestion se font plus rares, l'annulation des crédits gelés en fin de gestion se fera plus fréquente ;
 - les mesures d'économies en cours de gestion, comme celles notifiées en 2024 et s'étant traduites par des prélèvements exceptionnels sur fonds de roulement, engendrant la plupart du temps des pertes pour les établissements aux équilibres fragiles, nécessitent de pouvoir prendre dès l'année suivante des mesures correctives ;
- le mécénat croissant induit un profil de risque nécessitant que les structures soient réactives d'une année sur l'autre en cas de repli de certains mécènes. En d'autres termes, la structure des charges doit s'adapter à la structure des recettes (les institutions américaines par exemple, grandement financées par le mécénat, ont des structures de charges plus flexibles qu'en France) ;

- indépendamment de la conjoncture, les fluctuations infra annuelles de l'activité justifient que certaines fonctions soient variabilisées pour n'être mobilisées qu'au moment nécessaire en cours de saison.

De fait, plusieurs établissements s'y emploient, à travers une progression écrasée de leur TOM, comme la Comédie-Française, ou l'ONP qui prévoit explicitement dans son COM que « pour mieux tenir compte des fluctuations de l'activité, l'Opéra de Paris prévoit l'ajustement de la part respective des effectifs permanents et non permanents ».

Pour autant, variabilisation ne doit pas signifier précarisation, et une telle orientation doit être orchestrée par les établissements eux-mêmes, et non subie sous l'emprise de normes verticales par nature inadaptées aux besoins opérationnels, comme les plafonds d'emplois. Les ressources fixes ont en effet des vertus : la Troupe de la Comédie-Française est un facteur de sa résilience économique ; il est nécessaire d'internaliser de nouvelles compétences stratégiques, comme celles autour du mécénat ou de la relation client ; les CDD ou la prestation de service sont plus chers sur le plan unitaire qu'un CDI et ne permettent pas de capitaliser sur des compétences internes. La bonne frontière entre permanents et non permanents constitue un sujet stratégique, qui devrait relever d'un cadre de dialogue stratégique comme celui du COM.

La hausse des tarifs

Une politique de bas tarifs a été prônée historiquement pour faciliter l'accès de tous à la culture, abaisser les barrières à l'achat pour les esthétiques exigeantes, ou encore les spectacles de création considérés par nature comme plus risqués par le public. Si cette politique demeure d'actualité, elle doit être calibrée au plus juste compte tenu des contraintes budgétaires :

- les tarifs des catégories supérieures devraient être augmentés si c'est possible, à l'instar de ce que pratiquent certains voisins européens, dans une logique de redistribution au profit des catégories moins aisées, alors même que la subvention ne peut plus seule assurer ce rôle. La formulation d'une doctrine sur ce point par le ministère serait la bienvenue, certains établissements craignant d'afficher des prix trop élevés de peur de paraître élitistes ;
- les prix des catégories inférieures pourraient également être augmentés, dans le respect des objectifs de politique culturelle, si leur niveau actuel le permet. Les tarifs préférentiels visent en effet à favoriser l'accès au spectacle vivant et non à distribuer du pouvoir d'achat : il faut donc trouver le prix d'équilibre au-delà duquel un spectateur potentiel renoncerait à venir à une représentation.

Les gains potentiels ne sont pas inintéressants :

- si l'on effectue un test de sensibilité, une hausse de 1€ des billets sur l'ensemble du champ, qui couvre 1,4 million de spectateurs par an, représenterait un surcroît de recettes de 1,4 M€ ;
- rien qu'au titre du passé, la hausse moyenne du prix du billet s'étant élevée à 3% sur la période 17-24, un rattrapage par rapport à l'inflation (17,5%) engendrerait un gain de plus de 12 M€ en première analyse. Ce chiffre constitue certes un majorant, notamment du fait du rééquilibrage susmentionné de l'opéra vers le ballet opéré à l'ONP. L'approche tarifaire doit bien entendu être raffinée au cas par cas, en fonction de la dispersion des hausses pratiquées depuis 2017 et des caractéristiques de chaque établissement : esthétiques concernées, consentement à payer, niveau de départ des grilles tarifaires... Au TNS par exemple, avec une subvention de 225€ par spectateur et une recette moyenne par billet de 13€ par spectateur (toutes

catégories confondues), représentant seulement 4 à 5% du coût du siège, on peut s'interroger sur l'équilibre actuel.

Un consensus semble se dégager sur des hausses de prix potentielles dans plusieurs cas, comme le TNS susmentionné, une fois le projet éditorial de la nouvelle direction stabilisé et la fréquentation revenue à son étiage de 2017 ; la Colline, qui accorde un volume très important de tarifs réduits ; ou encore la Comédie-Française, qui joue à guichets fermés, après ses travaux du premier semestre 2026.

L'idéal serait que le ministère de la culture commande une étude d'élasticité, mutualisée pour tous les EP, afin de définir au plus près les prix d'équilibre, à l'instar de ce qui avait été réalisé en 2015.

L'optimisation du remplissage

Avant même de rechercher des ressources propres indirectes comme le mécénat, il importe de maximiser ses ressources propres directes, car elles correspondent au cœur de métier ; chaque siège vendu engendre un gain qui est de la marge pure ; chaque siège pourvu, fût-ce à tarif réduit en dernière minute, engendre un spectateur de plus, justifiant la politique culturelle menée, en suscitant au passage une baisse de la subvention moyenne par spectateur.

C'est pourquoi, même si les spectacles sont d'ores et déjà relativement pleins, il importe avant chaque lever de rideau de « finir la salle », comme s'y attèlent certains patrons de théâtres privés, ou encore l'Opéra de Paris.

Ce dernier a en effet constamment recouru à des outils de marketing pour développer sa relation client, fidéliser ses spectateurs, renouveler ses publics. Il a développé en 2023 une nouvelle plateforme de données clients innovante, en partie financée par le ministère via le SNUM, qui donne des résultats très encourageants et pourrait être partagée avec les autres EP (cf annexe sur le projet DataOpéra).

Le test de sensibilité montre que 1 point de remplissage supplémentaire engendre 0,9M€ de recette en plus.

La relance des coproductions

Les recettes de coproduction ont baissé de 3,1 M€ en 17 à 0,8 M€ en 24, soit un repli de 75%. Toutes les structures sont en baisse. Ce repli général s'explique de plusieurs manières :

- les établissements nationaux sont généralement dotés de moyens scéniques, artistiques et financiers très supérieurs à la plupart de leurs homologues sur le territoire. Les partenariats ne sont donc pas si aisés à réaliser, car déséquilibrés du fait de la taille de la scène, de l'excellence artistique déployée, des budgets en jeu ;
- ces partenariats sont encore plus déséquilibrés aujourd'hui, avec les contraintes budgétaires touchant tous les acteurs. Là où certains établissements investissaient 50 K€ dans une coproduction, ils proposent aujourd'hui des tickets au plus de 20 à 30 K€ ;
- les EP privilégient des spectacles à leur main, produits en interne, par la direction elle-même si besoin, dont ils contrôlent et peuvent modifier aisément tous les paramètres afin de gérer leurs équilibres, comme c'est le cas notamment à la Colline et au TNS.

Les difficultés économiques ne favorisent donc pas la coopération. Les coproductions au demeurant ne constituent pas une piste majeure sur le plan financier, car elles représentent 0,2% des recettes en 2024 (1% au pic de 2017). Elles doivent cependant être encouragées comme une voie supplémentaire, pouvant avoir un effet de levier plus important pour les établissements partenaires, favorisant la circulation des œuvres, la diffusion des bonnes pratiques dans le réseau, l'amortissement des coûts de création sur un plus grand nombre de représentations. Le Plan Mieux Produire Mieux Diffuser se révèle d'autant plus utile dans cette période de contraction des échanges entre institutions.

La diversification des ressources

La question du potentiel de hausse des ressources du mécénat dans le champ culturel nécessiterait une étude ad hoc, tant elle est cruciale pour beaucoup d'établissements.

Le mécénat en France représente 3,8Md€, dont 1Md€ dans la culture. Les six établissements étudiés collectent pour leur part un total de 35M€ en 2024 (3% de l'ensemble), après avoir quasiment doublé en 6 ans. Les interlocuteurs de la mission estiment que la recherche de financements supplémentaires peut se poursuivre.

Pour l'Opéra de Paris, l'AROP a constamment innové, en prospectant de nouveaux publics, en concevant de nouvelles offres, sans qu'il n'y ait jamais de cannibalisation entre ces offres. Le développement du mécénat individuel a permis de continuer à soutenir la création tandis que les entreprises se recentraient plutôt sur la formation de la jeunesse, la transmission. Le mécénat peut continuer à croître, en particulier avec de nouveaux projets, comme le Junior Ballet. L'AROP va poursuivre ses actions avec la mise en place d'un fonds de dotation non consommable, la recherche active de soutiens pour le plan de travaux de l'ONP. Elle estime que des marges importantes existent notamment au titre du mécénat étranger (Etats-Unis, Asie, Moyen-Orient), fondées sur une relation de long terme, par exemple à travers de l'ingénierie, ou encore un engagement des artistes, qu'il est important d'impliquer dans la démarche pour en renforcer la sincérité.

L'Opéra-Comique estime pour sa part, après avoir multiplié par six ses recettes de mécénat sur la période 17-24, qu'un doublement du niveau actuel (5,1 M€) pourrait être visé pour les prochaines années.

Si le mécénat dans le théâtre est plus récent, la Comédie-Française peut y trouver sa place du fait de son statut de grand EP culturel, à l'image forte, pour peu qu'elle inscrive son engagement dans la durée (les efforts de l'AROP se sont étalés sur 30 ans, pour passer de 3 M€ à près de 30 M€).

Les autres théâtres peuvent également se positionner : à l'autre extrême de notre échantillon, l'établissement qui perçoit le moins de mécénat, le TNS, estime, à l'instar de l'AROP, qu'il est plus facile d'obtenir des fonds pour financer un projet ou une action particulière, voire supplémentaire, que de financer l'établissement dans son ensemble.

Par ailleurs, il convient d'encourager les locations chaque fois que c'est possible, notamment à travers une meilleure planification. L'Opéra-Comique en particulier, dont salle Favart et le bâtiment dans son ensemble sont très prisés, y compris pour leurs abords extérieurs, a reçu des demandes de privatisations à hauteur de 5 M€ en 2024, pour une recette finale de 0,9 M€. Si toutes les demandes ne pourraient être honorées dans le meilleur des cas, il convient de faire fructifier ce potentiel important, alors que l'établissement ne réalise que 37 représentations de grandes formes par an, ne pouvant guère être accrues à ce stade car engendrant des soldes déficitaires.

L'amélioration de la gouvernance

Ce point, qui ne paraît pas immédiatement générateur de bénéfice, est clé, pour ne pas laisser dériver les dépenses, ou encore sécuriser de nouvelles recettes dans la durée. Nous visons ici différents éléments de gouvernance au sens large :

- les procédures et le dialogue de gestion sont absolument nécessaires : les risques de dérapage des dépenses s'avèrent importants quand ces éléments font défaut. Le dialogue de gestion doit bien entendu couvrir l'ensemble des activités de l'établissement, à commencer par les activités artistiques et techniques, et non les seules activités administratives. Le TNS, qui a la plus faible progression de sa masse salariale avec la Comédie-Française, et qui est le seul établissement à avoir fait baisser ses dépenses de fonctionnement entre 2017 et 2024, est structuré autour d'un dialogue de gestion fort et respectueux ;
- une comptabilité analytique par activité, avant même de se projeter dans une approche en coûts complets, constitue un minimum pour suivre l'évolution du modèle économique et prendre des décisions éclairées au quotidien. La mission n'a pu étudier la Philharmonie et Chaillot à cause de cela. Elle a reconstitué avec difficulté les comptes de la Comédie-Française, dont le tableau analytique existant constitue cependant une bonne base de départ pour créer un langage de gestion, ainsi que de partage avec les autorités de tutelle ;
- un suivi plus précis et plus exhaustif de la masse salariale est également nécessaire :
 - o se limiter à la seule masse salariale du TOM n'est pas significatif puisqu'une grande partie du personnel technique est comptée dans les dépenses artistiques pour certains EP et dans les charges de saison pour d'autres. Or, les techniciens surnuméraires représentent entre 10 à 25% de la masse salariale totale, selon les établissements ;
 - o à cette difficulté s'ajoute le recours croissant à la sous-traitance. Pour faire face à leurs besoins en main-d'œuvre tout en respectant le plafond d'emplois, les EP externalisent de plus en plus certaines missions, notamment dans le domaine logistique. Par exemple, l'Opéra-Comique sous-traite le transport des costumes, des artistes, les prestations de sécurité et autres activités logistiques, et a augmenté à ce titre ses dépenses de sous-traitance de 29% en 8 ans ;
 - o ces moyens de contournement du plafond d'emploi peuvent traduire, selon les cas, une difficulté de maîtrise des effectifs, mais aussi un réel besoin de main d'œuvre, notamment en ce qui concerne les nouveaux postes liés au mécénat, au développement du marketing numérique, des publics et des nouveaux outils de billetterie : ces postes devant forcément être permanents, sous-traiter des activités plus techniques et plus ponctuelles permet ainsi d'économiser des ETPT sous plafond au profit de ces fonctions stratégiques importantes ;
 - o l'évolution de la masse salariale réelle est ainsi difficile à suivre de manière précise. En outre, il n'est pas possible aujourd'hui de déterminer quelle part de la hausse de la masse salariale relève de la progression des salaires et du GVT (glissement vieillesse technicité), d'une augmentation des effectifs, des effets de structure ou des effets de noria (évolution des métiers, remplacement de salariés expérimentés par des profils plus jeunes et moins rémunérés...). Il apparaît donc nécessaire de mettre en place un suivi plus précis afin de mieux rendre compte des évolutions réelles ;
- la conclusion d'un COM avec chaque établissement, à commencer par la Comédie-Française vu sa taille, constitue une recommandation de la mission :

- ce document permet de poser une stratégie et de la partager avec toutes les parties prenantes, tutelle, mécènes, syndicats, comme l'a fait l'Opéra de Paris ;
- il va sans dire qu'il doit conserver son caractère stratégique, ramassé sur un petit nombre d'indicateurs, et non devenir un outil de reporting, sous peine d'être dévoyé ;
- il doit contenir sous une forme ou sous une autre une trajectoire pluriannuelle :
 - elle permet de sécuriser une trajectoire de subvention, dont il sera au moins difficile de s'écarter sans raison, et vers laquelle il faudra revenir en cas de non-respect, sauf à réviser d'un commun accord les objectifs. Pour l'heure, les arbitrages sont réalisés de façon annuelle, selon des critères en bonne partie de circonstances (difficultés du moment pour certains établissements, efforts réalisés par d'autres, approches différentes selon les bureaux de tutelle, arbitrages aux différents échelons du ministère...) ;
 - elle a vocation à limiter les prélèvements sur fonds de roulement pouvant mettre en risque l'établissement dans sa gestion courante, mais aussi dans son intégrité patrimoniale. Ces prélèvements, au demeurant, retardent la mise en œuvre d'éventuelles économies structurelles, voire la rendent impossible ensuite du fait des difficultés accrues de l'établissement et de son manque de réserves pour investir dans des réformes ;
 - elle fournit une vision claire et anticipée de l'usage des ressources supplémentaires engendrées notamment par le mécénat et les dépenses de valorisation des espaces. Leur croissance importante, dans des établissements comme l'Opéra-Comique, ne saurait servir à financer la seule augmentation des charges fixes mais bien à développer des activités stratégiques identifiées dans le COM et mesurées dans la comptabilité analytique.

Une place importante accordée par l'Etat à l'opéra

L'étude du DEPS sur la billetterie du spectacle vivant en 2023 recense au niveau national 10.207 représentations lyriques et chorégraphiques et, dans le même temps, 89.551 représentations de théâtre, soit un rapport de 1 à 9.

Par comparaison, nos 6 EP engendrent 445 représentations d'opéra et danse pour 1015 représentations de théâtre, soit un rapport de 1 à 2,3.

Nombre de représentations (2023)	opéra	danse	danse classique	opéra et danse	théâtre	total
6 EP	273	172	99	445	1 015	1 460
France entière	1 375	8 832	462	10 207	89 551	99 758
<i>Part des 6 EP</i>	<i>19,9%</i>	<i>1,9%</i>	<i>21,4%</i>	<i>4,4%</i>	<i>1,1%</i>	<i>1,5%</i>

Le poids du genre lyrique et chorégraphique est donc relativement plus fort dans les EP soutenus par le ministère. Ces derniers représentent seulement 1% des représentations théâtrales au niveau national, mais 4% des représentations lyriques et chorégraphiques. Encore cette particularité apparaît-elle plus marquée si l'on entre dans le détail :

- la part des EP dans la danse n'est que de 1,9% car on recense beaucoup de spectacles de danse contemporaine dans la France entière. Mais si l'on se

- concentre sur la danse classique, les établissements nationaux représentent 21% des levers de rideau ;
- concernant l'opéra, ils représentent 20%.

Le constat est encore plus fort si l'on s'attache à la fréquentation, du fait des jauges relativement plus grandes dans les établissements nationaux. Leur part est de :

- 4% dans le théâtre ;
- 20% dans le lyrique et chorégraphique, dont 40% pour l'opéra et 48% pour la danse classique.

Nombre de spectateurs (2023)	opéra	danse	danse classique	opéra et danse	théâtre	total
6 EP	445 827	337 465	240 823	783 292	568 794	1 352 086
France entière	1 100 000	2 800 000	500 000	3 900 000	13 200 000	17 100 000
<i>Part des 6 EP</i>	<i>40,5%</i>	<i>12,1%</i>	<i>48,2%</i>	<i>20,1%</i>	<i>4,3%</i>	<i>7,9%</i>

L'importance que l'Etat accorde au genre lyrique et chorégraphique n'est pas surprenante à la réflexion :

- Celui-ci défend l'opéra et la danse classique au nom de sa mission patrimoniale ;
- Il encourage également l'excellence artistique, dans un registre coûteux, en particulier pour l'opéra, alors que le théâtre peut se déployer plus aisément sur l'ensemble du territoire dans des locaux plus modestes en taille et avec des moyens financiers plus restreints ;
- L'amortissement des coûts élevés de l'opéra dans des grands EP sur un large public, grâce à des jauges importantes et des séries longues, s'avère finalement rationnel, en particulier sous l'angle des financements publics. La subvention par spectateur pour le genre lyrique et chorégraphique s'élève à moins de 150€ dans notre échantillon (ONP et Opéra-Comique) tandis qu'elle s'élève à plus de 230€ en moyenne dans les autres opéras du territoire, dont par exemple 156€ pour l'Opéra de Bordeaux, 186€ pour l'Opéra de Lyon, 264€ pour l'Opéra de Montpellier, 372€ pour l'Opéra de Nancy, ou encore 481€ pour l'Opéra de Marseille.

Conclusion

L'image globale dégagée par cette analyse se révèle plutôt positive. Sur la période 2017-2024, les établissements ont su traverser de multiples crises en montrant leurs capacités d'adaptation et en faisant preuve de bonne gestion. Ils ont accompagné les Français pendant la crise sanitaire et au sortir du confinement, en montrant par leur rebond la voie à l'ensemble du champ culturel.

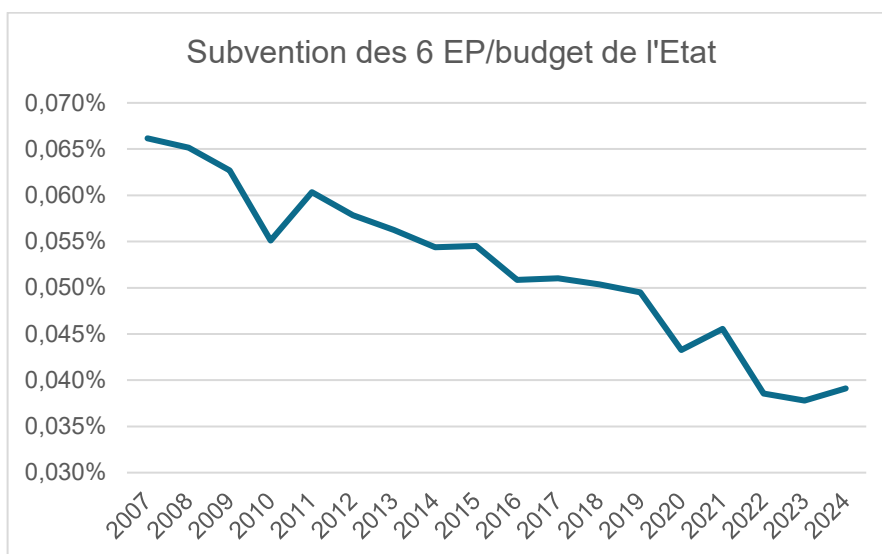
Ils disposent encore de marges pour un futur qui sera tendu sur le plan budgétaire, que ce soit à travers une rationalisation et une variabilisation de leurs charges, une optimisation de leur politique à destination des publics et une réserve pour hausses tarifaires, une capacité à diversifier et accroître encore leurs ressources propres.

Indépendamment des crises récentes et de façon plus structurelle, les 6 EP ont su réaliser sur longue période des ajustements de grande ampleur pour faire face à une politique budgétaire frugale à leur encontre afin de redéployer des moyens vers d'autres missions.

Sur la période 2007-2024 :

- Les moyens du ministère de la culture sont passés de 1,02% du budget de l'Etat à 0,89%, soit une baisse relative de 13% ;
- Au sein du ministère, les moyens du programme 131 affectés à la création sont passés de 28,6% à 25,2%, en diminution relative de 12% ;
- Au sein du programme 131, les programmes de l'action 01 consacrée au spectacle vivant sont passés de 81% à 77,7%, encore en décroissance relative de 4% ;
- Au sein du programme 131-01, les subventions allouées aux 6 EP sont passées de 28,1% à 22,2%, soit une ultime baisse relative de 20%.

Au total, par ce jeu de baisses en cascade, les 6 établissements étudiés se sont révélés très contributeurs à l'efficacité de l'action publique : leurs subventions sont passées de 6,5% des moyens du ministère à 4,4%, soit une baisse relative de 32 %, correspondant à un redéploiement en niveau de 80M€ au profit d'autres actions culturelles (cette baisse relative s'élève même à -41% rapportée à l'ensemble du budget de l'Etat – cf annexe spécifique sur cette série longue).



Pour le futur, la poursuite des contraintes budgétaires rendra d'autant plus nécessaire un accompagnement à la fois bienveillant et exigeant de la tutelle, qui devra veiller à ne pas

laisser s'installer des crises de modèle ou de gouvernance, dont la facture est lourde sur le moment mais peut avoir un impact structurel encore plus nocif (par exemple avec un niveau de charges fixes crantées à la hausse qu'il faudra un certain temps pour faire revenir à un niveau approprié).

C'est pourquoi il est crucial de développer des outils structurants, comme des procédures instaurant un dialogue de gestion sur tous les pans de l'activité ; une comptabilité analytique permettant de prendre des décisions éclairées et de mesurer la transformation du modèle économique dans la durée ; des COM projetant l'ensemble des parties prenantes dans une vision pluriannuelle, qui est le seul horizon possible pour opérer des ajustements de grande ampleur.

ANNEXES

Consolidation globale des 6 EP

Conso globale	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	var 17-24
Dépenses	322,6	327,4	334,6	272,0	304,8	341,2	350,9	364,9	13%
TOM	222,2	227,1	228,7	214,7	227,2	237,6	249,5	257,5	16%
Personnel	157,1	162,3	161,0	154,0	156,1	166,5	171,9	178,3	13%
Fonctionnement	37,2	39,6	40,9	33,7	39,1	43,8	48,3	48,5	30%
Autres charges	27,9	25,2	26,8	26,9	32,0	27,3	29,3	30,8	10%
Coûts artistiques et techniques	92,7	88,3	91,8	49,9	66,6	89,6	87,2	89,9	-3%
Salle	85,5	80,9	81,6	44,8	62,1	83,2	79,8	80,9	-5%
Tournées	3,8	4,5	6,4	2,0	1,9	3,4	3,8	5,2	39%
Audiovisuel	3,4	2,8	3,9	3,0	2,6	3,0	3,7	3,8	12%
Dépenses liées au mécénat	1,0	1,2	2,4	1,9	2,4	2,1	3,5	4,2	310%
Dépenses de valorisation des espaces	1,5	1,5	1,5	0,8	0,9	1,4	1,7	2,1	38%
Locations	0,4	0,5	0,5	0,2	0,4	0,6	0,8	0,8	97%
Visites	0,3	0,3	0,2	0,1	0,0	0,1	0,2	0,4	21%
Boutique	0,8	0,8	0,8	0,5	0,6	0,7	0,7	0,9	15%
Restauration	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-
Autres activités commerciales	1,5	1,6	1,4	0,5	0,9	1,9	1,6	2,2	42%
Activités de service public	3,9	4,2	4,5	3,7	3,9	4,9	4,8	5,7	46%
Divers	-0,2	3,6	4,3	0,6	2,7	3,7	2,7	3,3	-2170%
Recettes	325,4	320,7	322,1	269,6	297,0	331,3	352,3	367,0	13%
Recettes du TOM	182,9	182,7	181,1	225,5	221,9	193,1	194,1	194,7	6%
Subvention de fonctionnement	163,7	164,2	164,2	207,8	199,5	173,9	172,2	168,2	3%
dont subvention principale	162,2	162,2	162,9	163,3	161,3	165,1	170,1	167,2	3%
dont subventions autres	1,5	2,0	1,3	44,6	38,2	8,8	2,1	1,0	-35%
Autres recettes du TOM	19,2	18,5	16,9	17,7	22,4	19,2	21,9	26,5	38%
Recettes artistiques	102,8	95,5	93,7	19,5	43,4	88,5	92,4	98,8	-4%
Recettes de la salle	92,4	87,0	82,8	14,2	39,5	81,8	85,9	88,1	-5%
dont coproduction	3,1	2,2	1,3	0,4	1,4	1,1	1,0	0,8	-75%
dont billetterie	88,8	84,2	81,1	12,8	37,1	80,0	84,1	86,8	-2%
Tournées	7,6	5,5	7,6	2,9	1,6	3,5	4,3	7,9	3%
Audiovisuel	2,7	2,9	3,2	2,3	2,4	3,1	2,2	2,8	4%
Recettes de mécénat	19,9	20,0	21,3	16,6	17,9	24,2	30,4	35,4	78%
Recettes de valorisation des espaces	13,2	13,6	17,1	5,5	7,5	17,0	21,8	25,6	93%
Locations	3,5	3,3	4,3	1,5	2,6	4,0	4,8	7,3	112%
Visites	6,0	6,7	8,7	1,9	2,6	9,0	12,1	13,1	119%
Boutique	1,5	1,4	1,5	0,4	0,7	0,9	1,3	1,5	0%
Restauration	2,3	2,3	2,5	1,6	1,6	3,1	3,6	3,6	56%
Autres activités commerciales	3,0	2,9	2,9	0,8	2,0	3,1	3,4	5,4	79%
Activités de service public	2,1	2,3	2,3	0,9	1,4	2,1	2,0	2,2	9%
Divers	1,6	3,9	3,8	0,7	2,9	3,4	8,0	4,9	205%
Résultat net	2,8	-6,7	-12,4	-2,4	-7,7	-10,0	1,3	2,1	-26%
Marge artistique	-39,3	-44,4	-47,6	10,9	-5,3	-44,5	-55,4	-62,9	60%
Solde des activités artistiques	10,1	7,2	1,9	-30,3	-23,2	-1,2	5,2	8,9	-12%
Solde artistique	6,9	6,1	1,3	-30,5	-22,7	-1,4	6,1	7,3	5%
solde des tournées	3,9	1,0	1,3	0,9	-0,3	0,1	0,6	2,6	-32%
solde des activités audiovisuelles	-0,7	0,1	-0,7	-0,7	-0,2	0,1	-1,5	-1,0	45%
solde du mécénat	18,8	18,8	18,8	14,7	15,5	22,0	27,0	31,2	66%
solde des activités de valorisation des espaces	11,7	12,1	15,6	4,6	6,6	15,6	20,1	23,5	100%
solde des locations	3,1	2,8	3,8	1,3	2,3	3,3	4,0	6,6	114%
solde des visites	5,7	6,4	8,5	1,8	2,5	8,9	11,9	12,7	125%
solde de la boutique	0,7	0,6	0,7	-0,1	0,1	0,2	0,6	0,6	-17%
solde de la restauration	2,3	2,3	2,5	1,6	1,6	3,1	3,6	3,6	56%
Solde autres activités commerciales	1,5	1,3	1,5	0,3	1,0	1,2	1,9	3,2	117%
Solde des activités de service public	-1,9	-1,9	-2,2	-2,7	-2,5	-2,8	-2,8	-3,5	88%
Solde divers	1,8	0,3	-0,5	0,1	0,1	-0,3	5,3	1,6	-11%

Structure des dépenses	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
TOM	69%	69%	68%	79%	75%	70%	71%	71%
Masse salariale du TOM	49%	50%	48%	57%	51%	49%	49%	49%
Coûts artistiques et techniques	29%	27%	27%	18%	22%	26%	25%	25%
Structure de recettes								
subvention	50%	51%	51%	77%	67%	52%	49%	46%
recettes artistiques	32%	30%	29%	7%	15%	27%	26%	27%
dont billetterie	27%	26%	25%	5%	13%	24%	24%	24%
dont tournées	2%	2%	2%	1%	1%	1%	1%	2%
mécénat	6%	6%	7%	6%	6%	7%	9%	10%
valorisation des espaces	4%	4%	5%	2%	3%	5%	6%	7%
Donnée métier	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
nombre de spectacles	102	97	91			106	100	99
nombre de représentations	1 617	1 522	1 481			1 515	1 460	1 461
nombre de spectateurs	1 438 369	1 373 120	1 323 074			1 294 599	1 352 086	1 365 137
Indicateurs								
nombre de représentations par spectacle	16	16	16			14	15	15
nombre de spectateurs par représentation	890	902	893			855	926	934
subvention par spectateur (€)	114	120	124			134	127	123
recette billetterie/spectateur	62	61	61			62	62	64

	var 17-24
	-3%
	-10%
	-5%
	-7%
	5%
	8%
	3%

Consolidation de l'opéra

Conso Opéras	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	var 17-24
Dépenses	237,4	243,6	249,3	198,7	224,5	252,4	262,5	275,3	16%
TOM	160,1	167,5	168,8	159,5	166,1	175,1	184,6	191,6	20%
Personnel	109,5	115,7	115,5	111,3	112,8	118,4	123,0	128,9	18%
Fonctionnement	28,3	30,6	31,9	25,5	29,7	33,2	37,1	37,3	32%
Autres charges	22,4	21,2	21,3	22,6	23,6	23,5	24,6	25,3	13%
Coûts artistiques et techniques	72,3	67,1	69,6	34,6	50,3	66,8	67,1	69,9	-3%
Salle	68,3	64,2	64,5	31,9	47,6	63,9	62,7	65,1	-5%
Tournées	1,4	0,8	2,3	0,9	0,3	0,9	1,6	1,9	36%
Audiovisuel	2,6	2,1	2,8	1,9	2,3	2,1	2,8	2,9	10%
Dépenses liées au mécénat	0,9	1,0	2,2	1,5	2,1	1,6	3,0	3,8	336%
Dépenses de valorisation des espaces	0,9	0,9	0,8	0,3	0,4	0,7	1,0	1,1	22%
Locations	0,3	0,4	0,5	0,2	0,3	0,6	0,8	0,7	133%
Visites	0,3	0,3	0,2	0,1	0,0	0,1	0,2	0,4	20%
Boutique	0,3	0,3	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-100%
Restauration	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-
Autres activités commerciales	1,5	1,6	1,4	0,5	0,9	1,9	1,6	2,2	42%
Activités de service public	1,9	1,9	2,3	1,6	2,0	2,5	2,5	3,5	86%
Divers	-0,2	3,6	4,3	0,6	2,7	3,7	2,6	3,3	-2163%
Recettes	240,2	236,9	236,7	193,7	213,4	245,8	264,7	276,8	15%
Recettes du TOM	121,5	121,6	119,9	160,7	149,7	129,9	128,4	130,2	7%
Subvention de fonctionnement	106,7	107,2	107,2	148,9	131,7	114,5	112,5	113,3	6%
dont subvention principale	106,2	106,4	107,2	107,2	105,3	108,9	112,4	113,6	7%
dont subventions autres	0,5	0,8	0,0	41,7	26,4	5,6	0,1	-0,2	-
Autres recettes du TOM	14,8	14,4	12,7	11,8	18,0	15,4	15,9	16,8	14%
Recettes artistiques	82,4	76,1	73,3	11,2	34,7	70,6	74,8	78,7	-4%
Recettes de la salle	77,5	73,4	69,2	8,5	32,6	68,4	71,9	73,9	-5%
dont coproduction	1,2	1,7	0,7	0,1	1,1	0,6	0,7	0,4	-63%
dont billetterie	76,3	71,6	68,6	8,2	31,1	67,9	70,9	73,6	-4%
Tournées	3,4	1,0	2,6	1,8	0,3	1,0	1,8	3,2	-7%
Audiovisuel	1,4	1,7	1,4	0,9	1,8	1,3	1,1	1,6	11%
Recettes de mécénat	17,4	17,8	18,9	14,5	15,9	20,8	27,7	31,3	79%
Recettes de valorisation des espaces	12,7	12,9	16,3	5,1	7,1	16,3	20,8	24,5	93%
Locations	3,2	3,1	4,1	1,5	2,5	3,8	4,5	7,1	120%
Visites	6,0	6,6	8,7	1,9	2,6	9,0	12,1	13,1	120%
Boutique	1,2	1,0	1,1	0,2	0,4	0,4	0,7	0,7	-38%
Restauration	2,3	2,2	2,5	1,6	1,6	3,1	3,5	3,6	57%
Autres activités commerciales	3,0	2,9	2,9	0,8	2,0	3,0	3,4	5,4	80%
Activités de service public	1,6	1,7	1,6	0,6	1,2	1,8	1,6	1,9	17%
Divers	1,6	3,9	3,8	0,7	2,9	3,4	8,0	4,9	205%
Résultat net	2,8	-6,8	-12,6	-5,0	-11,2	-6,6	2,3	1,4	-48%
Marge artistique	-38,6	-45,9	-48,8	1,2	-16,4	-45,3	-56,2	-61,4	59%
Solde des activités artistiques	10,1	9,0	3,7	-23,4	-15,6	3,7	7,7	8,8	-13%
Solde artistique	9,3	9,2	4,7	-23,4	-15,1	4,5	9,2	8,8	-5%
solde des tournées	2,0	0,2	0,3	1,0	0,0	0,1	0,2	1,3	-37%
solde des activités audiovisuelles	-1,2	-0,4	-1,4	-1,0	-0,5	-0,8	-1,7	-1,3	9%
solde du mécénat	16,6	16,9	16,6	13,0	13,8	19,2	24,7	27,5	66%
solde des activités de valorisation des espaces	11,8	12,0	15,5	4,8	6,7	15,6	19,8	23,4	99%
solde des locations	2,9	2,7	3,6	1,2	2,2	3,2	3,7	6,3	118%
solde des visites	5,7	6,4	8,5	1,8	2,5	8,9	11,9	12,7	125%
solde de la boutique	0,9	0,7	0,8	0,2	0,4	0,4	0,7	0,7	-19%
solde de la restauration	2,3	2,2	2,5	1,6	1,6	3,1	3,5	3,6	57%
Solde autres activités commerciales	1,5	1,3	1,5	0,3	1,0	1,2	1,8	3,2	120%
Solde des activités de service public	-0,3	-0,3	-0,7	-1,0	-0,8	-0,8	-0,9	-1,6	489%
Solde divers	1,8	0,3	-0,5	0,1	0,1	-0,3	5,4	1,6	-11%

Structure des dépenses	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
TOM	67%	69%	68%	80%	74%	69%	70%	70%	
Masse salariale du TOM	46%	47%	46%	56%	50%	47%	47%	47%	
Coûts artistiques et techniques	30%	28%	28%	17%	22%	26%	26%	25%	
Structure de recettes									
subvention	44%	45%	45%	77%	62%	47%	43%	41%	
recettes artistiques	34%	32%	31%	6%	16%	29%	28%	28%	
dont billetterie	32%	30%	29%	4%	15%	28%	27%	27%	
dont tournées	1%	0%	1%	1%	0%	0%	1%	1%	
mécénat	7%	8%	8%	7%	7%	8%	10%	11%	
valorisation des espaces	5%	5%	7%	3%	3%	7%	8%	9%	
Donnée métier	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	var 17-24
nombre de spectacles	41	43	38			42	41	39	-5%
nombre de représentations	455	422	414			465	445	451	-1%
nombre de spectateurs	809 652	791 289	759 561			768 005	783 292	799 672	-1%
Indicateurs									
nombre de représentations par spectacle	11	10	11			11	11	12	4%
nombre de spectateurs par représentation	1 779	1 875	1 835			1 652	1 760	1 773	0%
subvention par spectateur (€)	132	135	141			149	144	142	8%
recette billetterie/spectateur	94	90	90			88	91	92	-2%

Consolidation du théâtre

Conso théâtres	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	var 17-24
Dépenses	85,2	83,8	85,2	73,3	80,2	88,8	88,5	89,6	5%
TOM	62,0	59,6	59,9	55,2	61,1	62,4	64,9	66,0	6%
Personnel	47,6	46,6	45,5	42,7	43,2	48,0	48,9	49,3	4%
Fonctionnement	8,9	9,0	9,0	8,2	9,4	10,6	11,3	11,2	25%
Autres charges	5,5	4,0	5,4	4,3	8,5	3,7	4,7	5,5	0%
Coûts artistiques et techniques	20,4	21,1	22,2	15,3	16,3	22,8	20,1	20,0	-2%
Salle	17,2	16,7	17,1	12,9	14,5	19,3	17,1	15,7	-9%
Tournées	2,4	3,8	4,1	1,2	1,6	2,5	2,2	3,4	40%
Audiovisuel	0,8	0,7	1,1	1,2	0,3	1,0	0,8	1,0	19%
Dépenses liées au mécénat	0,2	0,2	0,2	0,4	0,3	0,5	0,4	0,4	166%
Dépenses de valorisation des espaces	0,6	0,6	0,6	0,5	0,6	0,7	0,7	0,9	62%
Locations	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	-48%
Visites	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1851%
Boutique	0,5	0,5	0,6	0,5	0,6	0,7	0,6	0,9	78%
Restauration	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-
Autres activités commerciales	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-
Activités de service public	2,0	2,3	2,2	2,0	1,9	2,4	2,3	2,2	10%
Divers	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-100%
Recettes	85,2	83,9	85,4	75,9	83,6	85,5	87,5	90,2	6%
Recettes du TOM	61,4	61,1	61,2	64,8	72,2	63,2	65,7	64,5	5%
Subvention de fonctionnement	57,0	57,0	57,0	58,9	67,8	59,4	59,6	54,8	-4%
dont subvention principale	56,0	55,7	55,7	56,1	56,0	56,2	57,7	53,6	-4%
dont subventions autres	1,0	1,2	1,3	2,8	11,8	3,2	2,0	1,2	24%
Autres recettes du TOM	4,4	4,1	4,2	5,9	4,4	3,8	6,0	9,7	122%
Recettes artistiques	20,4	19,4	20,4	8,3	8,8	17,9	17,7	20,1	-1%
Recettes de la salle	14,9	13,6	13,6	5,8	6,9	13,5	14,0	14,2	-5%
dont coproduction	1,9	0,5	0,6	0,4	0,3	0,5	0,3	0,3	-83%
dont billetterie	12,4	12,6	12,5	4,6	6,0	12,1	13,2	13,2	6%
Tournées	4,2	4,6	5,1	1,1	1,3	2,6	2,6	4,7	11%
Audiovisuel	1,3	1,2	1,8	1,4	0,6	1,8	1,1	1,3	-4%
Recettes de mécénat	2,4	2,1	2,4	2,1	2,0	3,3	2,7	4,2	72%
Recettes de valorisation des espaces	0,6	0,7	0,7	0,3	0,4	0,7	1,0	1,0	86%
Locations	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,4	0,3	9%
Visites	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-100%
Boutique	0,3	0,4	0,5	0,2	0,3	0,5	0,6	0,7	171%
Restauration	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-11%
Autres activités commerciales	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-100%
Activités de service public	0,5	0,6	0,7	0,3	0,2	0,3	0,4	0,4	-21%
Divers	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-
Résultat net	0,0	0,1	0,2	2,6	3,4	-3,3	-0,9	0,6	9029%
Marge artistique	-0,7	1,5	1,2	9,7	11,1	0,8	0,8	-1,4	116%
Solde des activités artistiques	0,0	-1,8	-1,8	-6,9	-7,6	-4,9	-2,4	0,1	-2653%
Solde artistique	-2,3	-3,1	-3,5	-7,1	-7,6	-5,8	-3,1	-1,6	-34%
solde des tournées	1,8	0,8	1,0	-0,1	-0,3	0,0	0,4	1,3	-27%
solde des activités audiovisuelles	0,5	0,5	0,7	0,3	0,3	0,9	0,2	0,3	-40%
solde du mécénat	2,3	1,9	2,2	1,8	1,8	2,9	2,3	3,8	65%
solde des activités de valorisation des	0,0	0,1	0,1	-0,2	-0,1	0,0	0,3	0,1	-382%
solde des locations	0,2	0,2	0,2	0,0	0,1	0,1	0,3	0,2	33%
solde des visites	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-210%
solde de la boutique	-0,2	-0,1	-0,1	-0,3	-0,3	-0,2	0,0	-0,2	-25%
solde de la restauration	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-11%
Solde autres activités commerciales	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-100%
Solde des activités de service public	-1,6	-1,7	-1,6	-1,7	-1,7	-2,0	-1,9	-1,9	18%
Solde divers	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-100%

Structure des dépenses	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
TOM	73%	71%	70%	75%	76%	70%	73%	74%	
Masse salariale du TOM	56%	56%	53%	58%	54%	54%	55%	55%	
Coûts artistiques et techniques	24%	25%	26%	21%	20%	26%	23%	22%	
Structure de recettes									
subvention	67%	68%	67%	78%	81%	69%	68%	61%	
recettes artistiques	24%	23%	24%	11%	10%	21%	20%	22%	
dont billetterie	15%	15%	15%	6%	7%	14%	15%	15%	
dont tournées	5%	5%	6%	1%	2%	3%	3%	5%	
mécénat	3%	3%	3%	3%	2%	4%	3%	5%	
valorisation des espaces	1%	1%	1%	0%	1%	1%	1%	1%	
Donnée métier	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	var 17-24
nombre de spectacles	61	54	53			64	59	60	-2%
nombre de représentations	1 162	1 100	1 067			1 050	1 015	1 010	-13%
nombre de spectateurs	628 717	581 831	563 513			526 594	568 794	565 465	-10%
Indicateurs									
nombre de représentations par spectacl	19	20	20			16	17	17	-12%
nombre de spectateurs par représentati	541	529	528			502	560	560	3%
subvention par spectateur (€)	91	98	101			113	105	97	7%
recette billetterie/spectateur	20	22	22			23	23	23	18%

Données métier

Nombre de spectacles

nombre de spectacles	2017	2018	2019	2022	2023	2024	var 17-24
Opéra de Paris	31	33	31	34	31	32	3%
Opéra-Comique	10	10	7	8	10	7	-30%
sous-total opéra	41	43	38	42	41	39	-5%
Comédie-Française	12	13	12	13	15	14	17%
Odéon	14	12	14	17	14	14	0%
Colline	17	14	12	13	13	11	-35%
TNS	18	15	15	21	17	21	17%
sous-total théâtre	61	54	53	64	59	60	-2%
Total	102	97	91	106	100	99	-3%

Nombre de représentations

nombre de représentations	2017	2018	2019	2022	2023	2024	var 17-24
Opéra de Paris	354	339	331	369	341	353	0%
Opéra-Comique	101	83	83	96	104	98	-3%
sous-total opéra	455	422	414	465	445	451	-1%
Comédie-Française	370	371	348	356	369	366	-1%
Odéon	297	292	310	275	265	261	-12%
Colline	320	273	271	257	258	231	-28%
TNS	175	164	138	162	123	152	-13%
sous-total théâtre	1 162	1 100	1 067	1 050	1 015	1 010	-13%
Total	1 617	1 522	1 481	1 515	1 460	1 461	-10%

Nombre de spectateurs

nombre de spectateurs	2017	2018	2019	2022	2023	2024	var 17-24
Opéra de Paris	742 191	727 845	702 380	712 431	717 112	743 073	0%
Opéra-Comique	67 461	63 444	57 181	55 574	66 180	56 599	-16%
sous-total opéra	809 652	791 289	759 561	768 005	783 292	799 672	-1%
Comédie-Française	309 605	277 024	290 556	291 333	299 716	301 569	-3%
Odéon	164 133	161 644	134 619	137 586	148 766	148 298	-10%
Colline	98 505	94 006	87 314	62 057	87 811	69 132	-30%
TNS	56 474	49 157	51 024	35 618	32 501	46 466	-18%
sous-total théâtre	628 717	581 831	563 513	526 594	568 794	565 465	-10%
Total	1 438 369	1 373 120	1 323 074	1 294 599	1 352 086	1 365 137	-5%

Nombre de représentations par spectacle

nombre de représentations par spectacle	2017	2018	2019	2022	2023	2024	var 17-24
Opéra de Paris	11	10	11	11	11	11	-3%
Opéra-Comique	10	8	12	12	10	14	39%
sous-total opéra	11	10	11	11	11	12	4%
Comédie-Française	31	29	29	27	25	26	-15%
Odéon	21	24	22	16	19	19	-12%
Colline	19	20	23	20	20	21	12%
TNS	10	11	9	8	7	7	-26%
sous-total théâtre	19	20	20	16	17	17	-12%
Total	16	16	16	14	15	15	-7%

Nombre de spectateurs par représentation

nombre de spectateurs par représentation	2017	2018	2019	2022	2023	2024	var 17-24
Opéra de Paris	2 097	2 147	2 122	1 931	2 103	2 105	0%
Opéra-Comique	668	764	689	579	636	578	-14%
sous-total opéra	1 779	1 875	1 835	1 652	1 760	1 773	0%
Comédie-Française	837	747	835	818	812	824	-2%
Odéon	553	554	434	500	561	568	3%
Colline	308	344	322	241	340	299	-3%
TNS	323	300	370	220	264	306	-5%
sous-total théâtre	541	529	528	502	560	560	3%
Total	890	902	893	855	926	934	5%

Subvention par spectateur

subvention par spectateur (€)	2017	2018	2019	2022	2023	2024	var 17-24
Opéra de Paris	128	131	136	143	139	135	6%
Opéra-Comique	170	188	209	231	193	224	32%
sous-total opéra	132	135	141	149	144	142	8%
Comédie-Française	80	90	86	88	84	68	-15%
Odéon	76	76	91	94	86	87	15%
Colline	103	110	120	177	128	156	51%
TNS	169	193	185	278	318	225	33%
sous-total théâtre	91	98	101	113	105	97	7%
Total	114	120	124	134	127	123	8%

ANNEXE 2 : METHODOLOGIES UTILISEES POUR L'ANALYSE DES EP

La présente note de méthodologie s'abstrait des résultats pour insister sur la façon dont nous les avons obtenus. Elle présente une liste (non exhaustive) d'outils (perfectibles), qui sont plus importants que les résultats eux-mêmes dans la mesure où ces derniers devront être actualisés au fur et à mesure que le temps passe.

Ces méthodologies pourront être débattues lors des réunions d'échanges recommandés entre la tutelle et les EP et contribuer à consolider un langage commun, en étant progressivement homogénéisées et raffinées pour tous les EP, en reposant sur des séries de plus en plus longues et de plus en plus fiables.

Des exemples de résultats obtenus grâce à ces outils sont égrenés de façon synthétique au fil de la présentation pour en illustrer l'intérêt.

Sources

Nous nous sommes fondés sur les comptes financiers des établissements, les éventuels états complémentaires de comptabilité analytique, ainsi que les reportings établis par certaines directions. Nous avons parfois dû extraire des données de rapports d'activité ou de gestion, en nous assurant autant que possible de leur homogénéité avec les états financiers utilisés.

Le budget 2025 est régulièrement mentionné à titre de commentaire, pour indiquer qu'il prolonge ou inverse une tendance, mais non retenu dans les analyses car il n'est pas de même nature que des comptes exécutés, avec parfois d'importants écarts (dérives en gestion, régulation budgétaire, succès de la programmation s'écartant des attentes à la hausse ou à la baisse...)

Les données de SIBIL viennent en complément. Elles ne recoupent pas exactement les données internes des établissements, qui les produisent pourtant. Elles vont cependant dans le même sens la plupart du temps. Les écarts pourront être levés à l'avenir, dans le cadre du groupe de travail associant le DEPS, la DGCA et le SNUM que nous recommandons.

Modèle de données

Nous avons établi, peu après le début de la mission, un modèle de données, correspondant au cadre que nous souhaitons mettre en place pour notre analyse. Celui-ci définit en particulier :

- la période d'étude : 2017-2024, pour disposer de trois années avant crise sanitaire (2017-2019), et trois années après crise sanitaire (2022-2024). Cette série longue ne pouvait au demeurant guère l'être plus car certains établissements ont changé de méthodes et/ou de systèmes d'information, notamment au moment du passage à la GBCP (même l'année 2017 est parfois impactée, comme dans le cas de l'ONP ou de la Comédie-Française, ce qui nous conduit à procéder à des retraitements ou à des mises en garde) ;
- les agrégats communs souhaités pour tous les EP, en dépenses (TOM, dépenses artistiques...) comme en recettes (subvention, recettes de billetterie, de mécénat, de valorisation des espaces...) : les comptes ainsi synthétisés sont ceux présentés dans l'analyse consolidée des 6 EP. Leur caractère homogène permet de les consolider pour obtenir une image globale. Nous avons dû faire des choix, car

certaines de nos souhaits ne pouvaient être satisfaits par tous les établissements (par exemple la distinction entre coûts de création et coûts de production) ;

- les agrégats métier nous servant à suivre l'activité : nombre de spectacles, de représentations, de spectateurs... Ces agrégats nous ont également servi à établir des indicateurs finance-métier (cf plus bas).

Le modèle de données garantit la solidité des analyses car elles s'inscrivent dans un ensemble qui boucle par le résultat net. A défaut, les analyses partielles glanées ici ou là peuvent masquer des évolutions non appréhendées. Par exemple, le taux de croissance de la subvention pour charge de service public (SCSP) de l'Opéra-Comique a augmenté de 18,1% entre 2017 et 2024, et il est tentant de comparer cet indicateur du soutien public à la hausse des charges, ou encore à l'inflation, au cadrage de la NAO. Mais l'agrégat global conduit à nuancer cette approche : à travers le tarissement des aides exceptionnelles et la montée en puissance des régulations, la hausse de la subvention de fonctionnement dans son ensemble n'est que de 10,7%, engendrant alors par exemple effet ciseaux avec l'évolution des dépenses de personnel de l'Opéra-Comique. De même, un poste Divers très important, connaissant de surcroît une évolution forte sur la période d'étude, peut biaiser les tendances observées sur les autres agrégats et doit être examiné avec minutie.

Analyses de tendances

Les outils d'analyses décrits ci-après sont basiques, mais il importe de bien les croiser pour éviter les erreurs de jugement, de procéder au besoin par faisceau d'indices et, bien entendu, de recouper les tendances observées par de l'information qualitative, issue des entretiens et des documents fournis par les EP.

Les variations en %

L'analyse des évolutions sur longue période est la plus courante, nous l'avons systématisée en observant les variations entre 2017 et 2024. Il importe cependant de demeurer critique :

- le point de départ peut n'être pas significatif, par exemple à l'Opéra-Comique qui a réouvert à mi année en 2017 après travaux. Nous avons donc également observé les variations 2018-2024 ;
- le point d'arrivée peut ne pas l'être non plus, par exemple à la Comédie-Française dont la subvention a été amputée de 5M€ en 2024. Nous avons à plusieurs reprises recouru sur ce sujet à une présentation *pro forma* montrant, aux côtés de la variation réelle, la variation hors ponction sur fonds de roulement ;
- l'ensemble de la période peut apparaître erratique, du fait de crises répétées (sociale, sanitaire, inflationniste...), ou simplement de l'aspect volatile de l'activité artistique, fondée sur une économie de prototypes. Dès lors, il peut être utile de lisser les évolutions par :
 - o l'observation des courbes de tendance sur les graphiques ;
 - o des raisonnements en moyenne (moyenne 2017-2019 comparée à la moyenne 2022-2024 par exemple).

L'analyse des écarts

Raisonné en valeur absolue est parfois plus parlant, ou du moins complémentaire, pour quantifier par exemple des efforts d'économies ou la progression de nouvelles ressources comme le mécénat.

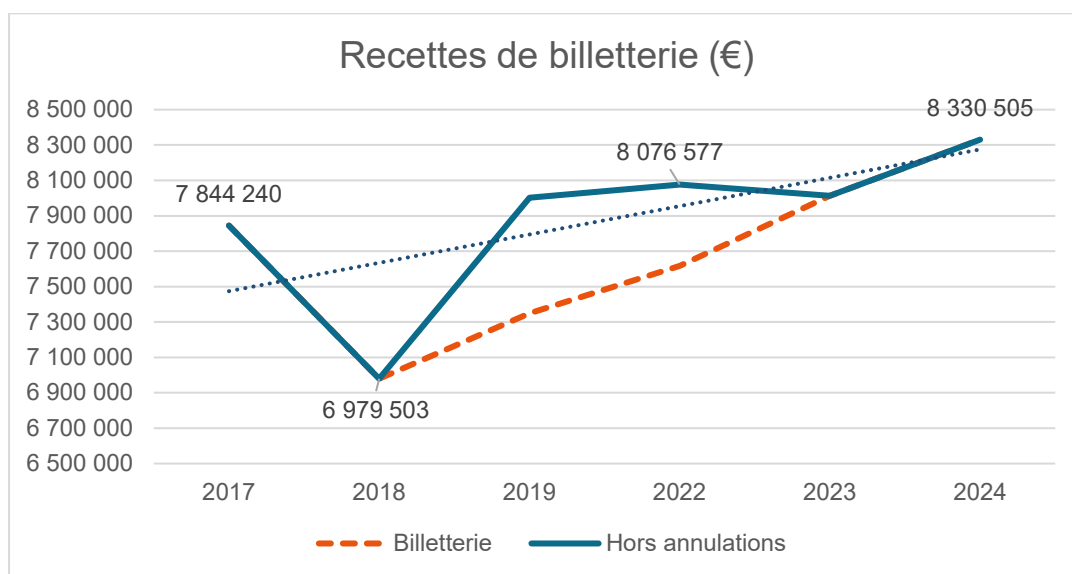
Il peut s'agir d'écarts sur une période (entre 2017 et 2024), ou d'écarts à une tendance, comme l'inflation, auquel cas nous pouvons être amenés à retraiter les chiffres pour

raisonner en euros constants. Nous le faisons par exemple dans certains graphiques, ou dans l'annexe sur la loi de Baumol, où les montants sont alors présentés en « valeur réelle », ou parfois en base 100.

A titre d'exemple, nous avons évalué dans le rapport quelle « perte de pouvoir d'achat » la progression ralentie de la subvention (+3%) par rapport à l'inflation (+17,5%) engendrait. L'écart ressort à 24M€, dont 12M€ pour l'opéra et 12M€ pour le théâtre. Puis nous avons estimé comment cette perte était couverte par les EP :

- pour l'opéra : par le mécénat (+13,8 M€) et les recettes de valorisation des espaces (+11,8 M€), laissant une marge importante pour la croissance du TOM et des autres activités ;
- pour le théâtre : également par le mécénat (+1,9 M€) et les recettes de valorisation des espaces (+0,5 M€), mais surtout par des économies tendanciellées, en particulier une progression du TOM inférieure à l'inflation (+6,9 M€) et une baisse des coûts artistiques en salle (4,3 M€ d'économies par rapport une progression calée sur l'inflation).

Une approche *pro forma* peut être employée là aussi, pour neutraliser par exemple des facteurs exogènes comme des annulations de spectacles dues aux grèves. Ainsi, à la Comédie-Française, le rebond constaté après le point bas de l'année 2018 (ligne pointillée ci-dessous) est encore plus rapide si l'on réintègre le manque à gagner lié aux annulations (ligne bleue), ce qui permet de visualiser la dynamique endogène imprimée par l'établissement.



Indicateurs stratégiques

Nous avons défini ces indicateurs dans le cadre du modèle de données, pour être sûrs que nous disposerions des agrégats nécessaires à leur calcul le moment venu.

Au-delà des indicateurs de gestion, qui permettent de suivre les équilibres économiques, et notamment l'impact de mesures de redressement, le croisement des données financières et des données métier permet d'appréhender l'efficacité de la structure à l'aune de ses objectifs stratégiques et de ses missions de service public.

Par exemple, le nombre de spectateurs par représentation permet de suivre si des économies réalisées du fait des contraintes budgétaires se traduisent par une baisse de la qualité des spectacles entraînant une désaffection du public. Ce ne fut pas le cas à l'Odéon,

où la baisse de 22% des coûts artistiques et techniques entre 2023 et 2024 s'est accompagnée d'une fréquentation par lever de rideau stable et même en légère hausse (+1,2%).

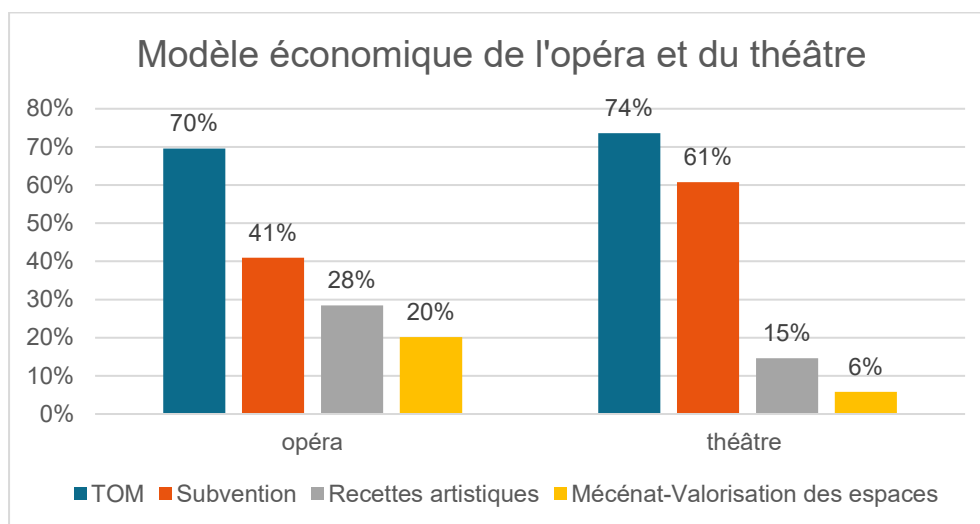
L'indicateur de la subvention par spectateur nous paraît devoir faire l'objet d'une attention particulière. Il n'est pas suivi actuellement et suscite une certaine réserve, quant à la façon de l'interpréter, de réaliser des comparaisons d'un EP à l'autre. Nous estimons cet indicateur clé :

- Il rapporte l'aide publique aux bénéficiaires de l'action publique que sont les spectateurs, et non au soutien de la structure à travers la couverture de son TOM ;
- Il permet bien de faire des comparaisons :
 - o dans le temps : la subvention par spectateur de notre échantillon a augmenté de 8% entre 2017 et 2024, soit un rythme inférieur à l'inflation (17,5%), qui atteste de l'efficacité globale de la politique budgétaire menée à l'égard des EP ;
 - o dans l'espace : les comparaisons entre établissements ont du sens, dès lors qu'elles sont menées de façon nuancée et argumentée :
 - le rapport compare les 6 EP entre eux, en justifiant autant que possible la composition de la subvention : genre plus ou moins onéreux, patrimonial, audacieux, financement de tarifs préférentiels, limites liées à la configuration des salles... ;
 - le rapport compare également les opéras de notre échantillon avec ceux des régions, comme le fait au demeurant la Réunion des opéras de France (ROF) dans son Observation sur l'art lyrique en France ;
 - le résultat est très intéressant, par exemple sur l'Opéra de Paris : il ressort qu'à rebours des idées reçues, cet établissement dont la subvention est très importante en valeur absolue s'avère particulièrement efficient : l'amortissement de ses coûts élevés sur un large public, grâce à de grandes jauges et des séries longues, avec un niveau fort de ressources propres directes et indirectes, aboutit à une subvention par spectateur de 135€, deux à trois fois plus basse que celle de ses homologues en région ;
- L'indicateur invite à s'interroger sur les publics au sens large : la subvention est d'autant mieux utilisée que l'établissement touche de nombreux spectateurs, en salle mais aussi en tournée, et même à travers des rediffusions audiovisuelles. Alors que la majorité des EP ne suivent pas le nombre de spectateurs en tournées, et encore moins sur les écrans, cet indicateur y pousse naturellement ;
- Le ratio incite aussi à la prospective :
 - o comparer la subvention par spectateur (par exemple 225€ au TNS) au prix du billet par spectateur (13€ au TNS) n'est pas inintéressant et invite à s'interroger sur le partage des coûts ;
 - o réaliser des économies pour redresser une structure en danger est un impératif, mais le but ultime de cette dernière demeure d'accueillir un maximum de spectateurs pour satisfaire à sa mission : si l'on peut se féliciter qu'une baisse des coûts artistiques contribue au redressement financier sans diminuer le nombre de spectateurs par représentation, les besoins d'économies sont parfois tels que l'établissement doit abaisser son nombre de représentations, entraînant par conséquent une baisse du nombre total de spectateurs, donc un accroissement de la subvention par spectateur. Cet indicateur rappelle alors que la situation n'est qu'un point intermédiaire dont on ne peut se satisfaire et qu'il convient de trouver d'autres voies, économiques, structurelles, commerciales, artistiques, pour relancer la fréquentation.

Une petite subvention peut porter une action inefficente et une grosse subvention une action efficiente. Une baisse ou une hausse de subvention peut s'avérer dommageable ou profitable en fonction de la réaction de l'établissement bénéficiaire. Il importe de suivre le bon usage des deniers publics non sous l'angle des seuls moyens de l'opérateur mais bien de ses missions, en particulier à l'égard du public.

Analyses de Structure

Un modèle économique se caractérise en particulier par sa structure de recettes et de coûts. C'est ainsi que nous distinguons par exemple le modèle de l'opéra, dont les recettes sont constituées à 30% par la billetterie et 20% par les recettes de mécénat et de valorisation des espaces, du modèle du théâtre, dont les recettes sont constituées à 15% par la billetterie (deux fois moins) et 6% par les recettes de mécénat et de valorisation des espaces (trois fois moins).



En outre l'analyse en structure complète l'analyse en variation :

- elle a notamment permis dans notre étude de relativiser l'impact de la crise énergétique, qui ne fut pas le principal facteur de tension sur les charges des établissements : malgré des hausses unitaires fortes, la part de ces dépenses dans les budgets des EP s'est avérée bien moins forte que dans celle des ménages, qui est dans toutes les têtes (1,3% des charges de l'ONP contre près de 10% pour les particuliers). Toute variation doit être appréciée à l'aune des masses en présence et des ordres de grandeur ;
- c'est la combinaison de l'analyse en structure et de l'analyse en variation qui permet de caractériser l'évolution des modèles économiques. L'étude des ressources propres indirectes est emblématique à cet égard : même si leur hausse est forte et comparable dans l'opéra (+85% sur la période) et dans le théâtre (+74%), notre analyse montre que l'impact est sans comparaison entre les deux genres du fait du poids relatif de ces ressources, trois fois plus élevées dans le lyrique, ce qui conduit à des réactions très différentes en l'opéra et le théâtre face aux crises en termes d'économies.

L'analyse des modèles économiques consiste en une observation de la dynamique relative des masses en jeu, produisant une déformation de la structure d'exploitation :

- c'est ainsi que nous voyons les deux modèles de l'opéra et du théâtre diverger, le premier avec des ressources propres majoritaires et dynamiques, le second avec des ressources publiques dominantes et peu dynamiques ;
- la déformation de la structure de recettes a un impact sur la structure de charges, le théâtre se devant d'être plus économe et plus innovant ; elle a aussi un impact sur la nature des charges, des recettes plus volatiles appelant des charges plus flexibles. Nous voyons à cet égard bon nombre d'EP maîtriser leur TOM et variabiliser certaines de leurs dépenses ;
- la déformation des structures étant un processus lent, plus la période d'observation est longue, plus les résultats sont probants, comme nous le constatons à l'ONP, dont la subvention passe de 60% à 40% des recettes sur 20 ans. A ce titre, les résultats de la présente mission prendront d'autant plus de sens s'ils continuent d'être suivis dans la durée.

Analyse des Soldes

Le lien entre les recettes et les dépenses susmentionné rend nécessaire un raisonnement en soldes pour ne pas faire d'erreur d'analyse.

Les baisses de recettes artistiques observées dans bon nombre d'EP à certains moments sont le résultat de la baisse du nombre de représentations pour réaliser des économies. Ces décisions s'avèrent rationnelles si l'économie est plus forte que la perte de recettes, ce qui s'est avéré le cas la plupart du temps.

Là aussi, l'analyse en variation doit être complétée pour ne pas commettre d'erreur de jugement. Ainsi, les Ateliers Berthier de l'Odéon enregistrent entre 2017 et 2024 une forte diminution de leurs recettes, de 32%, tandis que leurs dépenses diminuent de 22% seulement. Mais du fait des masses relatives, le solde de la salle s'est en réalité amélioré.

Analyse des effets combinés

Effet valeur – effet volume

Il importe de distinguer les différents facteurs d'une évolution pour bien analyser ses causes et envisager d'éventuelles actions correctrices.

Par exemple, au niveau consolidé de notre échantillon, les recettes de billetterie baissent de 2% sur la période, du fait d'une hausse des tarifs moyens de 3% (effet prix), contrebalancée par une baisse du nombre de spectateurs de 5% (effet volume).

On peut approfondir cette analyse et décomposer une évolution en autant de facteurs que possible, afin de remonter aux causes premières et aux décisions prises. Dans notre exemple, la baisse du nombre de spectateurs peut être liée à une baisse du nombre de représentations (pour raisons économiques notamment) et/ou à une baisse du nombre de spectateurs par représentation (pour des raisons artistiques, ou de jauge ajustée du fait des besoins scéniques, ou de choix tarifaires ayant réfréné une partie du public...)

De même, le cadre d'analyse de la masse salariale fondé sur le cadrage NAO (effet valeur) et l'évolution des effectifs permanents (effet volume) n'est pas satisfaisant pour rendre compte de la réalité, non seulement parce qu'il n'englobe pas l'ensemble des effets concernés (en particulier les effets volume liés aux effectifs non permanents), mais aussi parce qu'il méconnaît d'autres effets jouant dans la composition de la masse salariale, à savoir les effets de noria (recrutement d'un junior en remplacement d'un senior avec un différentiel de salaire à la clé), ou encore les effets de structure (liés à l'évolution des

métiers, par exemple le remplacement de guichetiers par des experts du numérique et de la relation client).

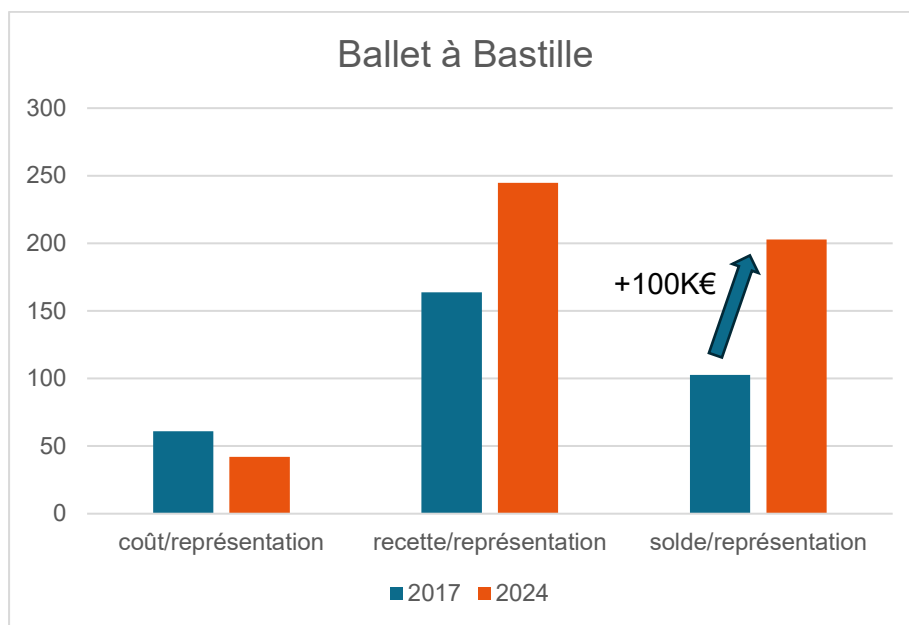
Effets de structure, effets mix

Lorsqu'un modèle économique évolue, les différentes activités qui le composent évoluent chacune, de façon souvent différenciée, de sorte que tout doit être analysé en même temps : la déformation de la structure de recettes et de charges, et la variation des soldes de chaque activité, décomposée en autant de facteurs combinés.

On peut parler d'effet mix lorsque l'évolution du modèle porte sur la programmation, à travers par exemple une modification de la proportion entre grandes formes et petites formes, entre créations et reprises, entre productions propres et coproductions, entre spectacles dans la grande salle et spectacles dans la petite salle... Une analyse détaillée est nécessaire pour saisir tous les impacts.

Un exemple parlant est l'évolution de la proportion d'opéras et de ballets dans la programmation de l'Opéra de Paris. La baisse du tarif moyen de l'ONP de 3% sur la période, qui étonne de prime abord compte tenu des hausses de prix régulièrement opérées, est en réalité due à cet effet de structure : les prix du ballet ont augmenté sur la période, mais comme ils demeurent inférieurs à ceux de l'opéra, la proportion croissante de ballets dans la programmation tire malgré tout le prix moyen vers le bas. Cette décision est cependant bonne du point de vue économique, dès lors que les marges augmentent.

A titre d'illustration partielle de cette analyse, on voit notamment que la baisse des coûts de représentation du ballet à Bastille, combinée à la hausse de la recette par lever de rideau, engendre un surcroît de marge de 100K€ en 2024 par rapport à 2017.



L'étude montre que la même décomposition appliquée au lyrique aboutit à une baisse de marge de 36K€ concernant l'opéra à Bastille sur la période. L'établissement a décidé parallèlement d'ajuster sa programmation pour donner une vingtaine de représentations chorégraphiques en plus et une vingtaine de représentations lyriques en moins. Sur ces bases, la combinaison des effets volume (modification du nombre de représentations) et des effets valeur (modification des marges par représentation) a engendré en 2024 un surcroît de marge de 0,7M€ à Bastille par rapport à 2017.

La même analyse appliquée à Garnier, avec des chiffres et des résultats au demeurant bien différents (mettant en évidence la nécessité d'entrer le détail pour toute analyse de ce type), conduit à un surcroît de marge de 1,7M€.

Le gain global est donc de 2,4M€, correspondant à des décisions et actions identifiables de la part de la direction, pour un résultat net de 1,3M€ en 2024 qui n'aurait pu être atteint sans cette évolution du mix.

Analyses marginales

Les marges sur coûts variables

Nous les avons évoquées précédemment quand nous avons parlé du solde par lever de rideau : il correspond aux recettes variables (billetterie) – les coûts variables (coûts de la représentation).

Les points morts

Le point mort correspond de façon générique au nombre de ventes que l'on doit réaliser pour amortir un investissement initial. Au cas d'espèce, il correspond au nombre de représentations nécessaires pour amortir les coûts de création d'un spectacle. Cet indicateur peut éclairer les débats sur l'allongement des séries. De surcroît, un calcul à deux étages doit être fait dans le système actuel fondé sur le TOM : une fois les « frais fixes du spectacles » amortis, à savoir les coûts de création, la marge dégagée doit contribuer à amortir les frais fixes de l'établissement.

La Comédie-Française offre une illustration de l'usage des points morts comme outil d'analyse. Le coût de production d'un spectacle y était de 109 K€ en 2017. Le solde par représentation (recettes de billetterie – coûts d'exploitation) s'établissant à 15,3 K€, il fallait 7 levers de rideau pour amortir les coûts de création. Ce point mort aurait pu se dégrader, du fait que le solde par représentation a chuté à 12,1K€ en 2024 (-21%). Mais le théâtre a été attentif à ses équilibres : en abaissant les coûts de création à 69 K€ (-37%), il a conservé et même amélioré son seuil d'équilibre à 6 représentations. De surcroît, comme il joue en moyenne 26 représentations par spectacle, il dégage au-delà de son point mort des excédents importants pour participer à la couverture des frais fixes de l'établissement.

Le raisonnement est plus difficile à manier pour les établissements dont les soldes artistiques sont négatifs, mais reste valable : s'ils perdent de l'argent à chaque représentation, il demeure que pour un volume annuel de représentations donné, des séries plus longues se traduisent par un nombre de créations plus restreint, et donc des coûts de production plus faibles.

Les tests de sensibilité, les prix d'équilibre

Ces calculs permettent de tester l'impact d'un ajustement de variable et constituent une aide à la décision. Il s'agit de regarder par exemple combien rapporterait en recettes billetterie une hausse du prix de 1€, ou de 5%, d'estimer si la mesure est réaliste, si le gain en vaut la chandelle.

Nous avons utilisé cette méthode à de nombreuses reprises, par exemple à la Colline. Ses contraintes budgétaires l'ont obligée à diminuer son nombre de représentation et à perdre des spectateurs : elle ne peut les reconquérir en multipliant les levers de rideaux car son solde par représentation est négatif, de sorte que toute relance de son activité, à paramètres constants, la replongerait dans le rouge. Dans ce contexte, nous avons regardé

quels paramètres pourraient être modifiés (prix, taux de remplissage), effectué différents tests de sensibilité, et calculé le prix d'équilibre pour chaque salle :

- dans la grande salle, avec le même taux de fréquentation, aux alentours de 85%, il suffirait d'augmenter de 6€ le prix moyen pour équilibrer le solde, en passant le billet de 21€ à 27€, ce qui ne paraît pas irréaliste au vu des tarifs du secteur. La mesure peut ensuite être raffinée à travers de nouveaux tests de sensibilité : recherche d'une hausse du remplissage de quelques points pour modérer la hausse de prix, différenciation de la hausse selon les catégories, étalement pluriannuel...
- dans la petite salle, en revanche, les simulations montrent qu'il faudrait doubler le prix moyen pour le porter de 13€ à 26€, ce qui pour le coup ne paraît pas réaliste.

Justification de la SCSP

La subvention ne peut avoir pour vocation de financer essentiellement des charges fixes (le TOM) et, pour son reliquat, une partie des coûts artistiques. Nous nous efforçons de lui donner un contenu plus porteur de sens en identifiant les motifs de soutien public pour chaque établissement en fonction de ses missions. Nous pouvons citer notamment :

- les activités liées à l'EAC, la médiation, les écoles, les maîtrises populaires, les autres activités de service public (musée-bibliothèque, entretien du monument historique...);
- l'activité artistique : la subvention est censée financer à travers la marge artistique la partie des coûts artistiques que les recettes directes (de billetterie et de coproduction) ne peuvent financer, notamment du fait de la qualité élevée des spectacles, de leur esthétique exigeante, du soutien à des écritures contemporaines...
- le manque à gagner lié aux tarifs préférentiels à destination des publics prioritaires : ce montant correspond à l'écart entre ces tarifs et le plein tarif multiplié par le nombre de places octroyées (la méthodologie est en réalité plus complexe, différente selon les établissements et les données disponibles dans SIBIL).

Cette dernière action, qui n'est jamais chiffrée habituellement, correspond à une mission de service public importante, à savoir la démocratisation culturelle, et les montants en jeu sont à la fois significatifs et disparates : ils vont de moins de 5% à plus de 30% des recettes de billetterie selon les établissements (ce qui peut constituer un beau sujet d'échanges entre les EP et la tutelle).

De surcroît, la répartition de l'aide publique entre soutien à l'offre (l'activité artistique) et soutien à la demande (les tarifs réduits) retient aussi l'attention. Ainsi, dans la logique actuelle où nous considérons la marge artistique disponible après financement du TOM, nous observons par exemple des politiques assez différentes selon les EP :

- au TNS par exemple, la marge artistique de 1,8M€ finance 53% des coûts artistiques (3,4M€). Une fois pris en compte le financement du manque à gagner lié aux tarifs réduits (0,3M€), ce taux tombe à 43% ;
- à la Colline, la marge artistique de 1,1M€ finance 30% des coûts artistiques (3,7M€). Une fois pris en compte le financement du manque à gagner lié aux tarifs réduits (0,65M€), ce taux tombe à 12%. La part de la marge artistique allouée à la démocratisation culturelle dans cet établissement (0,65M€) est supérieure à la part allouée à l'artistique (0,45M€), ce qui est un résultat notable.

Le concept de surqualité

La surqualité n'est pas un jugement de valeur mais un concept économique, qui décrit une situation dans laquelle un surcroît de dépenses artistiques ne se traduit pas par un surcroît de recettes de billetterie à due concurrence.

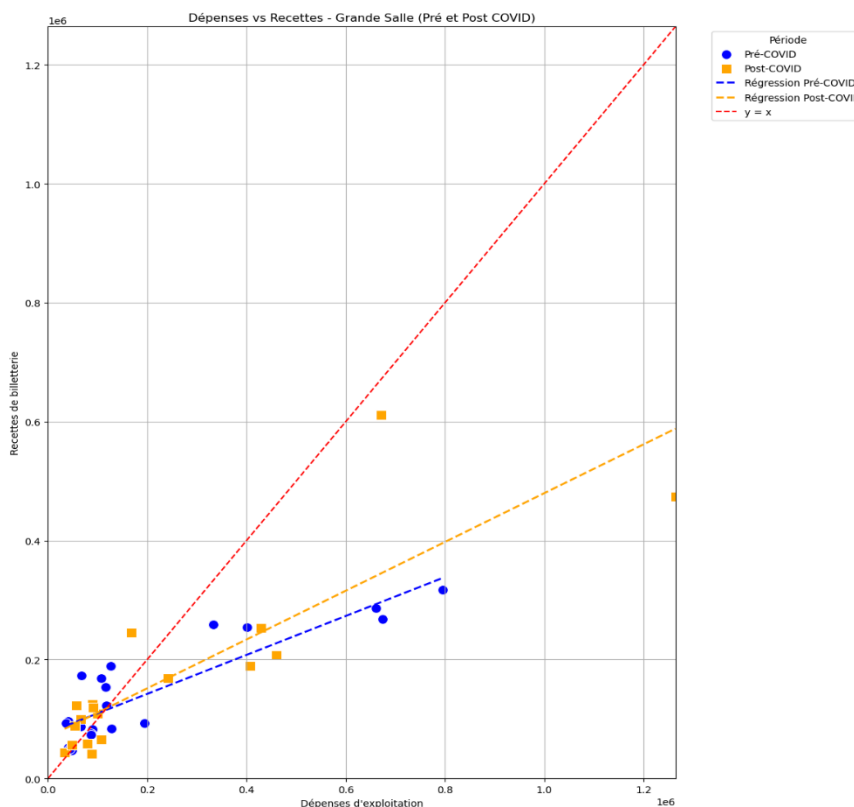
Une telle situation est inhérente au spectacle vivant subventionné, qui a besoin d'une aide publique pour financer des esthétiques exigeantes, ou encore attirer avec des tarifs réduits des spectateurs qui ne viendraient pas d'eux-mêmes pour des raisons artistiques, économiques, ou encore sociales. Nous ne remettons donc pas en cause la surqualité dans ce rapport, mais nous observons sa variation, en particulier en période de crises (inflationniste, budgétaire...).

A travers les analyses œuvre par œuvre dans SIBIL, nous examinons l'évolution du modèle économique de chaque établissement, qui correspond de façon basique à sa capacité à transformer des dépenses globales (de production et d'exploitation) en recettes globales (de coproduction et de billetterie) ; ou, de façon plus analytique, à sa capacité à transformer des dépenses d'exploitation en recettes d'exploitation (de billetterie), l'amortissement des coûts de création étant étudié dans un second temps.

En prenant l'exemple de la Colline dans le graphique ci-dessous, nous positionnons les spectacles dans un plan ayant les dépenses d'exploitation en abscisse et les recettes de billetterie en ordonnée. Nous obtenons un nuage de points (bleus pour les spectacles de la période pré-covid, orange pour les spectacles de la période post covid). Nous procédons ensuite à une régression et obtenons deux courbes de tendances, dont la fonction décrit en quelque sorte le modèle économique de chaque période :

$$\text{Recettes} = a + b \times \text{dépenses}$$

$$\text{Recettes} = a' + b' \times \text{dépenses}$$



Le résultat obtenu est remarquable : la pente de la courbe orange post covid est plus forte que la pente de la courbe bleue pré covid ($a' > a$), ce qui signifie que l'établissement a

amélioré son modèle économique : un niveau de dépenses donné produit aujourd'hui plus de recettes qu'avant la crise sanitaire du fait des décisions de gestion prises ; ou, autrement dit, pour atteindre le même niveau de recettes, l'établissement est aujourd'hui capable de mobiliser moins de dépenses. Sous la contrainte économique, il a réussi à abaisser son niveau de surqualité, que l'Etat a plus de mal à financer du fait des tensions budgétaires, tout en préservant son modèle artistique. Ce résultat montre la résilience et la capacité d'adaptation de nos EP, dans une situation où la crise inflationniste réhaussant les coûts et incitant les consommateurs à la prudence, la tendance spontanée des courbes est plutôt à l'affaissement des pentes.

Comptabilité analytique par activités

Nous avons établi le modèle de données susmentionné avec les éléments dont nous disposons et nous sommes glissés dans les modes de raisonnement existants (TOM, marge artistique...) pour montrer que, dès à présent, nous pouvions approfondir l'analyse des modèles économiques sur la base de l'existant.

Nous avons cependant mené une analyse critique de ces concepts (cf partie II.B.1 du rapport), pour proposer de leur substituer une comptabilité analytique par activités, et même en coûts complets dans l'idéal, qui permettra de mieux appréhender les modèles économiques et de mieux embrasser les impacts des décisions prises.

Comptabilité en coûts directs

Nous avons illustré ce qu'apporterait une comptabilité analytique par activités fondée sur l'affectation des coûts directs en proposant une maquette possible dans le cadre de l'examen de la Comédie-Française, sur la base des données dont nous disposons. Nous avons en particulier affecté les coûts artistiques et techniques du TOM à l'activité artistique, réparti le mécénat et la subvention sur les différentes activités. Nous obtenons alors une toute autre lecture des équilibres économiques :

- les coûts artistiques et techniques, qui représentaient 7,4M€ (17% des dépenses) dans la présentation classique, sont révisés à la hausse pour devenir la principale masse du budget, à 25,9M€ (58% des dépenses), une fois les coûts artistiques et techniques du TOM pris en compte ;
- l'appréciation du rapport entre les coûts techniques et les coûts artistiques est inversée : on passe d'un rapport 60%-40% en faveur de l'artistique à un rapport 40%-60% en faveur de la technique ;
- la subvention, qui semblait ne financer aucunement les coûts artistiques et techniques puisque la marge artistique était négative, est en réalité le principal financeur des dépenses artistiques, à hauteur de 47%, devant la billetterie (35%) et le mécénat (12%).

Comptabilité en coûts complets

Nous avons également illustré ce qu'apporterait une comptabilité en coûts complets dans le cas de l'Opéra de Paris, qui est le seul établissement en mesure de la pratiquer. L'un des points forts de cette méthode est de déverser les coûts directs mais aussi indirects dans les activités, selon des clés appropriées (par exemple, les coûts des fonctions support comme la RH, qui peut être plus ou moins sollicitée en contrats de travail et en fiches de paie selon qu'il s'agit par exemple d'opéra ou de ballet, de Bastille ou de Garnier).

Un exemple simple de l'intérêt de cette méthode peut être donné : l'activité de visites guidées à Bastille peut être considérée comme rentable en coûts directs puisqu'elle rapporte 61K€, mais elle ne couvre pas les coûts indirects (95K€) provenant de la direction

de la communication et de la direction de l'expérience et du marketing. Ce type d'analyse constitue un précieux outil d'aide à la décision.

SIBIL

Des méthodes assez sophistiquées ont été utilisées pour tirer le meilleur des données dans SIBIL. Nous nous bornerons à citer ici quelques exemples afin d'en illustrer l'intérêt.

Variances inter spectacle, régressions linéaires à effet fixe

La variance inter spectacle permet d'observer si les spectacles d'une programmation connaissent des taux de remplissage comparables (ce qui peut être le cas par exemple dans un modèle de répertoire) ou au contraire une grande dispersion (illustrant notamment une économie de prototype, avec une prise de risque plus forte sur des esthétiques difficiles ou des auteurs émergents).

La régression linéaire à effet fixe permet pour sa part d'intégrer plusieurs facteurs dans l'explication d'une variable. Par exemple, la fréquentation peut être le résultat d'une équation linéaire intégrant la salle (Bastille ou Garnier), le genre (opéra ou ballet, en distinguant même le cas échéant ballet classique et ballet contemporain), le metteur en scène (connu ou pas), etc.

Nous citerons à titre d'illustration quelques résultats emblématiques issus de l'utilisation de ces outils :

- à l'Opéra de Paris, l'écart type financier pour chaque représentation est estimé à 26 334€ pour l'opéra, contre 7 315€ pour le ballet. Le genre chorégraphique, qui s'avère plus rentable que le lyrique au vu des analyses de marge mentionnées précédemment, s'avère donc également moins risqué : il contribue à fiabiliser les prévisions et réduire les incertitudes sur les recettes de billetterie ;
- à la Comédie-Française, Molière possède les meilleures statistiques, en moyenne de fréquentation et en variance. De façon plus générale, les spectacles des XVIIe, XIXe et XXe sont parmi les moins risqués de l'ensemble de notre échantillon. Leur variance inter spectacle est encore plus faible que celle des ballets à Garnier (on peut comparer deux salles de jauge différente en convertissant la variance en « coefficient de variation » pour la normer : ce coefficient oscille entre 3 et 4% pour les trois siècles susmentionnés à Richelieu, contre 5,8% pour le ballet à Garnier) ;
- à l'Odéon, les écarts entre les pièces en français et les pièces en langue étrangère apparaissent minimes. Cette information est intéressante à l'heure où la nouvelle direction souhaite relancer les pièces en langue étrangère pour monter jusqu'à 50 % de la programmation ;
- à la Colline, la parité semble globalement respectée entre metteurs en scène homme et femme. Cependant, les représentations des spectacles mis en scène par des femmes ont lieu à 65 % dans la petite salle, contre seulement 31 % pour les hommes. A titre d'explication possible, nous constatons des écarts de fréquentation entre metteurs en scène hommes et femmes, qui se réduisent heureusement avec le temps (entre les trois premières années de notre étude et les trois dernières, l'écart s'est réduit d'une dizaine de points). Cette information peut cependant être intéressante du point de vue de la politique publique : en calculant, à l'aide du prix moyen des billets chaque année, le coût de cette fréquentation plus faible, nous pouvons quantifier un besoin de financement et de soutien public correspondant à la mise en avant de metteuses en scène femme, le temps que le rattrapage de fréquentation avec les hommes s'opère. Ce dernier s'établit à 0,5M€ pour les 6 années hors COVID. Une telle action peut nourrir la justification de la SCSP susmentionnée.

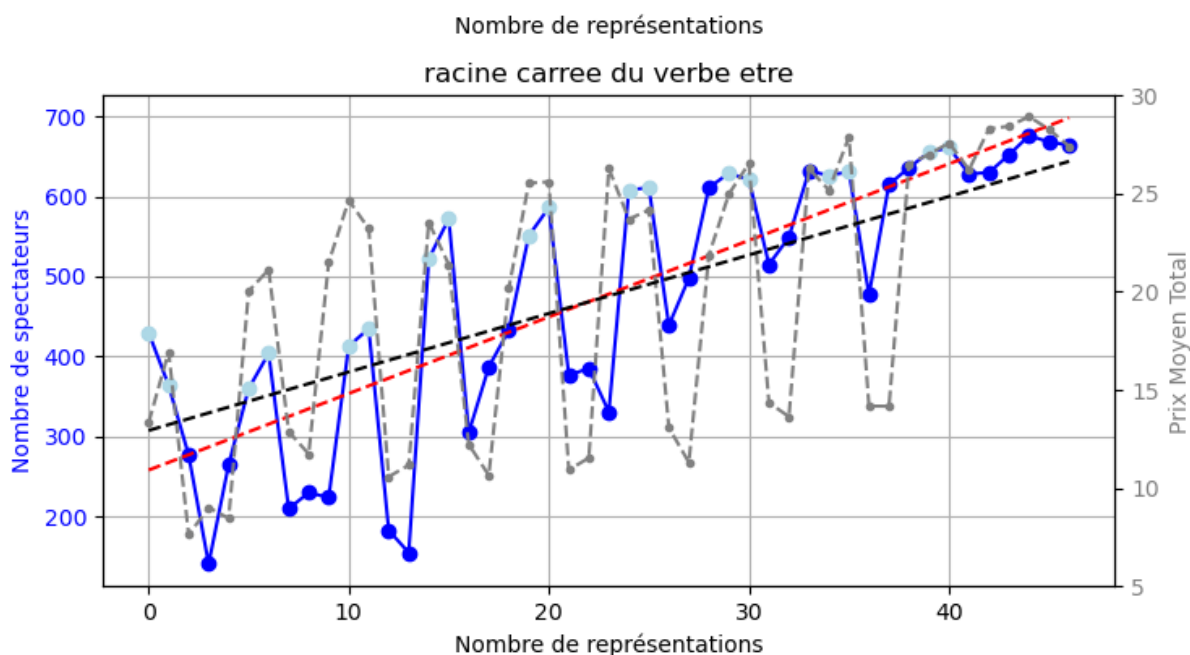
Ces outils ne remettent bien entendu pas en cause la liberté éditoriale : ils visent simplement à qualifier de façon plus précise, voire à quantifier des phénomènes que les établissements appréhendent de façon moins chiffrée, afin de les aider dans leurs décisions pour le futur, notamment dans la gestion de leur profil de risque.

Variance intra spectacle, analyse représentation par représentation

Lorsque nous disposons des données représentation par représentation, la variance intra spectacle permet de voir si un spectacle enregistre les mêmes fréquentations soir après soir, s'installe par le bouche-à-oreille, se remplit par le haut ou par le bas, a un profil différent le week-end et en semaine...

De telles analyses sont possibles pour la Comédie-Française, l'Opéra-Comique et la Colline, qui ont renseigné SIBIL représentation par représentation (contrairement aux autres EP qui ont saisi des totaux, ce sujet valant la peine selon nous d'être abordé dans les futures réunions entre la tutelle et les EP, car la déperdition d'information est importante, alors qu'une saisie automatique dans SIBIL *via* des API n'engendrerait pas de surcroît de travail).

Nous pouvons illustrer l'intérêt de ce type d'analyse avec la Colline, où nous observons notamment pour la plupart des spectacles une tendance fortement haussière des tarifs représentation après représentation dans la grande salle. Cette tendance atteste que, les spectacles de La Colline faisant souvent preuve d'innovation, les spectateurs attendent que le bouche-à-oreille ait fait son office avant de réserver, et que les pièces sont au final plébiscitées par le public. Une telle information est précieuse pour décider le cas échéant de réaliser des séries plus longues, comme la Colline a du reste commencé à le faire.



Le spectacle *Racine carrée du verbe être* constitue par exemple un cas d'école : exigeant, avec sa durée de 6 h, il a commencé avec une fréquentation faible, voire très faible, d'environ 300 personnes sur les premières représentations (courbe bleue), et a vu le nombre de spectateurs moyen augmenter en permanence, avec des dernières représentations presque à guichets fermés.

Le prix moyen (courbe grise) a suivi la même tendance, montrant un signe d'augmentation du nombre de spectateurs sans abonnements et du nombre de spectateurs ne bénéficiant pas de tarif réduit.

Il convient enfin de souligner l'effet week-end très marqué sur ce spectacle, représenté sur le graphique par les points bleu clair : nous voyons que les représentations correspondant au week-end ont une fréquentation et un prix moyen bien plus élevés. Cet effet s'explique par l'absence des personnes payant un tarif plein (entre 30 et 65 ans) pendant la semaine, par manque de temps. Jouer ce spectacle en semaine engendre donc un solde marginal plus faible que le weekend.

ANNEXE 3 : LOI DE BAUMOL, PRINCIPE ET EXEMPLE

La loi de Baumol, nommée d'après le chercheur américain William Baumol, est une théorie expliquant l'évolution des coûts dans le monde du spectacle. Elle s'applique plus généralement dans tous les secteurs sans croissance de productivité. Partant du principe que les gains de productivité sont marginaux dans l'industrie du spectacle et sont importants dans les autres secteurs de la société, les chercheurs soulignent la différence qui se creuse entre les recettes et les dépenses dans les secteurs sans gain de productivité.

Cette différence entre recettes et dépenses s'explique par les coûts d'exploitation qui suivent l'augmentation des coûts dans la société : salaires, électricité, matériaux pour les décors... L'augmentation des coûts dépasse généralement l'inflation ; les salaires suivent généralement l'augmentation des salaires dans la société, qui est plus forte que l'inflation pendant les périodes de gain de pouvoir d'achat.

Les recettes sont composées de la subvention de l'État ou des collectivités, des recettes propres de billetterie et des recettes propres externes comme le mécénat. Une hausse égale à l'inflation de toutes les recettes ne suffirait pas théoriquement à couvrir la hausse des dépenses. La solution envisagée est donc d'augmenter certaines sources de revenus de manière supérieure à l'inflation. Cela s'est historiquement traduit par une acceptation que les subventions publiques prennent une place de plus en plus importante dans les recettes des établissements publics du spectacle vivant. Nous regardons dans cette note ce qu'il en est et si ce concept doit être remis en question. Nous commençons par étudier la hausse des coûts dans les différents opérateurs de notre étude avant de regarder l'évolution des recettes. Nous simulons ensuite des évolutions à long terme des différentes sources de revenus et de dépenses pour voir les évolutions possibles. Notons par ailleurs qu'il s'agit d'une période exceptionnelle, impactée par la crise du Covid et par une crise inflationniste.

Revue de littérature, quelles sont les réactions à la loi de Baumol ?

La « maladie des coûts » de Baumol s'applique particulièrement aux arts vivants (théâtre, opéra, musique), où les gains de productivité sont réputés quasi nuls. Par exemple, on a toujours besoin du même nombre d'acteurs ou de musiciens pour jouer une pièce ou un opéra que dans les siècles passés, mais leurs salaires ont explosé ([jstor.org](https://www.jstor.org/stable/4010000)). Dans les secteurs à faible productivité¹, les salaires tendent à s'aligner sur ceux de l'économie « moderne » productive, ce qui fait grimper les coûts unitaires (salaires par représentation) plus vite que les recettes. Une étude sur 174 théâtres publics allemands (1991–2006) confirme cette logique : les auteurs constatent une « *increase in real unit labor cost as a result of rising wage rates* » et, malgré des gains d'échelle, une baisse moyenne de la productivité de 8% ([econstor.eu](https://www.econstor.eu/handle/document/54444)). Autrement dit, même si l'efficacité organisationnelle peut s'améliorer (par exemple par des économies d'échelle dans de grandes salles), la hausse des salaires fait mécaniquement augmenter le coût moyen d'un spectacle, entraînant des déficits croissants.

Une hausse des coûts expliquée en partie par l'inflation générale mais pas uniquement

Dans la pratique, la flambée des coûts du spectacle vivant dépasse souvent l'inflation générale ([intereconomics](https://www.intereconomics.com/)). En France, la crise énergétique (liée à la guerre en Ukraine) a

¹ Au sens économique du terme : qui ne connaît pas d'innovation permettant de réduire le besoin en capital humain dans la production d'un bien.

fait croître les dépenses de fonctionnement des opéras et théâtres (énergie, déplacements, hôtellerie...). Les masses salariales augmentent à long terme également comme le salaire moyen de la société, selon des valeurs généralement plus hautes que l'inflation. Le ministère de la Culture note que les recettes des établissements sont « *très rigides* », majoritairement issues des subventions publiques, les ventes de billets couvrant seulement 20 à 40 % des dépenses. Autrement dit, si on ne considère pas une augmentation de la subvention suivant l'inflation, les opéras ou théâtres ne peuvent guère répercuter la hausse des coûts sur leurs tarifs sans réduire drastiquement l'accès du public ([senat.fr](https://www.senat.fr)). Sur la décennie récente, l'inflation a donc considérablement érodé les marges artistiques des institutions culturelles, sans être compensée automatiquement par la billetterie.

Des recettes devant compenser l'inflation : la subvention et les recettes propres devraient augmenter plus vite que l'inflation

Du fait de Baumol, les théâtres et opéras doivent trouver des nouvelles sources de revenus pour compenser la hausse presque « automatique » des dépenses. En pratique, leur « autonomie financière » (part des ressources propres dans le budget total) reste faible. Une étude internationale sur 62 maisons d'opéra montre qu'elles ne couvrent en moyenne que 6 à 46 % de leur budget par la billetterie et les recettes connexes (erudit.org). Le reste provient systématiquement de subventions publiques et de mécénat privé. Cette structure de financement rigide est directement liée à la maladie de Baumol.

En France par exemple, l'Opéra national de Paris (budget ~240 M€ en 2023) a dû augmenter ses « ressources propres » (billetterie, mécénat) pour compenser la stagnation ou la baisse des subventions (fr.scribd.com ; [senat.fr](https://www.senat.fr) ; ccomptes.fr). Le ministère souligne que, de 2019 à 2024, le soutien de l'État au spectacle vivant (hors grandes institutions parisiennes) a crû de 29,3 % pour atteindre 404,9 M€, mais les collectivités territoriales n'ont pas toujours suivi la même trajectoire.

Quelles sont les stratégies étudiées pour remettre en question la hausse des coûts ?

Pour limiter les effets de la « maladie des coûts », les institutions culturelles développent plusieurs leviers :

- **Politiques tarifaires optimisées** : des cabinets de conseil suggèrent d'adapter des outils de yield management (gestion dynamique des prix) inspirés de l'aérien pour maximiser les revenus de billetterie (sia-partners.com). Ces méthodes permettent de mieux segmenter le public et de vendre chaque siège au prix maximal accepté. Toutefois, comme le note le Sénat, l'augmentation des prix doit rester modérée pour préserver l'accessibilité culturelle.
- **Diversification des financements** : en France, le débat évoque la nécessité d'inciter ces ressources privées (comme aux États-Unis avec le National Endowment for the Arts).
- **Innovation** : au quotidien, certains festivals et tournées internationales (sans réglementation salariale lourde) montrent qu'il est possible de réduire l'impact de la loi de Baumol en innovant dans les modes de production.

En résumé, la littérature et les rapports sectoriels confirment que, depuis les années 2000, les opéras et théâtres constatent des dépenses en hausse nettement supérieures à l'inflation moyenne, du fait de la loi de Baumol. Pour compenser, ils sont contraints d'augmenter leurs recettes propres (tickets, mécénat) tout en sollicitant davantage l'État et les collectivités. Plusieurs études soulignent que seules des améliorations d'efficacité (grandes salles, mutualisations, nouvelles technologies) ou des modèles de financement repensés permettront d'atténuer ce déséquilibre structurel.

La loi de Baumol n'a cependant jamais été testée en tant que telle en France. La présente note va examiner ci-dessous l'évolution de ses différents paramètres sur les 6 EP de notre échantillon sur la période 2017-2024. Il ne s'agit pas ici de faire une étude académique sur longue période.

La hausse des coûts sur 8 ans en période de forte inflation ne confirme pas le constat d'évolution des coûts

Nous partons du principe que les établissements ont connu une activité relativement similaire sur les différentes années de notre étude (hors covid). Est-il problématique de ne pas considérer le salaire moyen mais la masse salariale dans notre étude, en particulier si le nombre d'employés n'est pas resté le même durant les années ? Nous considérons ici que, tant que l'activité reste comparable au cours des années, la masse salariale est une meilleure variable que le salaire moyen car elle permet de mieux estimer la productivité de l'effectif : une masse variable en décroissance à activité constante traduit des gains de productivité sur le capital humain alors qu'une décroissance du salaire moyen réel pourrait s'expliquer par différents facteurs (augmentation du nombre d'employé peu qualifié...). Nous la comparons cependant à l'évolution du salaire moyen dans la société qui, puisque macroéconomique, n'a pas les mêmes problèmes que pour un établissement.

Une évolution de la masse salariale bien en dessous de l'inflation

Nous commençons par suivre l'évolution de la masse salariale pour la comparer avec l'évolution du pouvoir d'achat dans le privé et dans le secteur public.

Evolution de la masse salariale dans les opérateurs corrigé de l'inflation en base 100

Masse salariale	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Opéra de Paris	100,0	103,6	102,3	98,8	98,8	97,6	96,5	99,5
Opéra-Comique	100,0	111,1	114,1	101,2	99,0	113,1	114,8	114,8
<i>sous-total opéra</i>	100,0	104,0	102,9	99,0	98,8	98,4	97,4	100,3
Comédie-Française	100,0	95,2	91,1	85,9	83,9	90,3	86,8	84,9
Odéon	100,0	94,8	93,5	93,1	93,4	93,3	93,9	93,6
Colline	100,0	99,3	99,6	88,7	89,9	95,4	94,7	94,1
TNS	100,0	100,6	95,0	82,2	88,9	94,7	93,8	88,8
<i>sous-total théâtre</i>	100,0	96,3	93,1	87,1	87,0	92,0	89,9	88,1
Total	100,0	101,7	99,9	95,4	95,2	96,4	95,1	96,6

Evolution des salaires en France corrigés de l'inflation en base 100

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Cadres	100,00	99,81	99,05	100,95	99,15	97,92	95,17
Prof. Inter	100,00	99,51	100,88	102,25	101,08	100,20	98,83
Employés	100,00	100,00	101,93	103,86	103,13	102,30	101,75
Ouvriers	100,00	100,17	102,26	102,95	102,00	100,96	100,70
Ensemble	100,00	100,35	101,42	104,53	102,57	101,24	100,27

Comparons l'évolution de la masse salariale de nos différents opérateurs avec l'évolution des salaires dans son ensemble. Le salaire moyen, corrigé de l'inflation, n'a pas évolué sur notre période d'étude (évolution de moins d'un pour cent). Nous voyons des différences importantes entre les établissements, avec une baisse de 15% de la masse salariale en valeur corrigée de l'inflation à la Comédie-Française contre une augmentation de plus de 15% à l'Opéra-Comique. À l'exception de ce dernier, nous n'observons pas d'augmentations de salaire réel au-delà de l'évolution dans le reste de la société, bien au contraire. Cela contredit l'un des principes de base de la loi de Baumol : l'augmentation à un niveau supérieur à l'inflation des salaires réels. Bien que cette contradiction soit nette dans notre étude, il ne faut cependant pas oublier que la loi de Baumol traduit des tendances de long terme que nous ne pouvons pas observer dans notre étude.

Des dépenses totales qui croissent moins vite que l'inflation sauf en cas de changement de périmètre.

Qu'en est-il des dépenses totales : dépassent-elles l'inflation sur la période de notre étude ?

Evolution des dépenses en base 100 corrigées de l'inflation

Dépenses	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Opéra de Paris	100,0	101,7	103,7	82,4	91,2	97,1	95,8	98,8
Opéra-Comique	100,0	93,3	89,0	71,5	84,2	92,3	95,9	97,6
Sous-total opéra	100,0	101,0	102,4	81,4	90,6	96,7	95,8	98,7
Comédie-Française	100,0	93,0	97,9	83,1	92,6	90,8	87,5	91,8
Odéon	100,0	100,5	94,1	84,5	89,7	101,4	97,7	87,8
Colline	100,0	104,4	104,9	86,8	89,5	97,2	96,6	94,8
TNS	100,0	95,3	93,0	81,5	84,8	96,9	81,2	79,3
Sous-total théâtre	100,0	96,6	97,4	83,7	90,3	94,9	90,0	89,5
Total	100,0	99,8	101,1	82,0	90,5	96,2	94,3	96,3

Nos données montrent que les dépenses dans tous les établissements de notre étude ont crû de manière inférieure à l'inflation sur une période où l'inflation était particulièrement importante. Au total ; de manière pondérée, nous observons une baisse de 4% des dépenses réelles. Une nouvelle fois, cela contredit, sur une période modérément longue, la maladie des coûts.

Est-ce que cela rend la théorie baumolienne fausse dans le secteur culturel pour autant ?

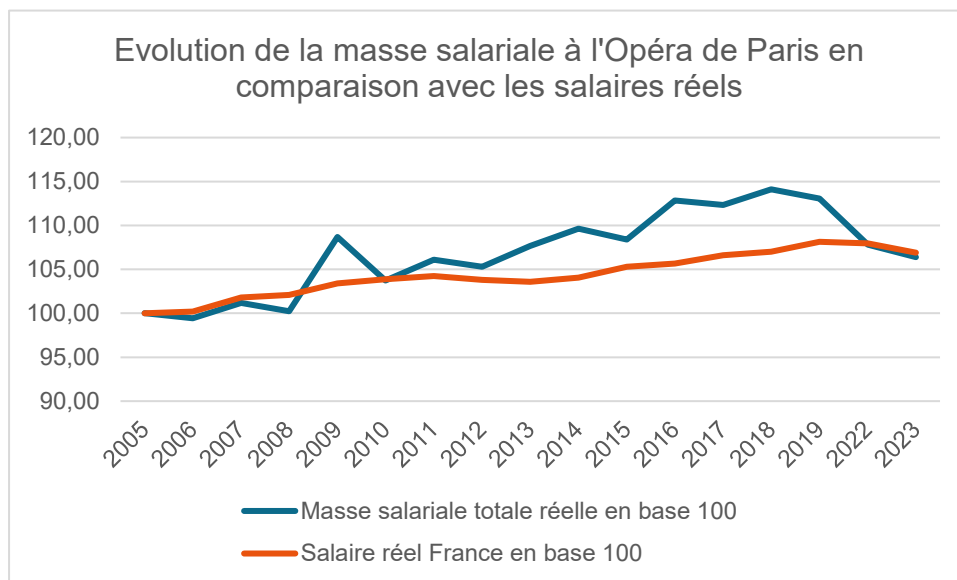
La théorie baumolienne ne dit pas que les dépenses réelles ne peuvent qu'augmenter sur une période courte mais évoque une montée progressive sur des périodes longues.

Pourquoi pouvons-nous observer sur notre période d'étude des baisses des dépenses réelles notamment au niveau de la masse salariale ? Nous évoquons ici trois possibilités :

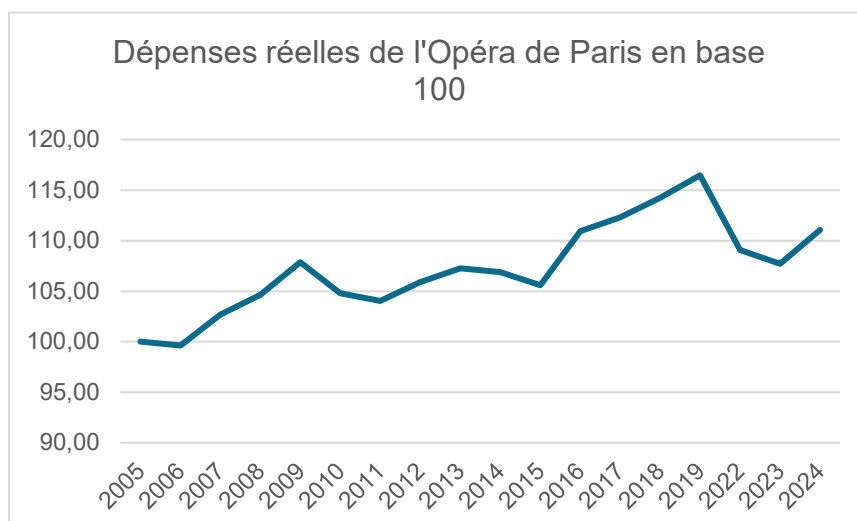
- Il y a en fait des gains de productivité possibles qui permettent de diminuer les dépenses ;
- Il existait des zones de dépenses qui ont dû être corrigées, faute d'autre possibilité, pendant des périodes de difficultés budgétaires afin de diminuer les dépenses sans impacter l'activité ;
- Il y a eu un changement structurel partiel sur les activités des établissements publics (moins de nouvelles productions, séries plus longues, création de spectacles moins ambitieux...).

La maladie des couts peut donc être évitée avec une meilleure gestion à court terme mais reste entièrement valide sur le long terme ? étude de cas sur l'Opéra de Paris.

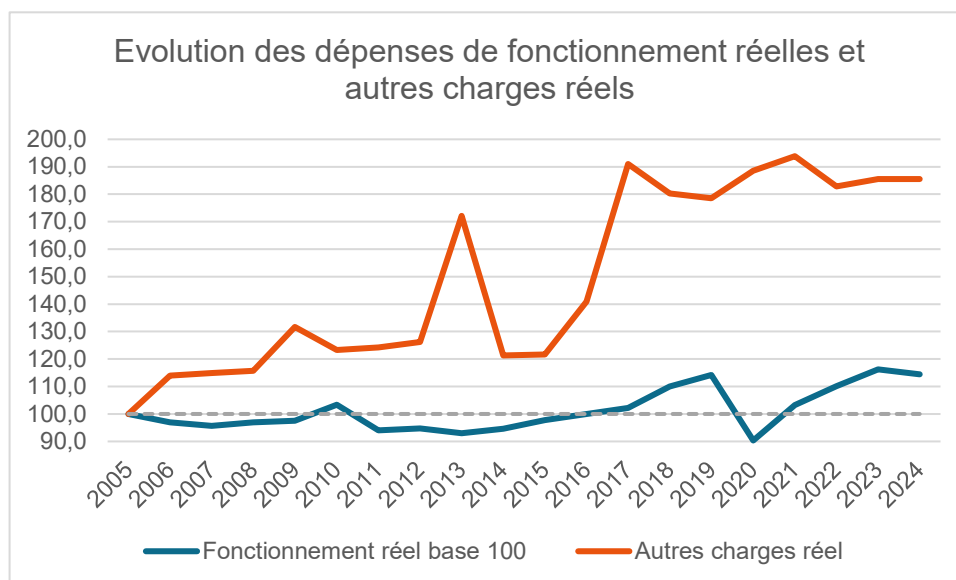
Nous ne disposons pas des données nous permettant d'étudier les évolutions à long terme pour les 6 établissements que nous étudions dans cette étude. Cette partie ne considérera donc que l'Opéra de Paris pour lequel nous disposons des données financières sur 20 ans.



Commençons par analyser la masse salariale, qui augmente plus vite à l'Opéra que les salaires dans la société jusqu'à la crise du COVID (utiliser la masse salariale comme indicateur du salaire moyen n'est pas valide pendant le COVID, puisque les effectifs ont été limités en l'absence d'activité). Nous analysons l'évolution depuis 2005. Il est intéressant de voir que la masse salariale ne subit ni décrochage progressif (aussi bien positif que négatif), ni évolution linéaire par rapport à l'inflation. La plus grande différence entre nos deux indicateurs se trouve en 2016, où la masse salariale de l'Opéra de Paris avait augmenté de 7 points de pourcentage de plus que les salaires moyens dans la société en 11 ans. Cet écart n'existe plus après le COVID et la crise inflationniste, qui semblent avoir fait augmenter les salaires moyens dans la société, mais peu à l'Opéra de Paris.



Les dépenses réelles de l'Opéra de Paris augmentent plus vite que l'inflation sur toute notre période d'étude jusqu'en 2020, où la reprise post-COVID se fait avec des dépenses réelles plus faibles qu'en 2019. La crise inflationniste semble ainsi avoir été l'occasion de diminuer les dépenses réelles, faute de pouvoir faire autrement. Nous observons que les dépenses globales augmentent plus vite que la masse salariale ; cela provient des dépenses de fonctionnement et des autres charges qui s'envolent :



Plusieurs phénomènes sont intéressants dans ces augmentations. Notons tout d'abord que le fait que les dépenses de fonctionnement croissent plus vite que l'inflation n'est pas un phénomène commun qui existe depuis toujours. Dans notre période d'étude, cela ne se vérifie qu'une seule année avant 2016 où cela devient la norme. Notons également une tendance bien connue de pérennisation des augmentations de dépenses exceptionnelles et de manière générale la pérennisation de l'augmentation des dépenses. Observons par exemple que les dépenses dans les autres charges augmentent à partir de 2017 et ne redescendent jamais ensuite (une partie de la hausse de 2017 s'explique par un changement de périmètre). Il en va de même, dans une proportion plus faible, avec les dépenses de fonctionnement. Il n'est cependant pas problématique en théorie que les dépenses augmentent avec le temps si les recettes suivent une même trajectoire.

Une augmentation des recettes qui se diversifient au-delà des subventions publiques et des ressources de billetterie.

La théorie indique que les ressources de billetterie ne peuvent pas augmenter plus vite que l'inflation pour n'exclure personnes. L'écart se créant peut être compensé à court terme par des baisses de dépenses ponctuelles mais, à long terme, doit être couvert par des hausses de revenus provenant d'autres sources (subventions, mécénat, audiovisuel...).

Des ressources de billetteries réelles en baisse chez tous les opérateurs, parfois drastiquement. Un prix moyen qui ne suit pas l'inflation.

Nous analysons avant tout les recettes de billetterie sans les diviser par spectateur ou par nombre de représentations, alors que la logique voudrait que nous analysions les recettes par spectateur pour voir l'évolution du prix moyen. Cependant, les recettes de billetterie permettent de voir l'effet global des variations des prix et des variations de la fréquentation

(qui sont corrélées de manière significative à l'évolution du prix), ce qui permet d'avoir une meilleure visualisation globale.

Evolution des recettes de billetterie réelles (corrigées de l'inflation) en base 100

Billetterie	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Opéra de Paris	100,0	93,0	88,5	10,3	39,5	81,3	81,0	83,0
Opéra-Comique	100,0	74,7	69,4	13,8	29,3	71,1	70,7	62,7
Sous-total opéra	100,0	92,3	87,6	10,5	39,1	80,9	80,5	82,1
Comédie-Française	100,0	87,6	91,3	30,5	39,0	88,3	88,6	90,4
Odéon	100,0	140,7	119,7	49,1	67,0	101,5	114,4	97,9
Colline	100,0	100,5	96,7	28,0	43,2	71,2	87,8	82,6
TNS	100,0	87,4	91,7	65,0	60,9	76,5	52,7	74,5
Sous-total théâtre	100,0	99,8	97,7	36,0	46,4	88,5	91,8	90,2
Total	100,0	93,3	89,1	14,1	40,1	82,0	82,1	83,2

Les recettes de billetterie réelles, du moins sur notre période d'étude fortement inflationniste, illustrent l'une des hypothèses de la théorie baumolienne : les ressources propres de billetterie ne peuvent pas augmenter aussi vite que l'inflation sans remettre en question la mission de service public de l'établissement. L'Opéra a particulièrement subi cette impossibilité d'augmenter les prix de la billetterie au niveau de l'inflation. Soulignons également que les baisses de billetterie peuvent aussi venir d'une diminution d'activité (nous observons une baisse de 10 % du nombre de représentations sur notre période d'étude, insuffisante pour expliquer la chute de 17 % des recettes de billetterie réelles) ou d'une modification de l'activité (l'Opéra de Paris a, par exemple, privilégié les ballets, qui coûtent moins cher mais rapportent légèrement moins également).

Qu'en est-il des revenus par spectateur ?

Evolution des revenus par spectateur réels en base 100.

	2017	2018	2019	2022	2023	2024
Opéra de Paris	100,0	96,7	102,0	92,5	91,4	90,4
Opéra-Comique	100,0	79,5	81,9	86,3	72,1	74,7
Sous-total opéra	100,0	96,1	101,2	92,4	90,2	90,1
Comédie-Française	100,0	97,9	97,3	93,8	91,5	92,8
Odéon	100,0	142,9	145,9	121,1	126,2	108,4
Colline	100,0	105,3	109,1	113,0	98,5	117,6
TNS	100,0	100,5	101,5	121,2	91,5	90,5
Sous-total théâtre	100,0	107,9	109,0	105,6	101,4	100,3
Total	100,0	98,7	101,4	95,3	91,4	91,8

Nous voyons que le prix moyen (identique aux revenus par spectateur) augmente plus vite que l'inflation dans certains établissements : l'Odéon et La Colline. L'augmentation dans ces deux établissements fait augmenter le prix du théâtre au niveau de l'inflation sur la période, malgré la baisse réelle pour le TNS et la Comédie-Française. Ces hausses de prix au-delà de l'inflation ne semblent pas avoir eu d'impact significatif sur la fréquentation (hausse de 3 % à l'Odéon et baisse de 3 % à La Colline ; à titre indicatif, la Comédie-Française connaît une baisse de 2 % alors que son prix moyen augmente moins vite que l'inflation).

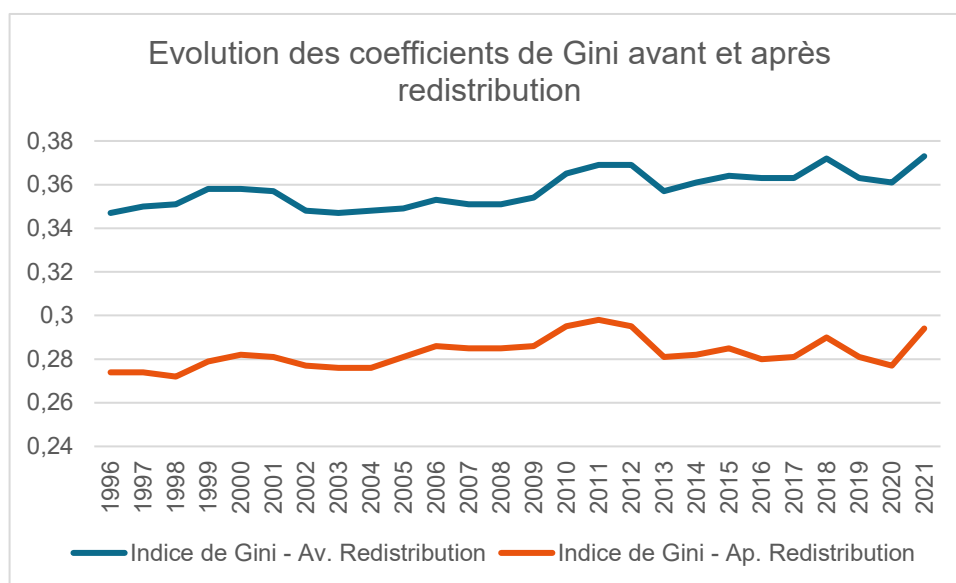
Notre analyse démontre également que l'Opéra a connu la plus forte baisse de prix moyen, les prix de l'Opéra-Comique ayant, par exemple, chuté de plus de 25 % en réel. Ces baisses

s'expliquent par des changements structurels : multiplication des petites formes à l'Opéra-Comique et augmentation progressive de la proportion de ballets à l'Opéra de Paris.

En théorie, assister à une représentation de spectacle vivant correspond à un bien supérieur : la consommation de ce bien tend à diminuer si les revenus diminuent. Or, nous avons vu dans la partie précédente que le pouvoir d'achat des professions intermédiaires et des cadres avait diminué sur notre période d'étude ; il serait donc logique que les places (dont les cadres et professions intermédiaires sont les plus gros consommateurs) subissent une baisse de demande. Le fait que nous ne trouvons pas un tel effet pour l'Odéon peut indiquer une augmentation de qualité, une élasticité plus faible qu'en théorie due à la reconnaissance nationale de l'établissement ou un niveau des prix initiaux trop faible.

Cela pose la question de l'élasticité-prix et de l'élasticité-revenu des spectacles vivants. Une étude qui utiliserait les augmentations de prix entre les différentes saisons et les évolutions de la fréquentation permettrait, sans sondage sur les spectateurs, de répondre aux questions sur l'élasticité-prix. Il faudrait forcément obtenir des informations sur le revenu des spectateurs pour établir une élasticité-revenu. Notons par ailleurs qu'obtenir des informations sur l'élasticité-revenu des différents établissements pourrait permettre d'évaluer la diversité du public au-delà des classifications habituelles (jeunes, critères sociaux, ...).

Un prix moyen suivant l'inflation réduirait-il le nombre de personnes pouvant accéder aux spectacles vivants



Nous avons vu que les salaires moyens progressaient plus vite que l'inflation permettant aux ménages de gagner du pouvoir d'achat. Ce constat pourrait nous laisser penser qu'une croissance des prix des billets au même niveau que l'inflation ne poserait aucun problème. Cette réflexion en moyenne s'avère cependant limitée puisque la progression du salaire pourrait très bien être tiré par le haut par un faible pourcentage de la population laissant les autres subir une perte en pouvoir d'achat. Nous analysons sur série longue les inégalités de revenus pour voir si une progression des billets suivant l'inflation poserait un problème de diminution de l'accès aux représentations culturelles.

Nous analysons ici un indicateur standard permettant d'évaluer les inégalités de revenus : le coefficient de Gini. Ce dernier tend vers 1 quand les revenus sont monopolisés par un

faible pourcentage de la population et tend vers 0 quand les revenus sont équitablement distribués parmi la population. L'indicateur de Gini après redistribution (c'est-à-dire le revenu disponible²) est plus fidèle de l'évolution des inégalités de pouvoir d'achat parmi la population française. Bien que ce dernier soit en hausse sur longue période, il reste relativement constant ces 30 dernières années et malgré un pic en 2021 à la suite du COVID n'a pas réatteint son niveau de 2011.

Ainsi, nous voyons qu'une part légèrement plus importante du gain en pouvoir d'achat a été capté par les plus hauts revenus mais c'est loin d'être la totalité. Une augmentation du prix du billet suivant l'inflation ne devrait donc pas diminuer fortement le nombre de personnes ayant les possibilités financières d'assister à des représentations de spectacles vivants.

Il faut cependant faire attention avec cet indicateur qui ne reflète pas parfaitement la situation des inégalités. Etudier le taux de pauvreté, le rapport D1/D9 offrent souvent une autre vision. Les dernières études de l'INSEE³ montrent que la période inflationniste récente s'est accompagnée d'une hausse des inégalités. Augmenter le prix des billets doit donc se faire avec prudence, surtout dans les périodes d'incertitude économique (inflation générale, inflation sur les biens inférieurs...)

Une subvention ne suivant pas l'inflation conduisant à une « perte de pouvoir d'achat de la subvention ».

Evolution en base 100 de la subvention réelle depuis 2017

	2017	2018	2019	2022	2023	2024
Opéra de Paris	100,0	98,4	97,5	97,0	90,8	90,0
Opéra-Comique	100,0	102,8	101,8	101,8	96,6	94,2
sous-total opéra	100,0	98,9	98,0	97,6	91,4	90,4
Comédie-Française	100,0	98,8	97,8	93,5	88,6	70,9
Odéon	100,0	96,9	96,0	94,6	88,9	88,6
Colline	100,0	99,8	99,8	98,2	95,3	90,1
TNS	100,0	97,6	96,3	94,4	93,8	93,1
sous-total théâtre	100,0	98,4	97,5	94,7	90,7	81,9
Total	100,0	98,7	97,8	96,6	91,2	87,5

Le constat est le même pour l'intégralité des opérateurs étudiés : la subvention réelle a diminué dans des proportions importantes sur la période. La période inflationniste fut particulièrement marquante pour l'évolution de la subvention puisque les subventions n'ont pas particulièrement augmenté, voire ont diminué, ce qui a fait grandement diminuer la subvention réelle.

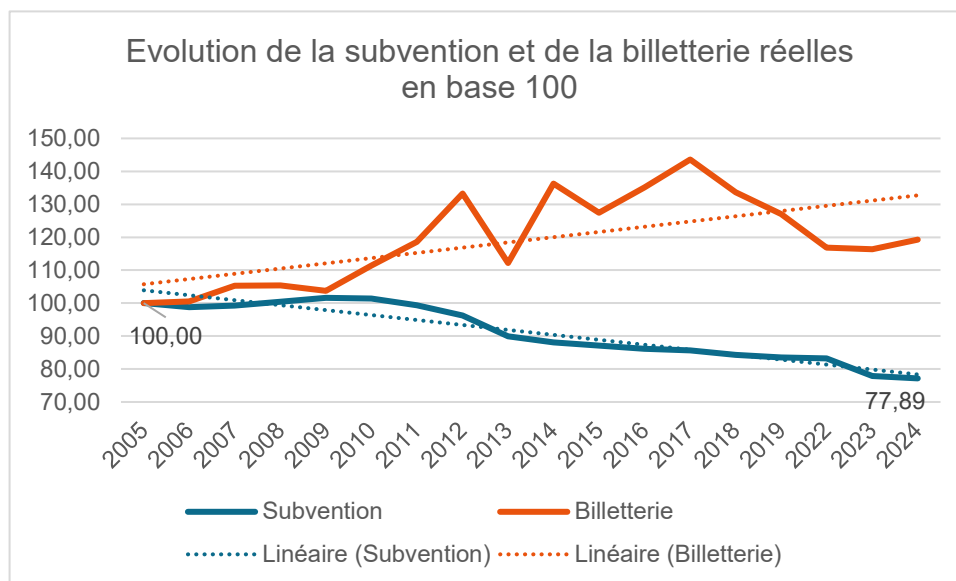
Ainsi, nous voyons que la subvention est 29 % plus faible en pouvoir d'achat à la Comédie-Française en 2024 qu'en 2017 (notamment suite au prélèvement exceptionnel de 2024 sur fond de roulement). À l'exception de ce cas à part, les établissements publics de notre étude ont subi une baisse de l'ordre de 10 % de pouvoir d'achat sur notre période d'étude.

² Insee : Le revenu disponible est le revenu à la disposition du ménage pour consommer et épargner. Il comprend les revenus d'activité nets des cotisations sociales, les indemnités de chômage, les retraites et pensions, les revenus du patrimoine (fonciers et financiers) et les autres prestations sociales perçues, nets des impôts directs.

³ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/8600989#onglet-2>

Un exemple sur 20 ans : l'Opéra de Paris entre 2005 et 2024.

L'Opéra de Paris est un cas d'école en ce qui concerne la nécessité d'augmenter les recettes propres à la suite de la diminution de la subvention réelle.



La subvention réelle, corrigée de l'inflation, a connu une baisse régulière depuis le début de notre étude. La baisse en pouvoir d'achat de la subvention s'établit à 23 % entre 2005 et 2024. Il est intéressant de noter que cette baisse n'est pas un événement particulier causé par les périodes inflationnistes, qui ne font qu'accélérer la tendance. La billetterie a naturellement connu une tendance inverse, progressant de plus de 40 % en pouvoir d'achat en 2017 avant de diminuer à +19 % en 2024. Cette diminution est causée par l'inflation et la non-augmentation du prix moyen du billet.

La hausse de ces deux recettes entre 2005 et 2024 s'élève à 30,5 M€ ce qui ne suffit pas du tout à couvrir les 83 M€ supplémentaires de dépenses.

L'Opéra de Paris a su diversifier ses sources de ressources propres, ce qui lui a permis de compenser la maladie des coûts. La première manière a été d'augmenter le mécénat (+ 23,6 M€), ce qui correspond effectivement à une des stratégies mises en avant par Baumol pour se sauver de la maladie des coûts. Soulignons également une bien meilleure valorisation des espaces (+13 M€) avec notamment les visites et les locations. Cette partie correspond bien à **un gain de productivité du capital** qui n'avait pas été pris en compte par Baumol dans sa théorie, qui n'envisageait que **le capital humain**, lequel ne bénéficie effectivement pas de gain de productivité équivalent à la moyenne des secteurs dans la société. Notons que certaines parties de la valorisation des espaces n'ont pas de raison de progresser moins vite que l'inflation (pensons aux locations pour le cinéma par exemple)

Finalement, l'Opéra de Paris sur 20 ans est un bon exemple pour illustrer les constats de la loi de Baumol : les dépenses augmentent plus vite que l'inflation, la billetterie ne peut venir compenser l'écart se créant entre recettes et dépenses. Il y a cependant une différence notable entre la conclusion de Baumol et ce que l'on observe sur 20 ans : l'Opéra de Paris a su faire preuve d'innovation et de gain de productivité pour compenser l'écart qui se creusait entre dépenses et recettes, et n'a pas uniquement utilisé le levier de la subvention publique et privée. Il faut également évoquer un gain de productivité dans les recettes de billetterie, les recettes augmentent en partie par l'augmentation du prix moyen

sur 20 ans mais également grâce à une meilleure optimisation de la billetterie (via des logiciels de gestion du public)

Une loi de Baumol qui ne s'avère pas être une maladie ou une fatalité, des gains de productivité existent.

Bien que ne nous puissions pas analyser comment la loi de Baumol s'applique exactement à nos établissements par manque de données sur une période plus longue, cette note nous permet d'émettre quelques constats concernant les hypothèses et les conclusions.

Au niveau des dépenses, il est intéressant de comparer les évolutions de masse salariale avec l'évolution des salaires moyens dans le pays et de comparer les autres dépenses, notamment d'exploitation, avec l'inflation. Les séries long terme (20 ans) présentent un intérêt fort puisqu'elle permet de suivre l'évolution des modèles économiques. Les dernières années nous font remettre en question la fatalité de la loi de Baumol : tous les établissements ont su maîtriser leur dépense en deçà de l'inflation dans une période complexe. Bien qu'il soit toujours complexe de parler de gain de productivité dans le secteur de la création, nous voyons cette tendance comme le fait que le secteur du spectacle vivant n'est pas un secteur archaïque qui ne peut connaître de gain de productivité. Il semble rester des leviers actionnables permettant de faire coïncider une période budgétairement difficile et des opérateurs du spectacle vivant respectant leur mission de service public et de création (augmentation de la billetterie, mécénat d'entreprise permettant de profiter des gains de productivité du reste de la société, mise en place de logique marketing permettant de plus remplir la salle...).

Malgré une hausse de la subvention bien moindre que l'inflation, de surcroît élevée sur la période, les EP ont su conserver leurs équilibres en innovant et en trouvant des gains de productivité, soit sur le capital (bâtimentaire), soit sur le capital humain. Ils ont su trouver des recettes supplémentaires ou faire des économies supplémentaires, faire évoluer leur modèle pour s'adapter aux contraintes. Les établissements évoluent, leurs activités changent et les carrières des employés changent également. Ce sont ces changements qui remettent en cause la loi de Baumol qui décrit le secteur du spectacle vivant comme un secteur particulièrement fixe.

ANNEXE 4 : EVOLUTION DES CREDITS DES EP SUR 20 ANS AU SEIN DU BUDGET DE L'ETAT

Rappel méthodologique

La Direction générale de la création artistique (DGCA) a procédé à une reconstitution des séries chiffrées des crédits et allocations de subventions à partir des projets annuels de performances (PAP) et des rapports annuels de performance (RAP). Les documents antérieurs à 2006 n'étant pas accessibles, les données relatives à chaque établissement sont présentées sur la période 2007-2024.

A partir de 2012, l'information financière connaît de profondes évolutions avec la mise en œuvre de Chorus au sein du ministère de la Culture. Par ailleurs, les séries établies ne coïncident pas de manière stricte avec la comptabilité des établissements compte tenu de l'existence de jeux d'écriture comptable et de l'application de la TVA (principalement au taux réduit de 2,1%), qui représentent des facteurs d'écarts.

Enfin, les financements issus d'autres programmes budgétaires de l'État et les contributions des collectivités territoriales, le plus souvent affectées à des projets spécifiques, ont été exclus du champ de consolidation retenu.

Le programme 131 a connu plusieurs évolutions de périmètre significatives. En 2006, il intégrait encore la budgétisation des dépenses de personnel, transférées depuis vers le programme 224, ainsi que certains crédits relevant de la mission « *Médias, livre et industries culturelles* », comprenant le programme 180 « *Presse et médias* » et le programme 334 « *Livre et industries culturelles* ».

Enfin, certains effets de périmètre relatifs aux établissements rattachés au programme 131 ont fait l'objet de retraitements spécifiques, en particulier s'agissant de la Philharmonie de Paris (issue de la Cité de la musique, de la salle Pleyel et de l'Orchestre de Paris). De manière générale, les séries demeurent homogènes, sous réserve de certains ajustements opérés.

Une contraction des moyens consacrés aux opérateurs nationaux du spectacle vivant sur la période 2007-2024

De manière générale, entre 2007 et 2024, le budget du ministère de la Culture (MC) a diminué, passant de 1,02% à 0,89% du budget général de l'État, soit une baisse relative de 13% (cf tableaux en annexe). Cette évolution traduit un ralentissement relatif des moyens consacrés à la Culture.

Au sein du ministère, le programme 131 dédié à la création artistique a vu sa part dans le budget du MC se réduire de 28,6% à 25,2%, soit une contraction relative de 12%. La croissance de ce programme est inférieure à celle du budget global du ministère, marquant une baisse relative des moyens consacrés à la création artistique.

Dans le programme 131, les crédits de l'action 131-01 (« Soutien à la création, à la production et à la diffusion du spectacle vivant ») ont diminué, passant de 81% à 77,7% du programme, soit une baisse relative de 4%. Cette évolution reflète un léger redéploiement du secteur du spectacle vivant vers d'autres secteurs de la création.

Enfin, les subventions aux établissements publics du spectacle vivant ont connu une diminution significative sur la période. En effet, leur part dans l'action 131-01 est passée de 44,3% à 34,9% (-21%), tandis que leur proportion dans le budget du MC est passée de 10,3% à 6,8%, soit une baisse relative de 33%. Cette évolution illustre un recentrage des

efforts budgétaires de la DGCA vers des volets autres que celui dédié aux opérateurs nationaux.

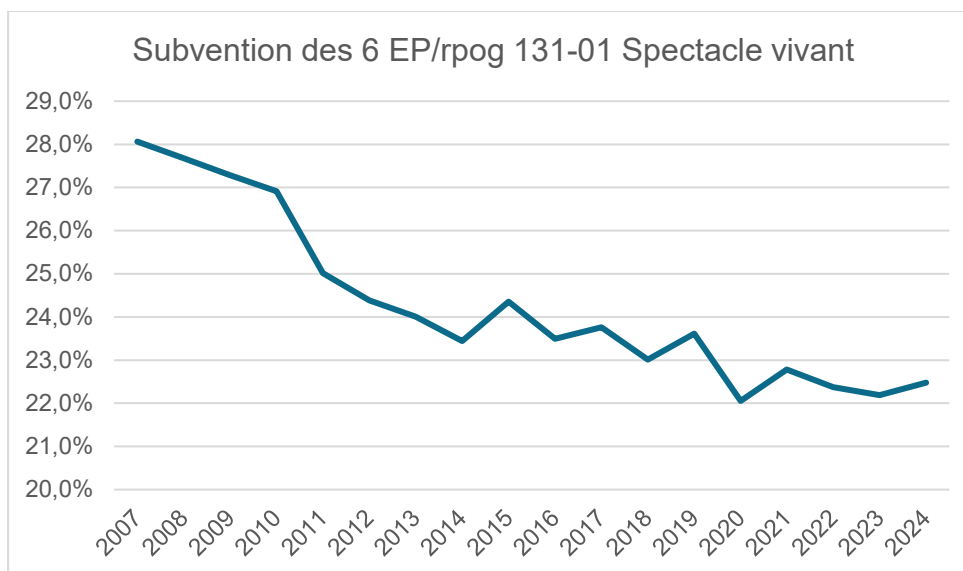
Au total, sur la période 2007-2024, les moyens financiers du MC et du programme 131 ont progressé moins vite que le budget global de l'État, tandis que la part des subventions consacrée aux établissements publics nationaux du spectacle vivant a fortement diminué.

En se concentrant sur les huit principaux opérateurs nationaux (dont la Philharmonie et Chaillot), l'évolution des subventions entre 2007 et 2024 confirme cette dynamique baissière :

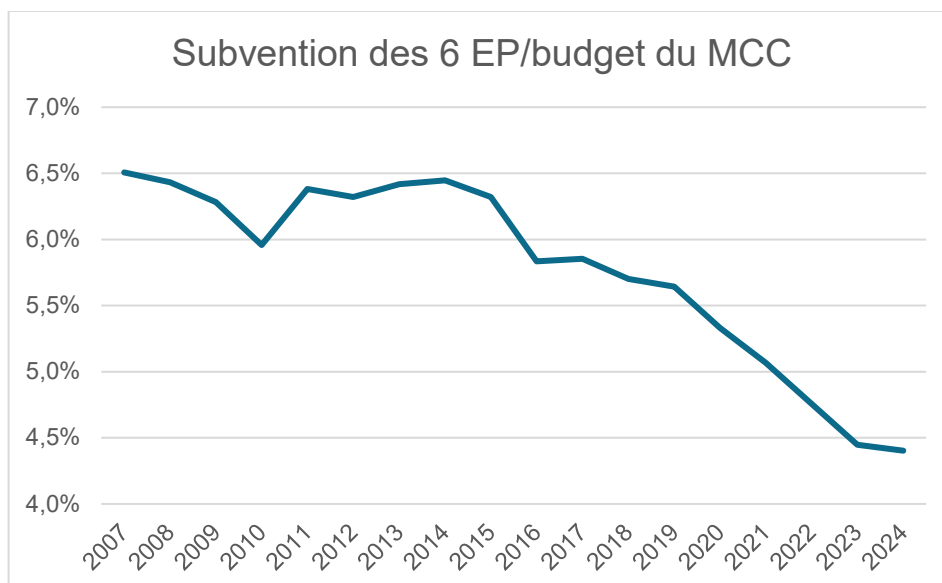
- en valeur, le montant accordé passe de 233,6M€ à 226,6M€, soit une baisse de 3% (-7M€) ;
- la part des 8 EP dans les crédits alloués aux établissements publics du spectacle vivant augmente de 82% à 85,8%, soit une progression de 5% ;
- dans le cadre de l'action P131-01, leur part passe cependant de 36,3% à 29,9%, soit une baisse relative de 18%, indiquant que leur poids dans cette action dédiée au spectacle vivant diminue ;
- exprimée en proportion du budget global du ministère de la Culture, leur part diminue de 8,4% à 5,9%, soit une baisse de 30%.

En se limitant au périmètre des 6 EP observés dans le cadre de la mission, la baisse est similaire, et même un peu plus marquée :

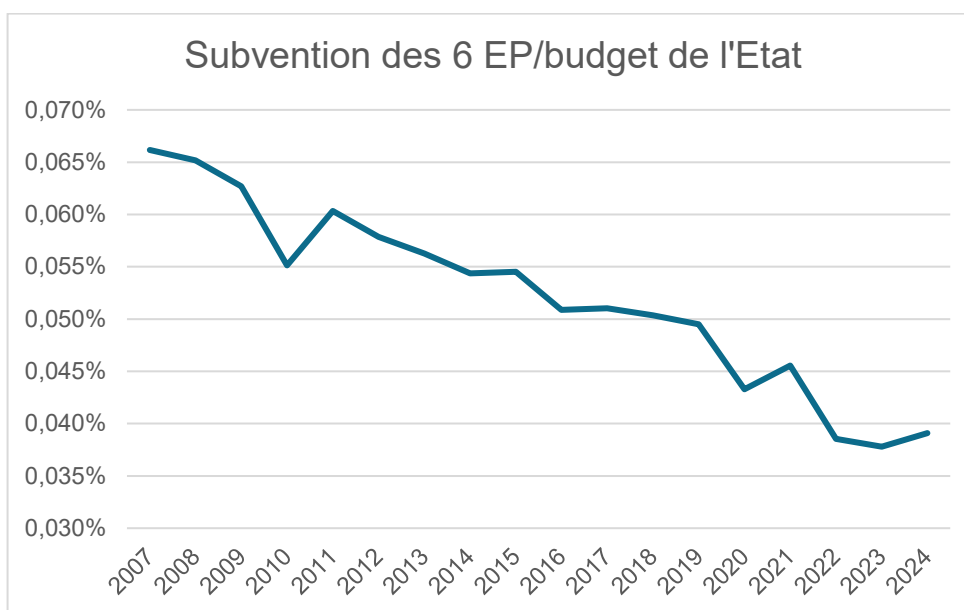
- en valeur, le montant alloué évolue de 180,6M€ à 170,2M€, soit une baisse de 6% (-10,4M€) ;
- la part des 6 EP dans les crédits alloués à l'ensemble des établissements publics du spectacle vivant progresse légèrement de 63,4% à 64,4% (+2%) ;
- dans l'action P131-01, elle recule de 28,1% à 22,5%, soit une baisse relative de 20% ;



- dans le budget général du MC, la part des 6 EP passe de 6,5% à 4,4%, soit une baisse relative 32%, correspondant à un redéploiement en niveau de 80M€ au profit d'autres actions culturelles ;



- enfin, dans le budget général de l'État, elle diminue de 41% sur la période.



Les 6 EP de notre échantillon ont donc fortement contribué à l'efficacité de l'action publique sur les vingt dernières années, permettant de redéployer des moyens vers d'autres missions.

Analyse par EP

Nous nous concentrons ici sur les 6 EP de notre échantillon.

Leur dotation est en baisse de 6% comme susmentionné :

- cette baisse est liée à celles enregistrées sur les deux grands EP : -29% pour la Comédie-Française, -4% pour l'ONP ;

- les autres EP peuvent enregistrer de ce fait une hausse au sein de l'enveloppe des 6 EP, allant de +1,5% pour la Colline à +5,5% pour l'Odéon, +6,6% pour l'Opéra-Comique et +10,6% pour le TNS. Ces hausses sont néanmoins toutes bien inférieures à celle de l'inflation sur la période ;
- en parts relatives, la Comédie-Française est la seule à reculer, passant de 16,4% à 12,4% de l'enveloppe globale sur la période, soit un repli de 25%, permettant des gains aux autres EP, limités à 1,7% pour l'ONP et s'étalant entre 8% et 18% pour les autres établissements.

Les évolutions par EP sont les suivantes :

- En 2007, la dotation de l'Opéra national de Paris, qui représente alors plus de 59,4% des crédits accordés aux six opérateurs observés, s'élève à 107,2M€. Elle progresse jusqu'à 115M€ en 2010, puis diminue progressivement pour se stabiliser autour de 100M€ en fin de période (hors pics liés à la période du covid). Sa dotation baisse de 4% en valeur absolue, mais sa part relative au sein des 6 EP progresse légèrement (+1,7%), pour s'établir à 60,4% ;
- L'Opéra-Comique, dont la dotation s'élevait à 12,1M€ en 2007, représentant 6,7% des crédits accordés aux six opérateurs, progresse à 12,9M€ en 2024 (+6,6%), soit 7,9% de l'enveloppe globale, enregistrant la plus forte hausse de la part relative sur la période (+18,3%) ;
- Le Théâtre national de l'Odéon, dont la dotation était de 12,2M€ en 2007 (6,8% de l'enveloppe), atteint 12,9M€ en 2024, soit une hausse de 5,5% correspondant à une évolution de 11,9% de sa part dans l'enveloppe globale ;
- Le Théâtre national de Strasbourg voit sa dotation passer de 9,6M€ à 10,7M€ (+10,6%), tandis que sa part dans l'enveloppe budgétaire des six opérateurs augmente de 17,4%.
- Le Théâtre national de la Colline connaît une progression plus modeste, son budget passant de 9,7M€ à 9,8M€ (+1,5%), avec une augmentation de 7,7% de sa part dans l'enveloppe globale ;
- La Comédie-Française est l'établissement ayant enregistré le désengagement financier le plus important sur la période. Sa dotation, qui s'élevait à 29,6M€ en 2007 et représentait 16,4% des crédits accordés aux six opérateurs, baisse de 29% pour atteindre 21M€ en 2024, soit 12,4% de l'enveloppe globale. Sur la période, la dotation recule ainsi de 8,6M€ en valeur absolue (elle aurait donc baissé même en l'absence de la ponction sur fonds de roulement de 5M€ en 2024), soit une baisse de 25% en part relative dans l'enveloppe globale.

Pour mémoire, la tendance moins marquée à la baisse du périmètre à 8EP que celle du périmètre des 6 EP est liée à la montée en puissance de la Philharmonie, dont les crédits sont passés de 39,8M€ à 43M€ sur la période, soit une croissance de 8%.

ANNEXES

Budgets globaux 2007-2004

<i>(en euros)</i>	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Budget de l'Etat	272 886 999 149	278 234 640 138	290 924 866 003	322 752 967 834	291 251 199 654	299 535 284 702
Budget du MC	2 774 874 459	2 818 597 387	2 903 342 161	2 985 961 355	2 754 207 384	2 741 029 962
Budget du Programme 131 Création	794 787 493	811 130 302	821 762 263	830 202 126	776 720 883	787 495 950
Budget du P131 Création - Action 01	643 400 369	655 090 992	668 517 925	660 960 850	702 667 507	710 678 552
Subventions de fonctionnement des établissements pu	284 810 000	286 825 151	291 075 834	283 435 330	300 580 565	275 511 875

<i>(en euros)</i>	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Budget de l'Etat	298 648 055 806	302 882 587 236	301 574 533 171	314 361 379 968	326 774 650 388	329 721 980 581
Budget du MC	2 618 121 640	2 554 819 334	2 601 280 920	2 740 617 622	2 849 107 705	2 912 996 782
Budget du Programme 131 Création	761 553 260	765 772 339	740 844 006	748 554 433	784 206 195	795 783 728
Budget du P131 Création - Action 01	699 868 103	702 549 014	675 111 722	680 614 826	701 859 768	721 518 385
Subventions de fonctionnement des établissements pu	268 523 249	264 312 469	261 664 375	273 636 248	280 755 939	274 264 437

<i>(en euros)</i>	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Budget de l'Etat	336 068 575 454	389 677 858 973	426 732 416 944	445 700 000 000	454 789 000 000	435 104 058 635
Budget du MC	2 947 265 640	3 163 089 584	3 835 021 632	3 611 022 027	3 865 698 005	3 864 734 173
Budget du Programme 131 Création	779 464 324	899 558 212	1 044 459 497	960 283 304	1 010 354 287	973 937 627
Budget du P131 Création - Action 01	704 507 147	764 721 287	852 846 333	767 852 332	774 612 739	757 025 225
Subventions de fonctionnement des établissements pu	274 594 987	265 961 361	295 225 319	264 210 443	265 070 882	264 190 379

Subventions par EP

Subventions aux EP (en euros)	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Opéra de Paris	107 207 000	111 680 000	110 955 281	114 930 000	108 060 000	106 406 284
Comédie-Française	29 630 000	27 370 000	24 756 107	26 160 000	25 000 000	25 000 430
Opéra-Comique	12 130 000	11 320 000	10 762 340	8 540 000	11 770 000	10 780 849
Odéon	12 250 000	12 260 000	14 538 078	10 120 000	12 560 000	12 456 206
Colline	9 700 000	8 950 000	11 582 761	8 240 000	8 960 000	9 204 571
TNS	9 640 000	9 720 000	9 806 868	9 910 000	9 420 000	9 443 868
Total des 6 EP	180 557 000	181 300 000	182 401 435	177 900 000	175 770 000	173 292 208

Part des EP dans l'enveloppe des 6 EP	2007	2008	2009	2010	2011	2012
ONP	59,4%	61,6%	60,8%	64,6%	61,5%	61,4%
Comédie-Française	16,4%	15,1%	13,6%	14,7%	14,2%	14,4%
Opéra-Comique	6,7%	7,4%	7,8%	8,0%	7,5%	7,8%
Odéon	6,8%	6,8%	8,0%	5,7%	7,1%	7,2%
Colline	5,4%	4,9%	6,4%	4,6%	5,1%	5,3%
TNS	5,3%	5,4%	5,4%	5,6%	5,4%	5,4%

Subventions aux EP (en euros)	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Opéra de Paris	100 413 877	98 751 000	97 751 000	96 771 000	97 251 000	97 251 000
Comédie-Française	27 193 721	24 503 000	24 881 000	25 142 000	25 253 000	25 304 000
Opéra-Comique	10 461 842	10 840 000	10 600 000	6 560 000	11 691 000	11 910 000
Odéon	11 316 023	11 990 000	12 293 000	12 348 000	13 382 000	12 530 000
Colline	9 141 456	9 238 000	9 390 000	9 393 000	9 495 000	9 480 000
TNS	9 500 521	9 385 000	9 490 000	9 686 000	9 701 000	9 580 000
Total des 6 EP	168 027 440	164 707 000	164 405 000	159 900 000	166 773 000	166 055 000

Part des EP dans l'enveloppe des 6 EP	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ONP	59,8%	60,0%	59,5%	60,5%	58,3%	58,6%
Comédie-Française	16,2%	14,9%	15,1%	15,7%	15,1%	15,2%
Opéra-Comique	7,8%	7,9%	8,0%	8,3%	8,1%	8,1%
Odéon	6,7%	7,3%	7,5%	7,7%	8,0%	7,5%
Colline	5,4%	5,6%	5,7%	5,9%	5,7%	5,7%
TNS	5,7%	5,7%	5,8%	6,1%	5,8%	5,8%

Subventions aux EP (en euros)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	var 07-24
Opéra de Paris	97 251 005	97 274 785	120 866 982	101 150 021	99 521 061	102 769 533	-4,1%
Comédie-Française	25 304 291	25 310 891	28 684 955	25 488 830	25 581 741	21 019 889	-29,1%
Opéra-Comique	12 210 000	14 010 000	11 389 089	12 498 438	12 910 000	12 936 090	6,6%
Odéon	12 530 000	12 532 320	13 501 619	12 539 731	13 147 000	12 920 610	5,5%
Colline	9 480 000	9 680 000	9 830 000	9 997 050	10 180 000	9 842 430	1,5%
TNS	9 580 000	9 851 650	10 050 000	10 123 875	10 550 000	10 660 922	10,6%
Total des 6 EP	166 355 296	168 659 646	194 322 645	171 797 945	171 889 802	170 149 474	-5,8%

Part des EP dans l'enveloppe des 6 EP	2019	2020	2021	2022	2023	2024	var 07-24
ONP	58,5%	57,7%	62,2%	58,9%	57,9%	60,4%	1,7%
Comédie-Française	15,2%	15,0%	14,8%	14,8%	14,9%	12,4%	-24,7%
Opéra-Comique	8,1%	8,2%	7,0%	8,1%	8,2%	7,9%	18,3%
Odéon	7,5%	7,4%	6,9%	7,3%	7,6%	7,6%	11,9%
Colline	5,7%	5,7%	5,1%	5,8%	5,9%	5,8%	7,7%
TNS	5,8%	5,8%	5,2%	5,9%	6,1%	6,3%	17,4%

ANNEXE 5 : FORMATION A L'EXERCICE DE LA TUTELLE

Une répartition et un rôle de la tutelle nécessitant clarification, une formation utilisée comme un espace d'animation

Organisation et répartition de la tutelle au ministère de la Culture

A l'instar des autres ministères, la tutelle du ministère de la Culture correspond à la mission classique d'encadrement, de pilotage et de contrôle exercée par l'État sur les établissements publics relevant de son périmètre, qu'il s'agisse des théâtres nationaux, des opéras, des musées, des bibliothèques ou des écoles d'art.

Exercée par les directions générales et coordonnée par le secrétariat général, garant du suivi budgétaire et des ressources humaines, la tutelle vise à assurer la cohérence entre les orientations stratégiques nationales et les actions opérationnelles conduites par les établissements. A ce titre, elle a notamment pour objectif de garantir une gestion efficiente, transparente et soutenable des financements publics qui leur sont alloués.

Pour ce faire, la mission de tutelle s'articule autour de l'examen des budgets, des contrats d'objectifs, des rapports d'activité et des indicateurs de performance. Le chargé de tutelle en assure le pilotage, jouant un rôle opérationnel auprès des établissements : il accompagne la définition de leur stratégie, analyse leur situation financière et veille à la conformité de leur gouvernance.

Au ministère de la Culture, la tutelle repose sur une répartition des missions entre les directions générales (DG) et le Secrétariat général (SG) :

- les DG assurent la tutelle métier et opérationnelle, en accompagnant les établissements dans la définition et le suivi de leurs missions sectorielles, en évaluant leurs performances au regard des contrats d'objectifs et de performance et en apportant un soutien sur les aspects juridiques, techniques et administratifs propres à leur secteur ;
- le SG exerce, quant à lui, une tutelle transversale, veillant à l'harmonisation des pratiques des chargés de tutelle et à l'élaboration d'outils méthodologiques et de référentiels communs. Il assure également le suivi budgétaire et financier centralisé des établissements, pilote des instances de tutelle transversales, assure l'animation et le partage de bonnes pratiques.

Cette organisation doit permettre de proposer un accompagnement opérationnel par les DG avec une vision stratégique, méthodologique et financière globale portée par le SG.

Malgré cette organisation, les chargés de tutelle se connaissent peu et disposent d'une compréhension limitée de la répartition exacte des rôles et responsabilités entre les directions générales et le secrétariat général. Certains découvrent des problématiques communes au fil de leurs missions, et mettent en avant un manque d'échanges réguliers.

Dans ce contexte, la formation organisée par le SRH représente un moment privilégié qui leur permet de se familiariser avec leur mission, mais également de rencontrer leurs pairs, d'échanger sur les difficultés rencontrées, de partager les bonnes pratiques.

Une formation structurante et de qualité

Dans le cadre de la prise de poste des nouveaux chargés de tutelle relevant des directions générales ou du secrétariat général, le service des ressources humaines (SRH) organise une formation dédiée à l'exercice de la tutelle.

Destinée exclusivement aux chargés de tutelle ayant récemment pris leurs fonctions et inscrite dans le cycle de formation « Finances publiques », cette formation d'une durée de huit jours n'est organisée qu'une fois par an, conduisant certains participants à devoir attendre plusieurs mois avant de pouvoir en bénéficier.

Retenue dans le cadre d'un marché ministériel courant jusqu'en 2027, la société Ymago Conseil en assure l'animation et mobilise à ce titre plusieurs consultants disposant d'une solide expérience dans le secteur public et de compétences reconnues en ingénierie pédagogique. Le principal formateur possède une expertise approfondie en gestion budgétaire, en comptabilité et contrôle interne, ainsi qu'en analyse financière, et garantit un accompagnement de haut niveau alliant rigueur méthodologique et connaissance des réalités de la tutelle.

La démarche pédagogique permet de passer en revue des notions théoriques, l'analyse d'études de cas et des échanges de pratiques visant à expliciter le rôle de la tutelle et les mécanismes de pilotage des établissements publics. Régulièrement mise à jour, la formation intègre en outre de nombreux exercices concrets directement liés aux missions auxquelles les participants seront confrontés dans le cadre de leurs fonctions.

A ce titre, la formation s'articule autour de quatre modules principaux permettant d'aborder de manière progressive les différents volets de l'exercice de la tutelle :

- une introduction au « cadre général de la tutelle des opérateurs » qui en présente les fondements, avec la définition et la typologie des opérateurs, les spécificités juridiques et organisationnelles des établissements publics, le rôle et les missions de la tutelle, l'articulation entre les actions des DG et du SG au sein du ministère de la Culture, la place et les responsabilités du chargé de tutelle dans son service. Il aborde également l'organisation du plan de travail annuel, les relations avec les divers interlocuteurs institutionnels, les modalités d'élaboration et de déclinaison des stratégies des établissements, ainsi que les principaux outils et indicateurs de suivi de la performance ;
- un module dédié à « l'analyse budgétaire » qui détaille les notions clés de la gestion budgétaire, les liens entre budget et stratégie, les méthodes permettant d'assurer la qualité et la sincérité des prévisions. L'objectif est d'apprendre à évaluer la cohérence des budgets, à garantir leur soutenabilité dans le cadre des grands principes de la LOLF ;
- un module sur « l'analyse financière » qui introduit les fondamentaux de la gestion comptable et financière des opérateurs et permet d'interpréter les principaux documents comptables et l'analyse du résultat économique ;
- un module orienté vers les enjeux du « pilotage des emplois et de la masse salariale » qui aborde l'analyse et le suivi des schémas d'emplois, le pilotage de la masse salariale, l'identification des principaux points de vigilance en matière de gestion des ressources humaines.

Une formation qui gagnerait à être enrichie, notamment par des interventions de professionnels expérimentés

En raison de profils généralement juniors, la formation constitue une étape clé pour les chargés de tutelle qui disposent de peu d'occasions, à leur prise de poste, pour développer leurs compétences et renforcer leurs capacités opérationnelles.

Dans l'objectif de faire de cette formation une expérience pleinement structurante et réellement efficace, plusieurs ajustements pourraient être envisagés :

Structure et organisation de la formation :

Cette formation, très complète, permet de couvrir l'ensemble des notions et enjeux liés aux métiers de la tutelle. Toutefois, en raison de la richesse des contenus, du nombre important de notions abordées et de la densité du programme, sa durée actuelle reste à la fois conséquente et insuffisante. Il serait donc pertinent de revoir son format et le nombre de jours, afin d'étaler les modules dans le temps et d'inscrire cette formation dans un véritable parcours adapté aux missions et aux enjeux spécifiques des chargés de tutelle. Par ailleurs, il pourrait être utile de :

- prévoir un temps préparatoire en amont de la session afin de permettre aux participants de formaliser leurs attentes et aux formateurs d'identifier les besoins communs et spécifiques. Ce moment offrirait à chaque chargé de tutelle l'opportunité de partager ses premières expériences, d'exprimer ses besoins, et de mettre en lumière les points d'intérêt propres à sa fonction ainsi qu'aux particularités sectorielles qui le concernent ;
- faire intervenir d'anciens dirigeants d'opérateur afin d'intégrer des retours d'expérience de professionnels expérimentés et apporter des perspectives concrètes issues du terrain ;
- compléter la formation par des modules spécifiques ou des séances individuelles de conseil. Bien que la session s'étende sur huit jours, sa densité limite la possibilité d'approfondir certaines particularités métier. Pour y remédier, il est suggéré d'intégrer des modules offrant un accompagnement ciblé et adapté aux enjeux propres à chaque opérateur.

Processus de construction des contrats d'objectif et de performance :

La rédaction des contrats d'objectifs et de performance représente un espace de dialogue privilégié entre les chargés de tutelle et les représentants des établissements publics. Leur élaboration est régulièrement marquée par de nombreux allers-retours et pourrait être fluidifiée grâce à quelques ajustements partiellement identifiées ou évoqués lors de la formation :

- hiérarchiser les priorités et préciser l'importance des objectifs ainsi que l'impact attendu, afin de construire des indicateurs mesurables garantissant un suivi efficace de la performance. La formation des chargés de tutelle constitue un cadre propice aux échanges de bonnes pratiques et pourrait inclure un temps dédié à l'accompagnement dans l'élaboration et la structuration de ces indicateurs ;
- la connaissance des systèmes d'information et le pilotage par la donnée restent largement insuffisants dans l'exercice de la tutelle. Certains chargés de mission, considérant ces enjeux comme secondaires, avouent ne pas s'interroger sur les conditions de « productibilité » (capacité à produire des informations fiables, exploitables et traçables) ni sur la qualité des données mobilisées pour évaluer les indicateurs des COP. Ce constat plaide pour un renforcement des compétences des

services de tutelle en matière de systèmes d'information. La formation pourrait à ce titre être enrichie par une sensibilisation aux enjeux du pilotage par la donnée.

Adaptation du positionnement stratégique et renforcement global de l'exercice de la tutelle

Au-delà de la rédaction des COP, et plutôt que de centrer son rôle sur les seules missions d'audit et de contrôle, l'administration centrale devrait progressivement s'orienter vers l'analyse, l'accompagnement, l'animation du réseau d'établissements, la fourniture d'expertise et de services :

- le dialogue de gestion entre la tutelle et les établissements pourrait être amélioré en organisant des rendez-vous thématiques alignés sur le calendrier des établissements, portant par exemple sur des sujets opérationnels mais fondamentaux tels que le fonds de roulement, les provisions ou les investissements ;
- les chargés de tutelle reconnaissent un manque d'outils d'analyse et expriment des besoins spécifiques en matière d'analyse financière et budgétaire, ainsi que pour le suivi des emplois et de la masse salariale. La formation pourrait offrir un cadre pertinent pour aborder ces enjeux, partager des méthodes et développer des outils communs adaptés (la note de méthodologie en annexe du présent rapport pourrait constituer une brique parmi d'autres). Par ailleurs, certains souhaitent approfondir leur connaissance et mieux se saisir du « guide de la tutelle », ce référentiel ministériel fournissant des repères méthodologiques, juridiques et opérationnels essentiels pour l'exercice de leurs missions ;
- sur le plan de l'animation, les deux instances existantes (le comité des directeurs administratifs et financiers des établissements publics, réuni trois fois par an, et le comité de suivi de la tutelle, regroupant les chargés de mission des DG) pourraient être renforcées pour favoriser le partage d'expériences opérationnelles et la mise en commun des problématiques. En complément de la formation, le renforcement de ces dispositifs contribuerait à structurer le réseau des chargés de tutelle et à soutenir leur montée en compétences, tout en sensibilisant leur hiérarchie en bonne partie présente dans ces groupes.

Face aux attentes croissantes des établissements relatives au partage d'informations sectorielles et internationales, à l'accompagnement à l'analyse économique, à l'expertise juridique, sociale ou encore en matière de ressources propres, et surtout à la création d'un espace d'échanges, les chargés de tutelle pourraient compléter leurs missions pour davantage :

- animer leurs réseaux sectoriels d'opérateurs en organisant des groupes de travail thématiques, favorisant la mise en commun des retours d'expérience, la valorisation des bonnes pratiques et la mutualisation des innovations réussies ;
- diffuser des outils méthodologiques et mettre à disposition des référentiels techniques et juridiques, ainsi que des modèles de données et des indicateurs, afin de faciliter et d'harmoniser les pratiques au sein du réseau.

ANNEXE 6 : LE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES PROPRES

Devenu un enjeu incontournable dans les stratégies des établissements culturels, le développement des ressources propres appelle une analyse différenciée des spécificités de chaque institution et des contextes dans lesquels elles évoluent. Adossé à des modèles économiques hybrides et variés, ce levier constitue désormais un axe structurant de la soutenabilité financière et de l'autonomie stratégique des EP.

De manière générale, les dirigeants des théâtres nationaux sont pleinement conscients de la raréfaction des ressources publiques et prêts à s'investir davantage dans le renforcement des ressources propres. Leur dynamique se heurte toutefois à des résistances culturelles internes et parfois idéologiques qui appellent une conduite du changement nécessitant un soutien fort de la tutelle.

Au-delà des enjeux économiques, la diversification des ressources représente un sujet de transformation du modèle de fonctionnement des opérateurs, dans un contexte de mutation de leur environnement.

Maximiser la billetterie à travers la politique des publics et la modernisation des outils de gestion

Vers une articulation renouvelée entre mission culturelle, performance économique et connaissance des spectateurs

La diversification croissante des propositions artistiques et culturelles, notamment à travers l'élargissement des programmations, répond à une évolution des pratiques de consommation et des usages des publics, qui tendent à adopter des parcours davantage mobiles, passant d'une offre à une autre selon les thématiques, les formats et les opportunités géographiques.

Face à l'accélération de ces évolutions tous les établissements s'attachent à réinventer les rapports aux publics :

- A Chaillot-Théâtre national de la danse, la structuration d'une politique de l'hospitalité ancrée dans le territoire : depuis deux ans, Chaillot a engagé une transformation significative de son organisation interne qui a notamment conduit à la révision de son organigramme et au repositionnement stratégique de la « direction des publics », désormais renommée « direction de l'accueil et de l'hospitalité ». Cette évolution s'inscrit dans une volonté affirmée de renouveler les modalités de la relation aux publics, avec une attention particulière portée à l'accueil, à l'inclusion et à l'engagement citoyen.

Dans ce contexte, le Théâtre national de la danse a conduit une politique ambitieuse en matière d'action culturelle, avec une orientation marquée vers la jeunesse. Il a ainsi mis en œuvre une programmation jeune public renforcée et accompagnée de nouveaux dispositifs tels que l'aménagement d'un espace dédié aux enfants et la création du Conseil des jeunes, dont le format pourrait intéresser l'ensemble des opérateurs culturels.

Par ailleurs, Chaillot a développé plusieurs projets d'action artistique et culturelle, parmi lesquels les « Trophées Danse & Diversité », en partenariat avec la Fondation Culture & Diversité, des ateliers festifs et créatifs à destination du grand public dans le cadre des festivals « Chaillot Expérience », afin de promouvoir une pratique inclusive de la danse. L'établissement a également participé, depuis 2022, à 25 colonies de vacances à dominante artistique sur l'ensemble du territoire, initiative qui fut rendue possible

notamment grâce au soutien du dispositif ministériel « L'Été culturel ». Dans une logique d'ancrage territorial et de dialogue avec le secteur social, Chaillot a par ailleurs initié plusieurs partenariats ainsi que deux jumelages avec les villes d'Angoulême et de Tarbes, visant à déployer la mission du Théâtre national au plus près des populations.

En matière de tarification, l'établissement a souhaité renforcer son accessibilité en instaurant un tarif unique à destination des personnes en situation de handicap et de leurs accompagnateurs, traduisant sa volonté d'ouverture et de réduction des inégalités d'accès.

Enfin, Chaillot entend jouer un rôle moteur dans l'animation culturelle transdisciplinaire et a récemment développé « Chaillot Invite », dispositif qui donne carte blanche à des partenaires artistiques variés (collectifs d'arts plastiques, centres chorégraphiques nationaux, établissements d'enseignement supérieur artistique comme l'École des Beaux-Arts de Paris, etc.).

- Au Théâtre national de la Colline, la volonté de redéfinir la relation au public dans un contexte d'incertitude artistique : la Colline se distingue par une programmation contemporaine, où les œuvres sont fréquemment en cours d'écriture au moment de la diffusion des saisons. Ce positionnement spécifique rend complexe la mise en œuvre des stratégies traditionnelles de communication et de fidélisation, notamment en matière d'abonnement.

Dans ce contexte, l'établissement a opéré une refondation de sa relation au public, en plaçant la dimension poétique et réflexive au centre de son identité visuelle et éditoriale. L'ensemble des éléments de la programmation (titres de spectacles, affiches, dispositifs d'accueil, etc.) sont conçus comme des invitations sensibles à l'exploration artistique. Ce repositionnement est fondé sur une logique de confiance, de curiosité partagée, et vise à instaurer un rapport moins marchand, plus complice, avec les spectateurs.

- Au Théâtre national de Strasbourg, une redéfinition inclusive de l'excellence artistique et une approche territorialisée du développement des publics : Une réflexion de fond a été engagée au sein du TNS sur la notion même d'excellence, longtemps associée à une forme d'élitisme institutionnel. Il s'agit désormais d'articuler exigence artistique et agilité sociale, en promouvant une démarche de création ouverte et collaborative.

Cette orientation vise notamment à désacraliser le rapport aux œuvres et au lieu, en réduisant l'effet de surplomb symbolique souvent ressenti par les publics éloignés de la culture théâtrale. Elle vise par ailleurs à impulser une dynamique de confiance et d'inclusion, en favorisant un théâtre qui soit à la fois ambitieux dans sa proposition artistique et accessible dans ses formes de relation.

Pour ce faire, le TNS a opté pour une gestion transversale de sa politique des publics, fondée sur une analyse géographique et territoriale des dynamiques de fréquentation plutôt que sur une segmentation socio-économique classique (âge, statut socioprofessionnel, appartenance culturelle, etc.). Cette orientation permet de davantage articuler l'offre artistique avec les réalités locales, en adaptant les actions de médiation et de sensibilisation à chaque bassin de vie et de population.

Cette approche « à échelle humaine » constitue un levier important pour renforcer l'utilité sociale de l'établissement et diversifier ses publics. Elle témoigne également d'une volonté d'ancrage durable et de contribution à la structuration culturelle des territoires.

- A l'Odéon, une réflexion sur les « publics affinitaires » et une approche davantage ciblée : de manière générale, les équipes des relations avec les publics concentrent une

part importante de leurs efforts sur les segments traditionnels, tels que les abonnés ou les publics issus du champ social et de l'éducation artistique et culturelle (EAC). Si ces publics constituent un socle essentiel, cette approche tend néanmoins à restreindre le champ des possibles en matière d'engagement. En effet, les relations établies avec ces groupes apparaissent parfois trop institutionnelles, reposant sur une vision principalement socio-économique des publics, ce qui peut limiter l'attractivité de l'offre auprès d'autres segments potentiels.

Dans cette perspective, l'Odéon souhaite dépasser cette approche segmentée et accompagner ses équipes dans l'identification et la mobilisation de publics affinitaires, en s'appuyant davantage sur les valeurs, les émotions et les intérêts partagés que sur les catégories sociales. Une véritable culture du « donner envie » se développe, avec l'ambition de proposer un accès, mais aussi de susciter la curiosité et le désir de découverte. Cela suppose de repenser la communication autour de l'offre culturelle, en valorisant davantage l'aspect expérientiel, les thématiques transversales et les formats innovants, capables de toucher un spectre plus large d'affinités et de pratiques culturelles.

Le développement et l'élargissement des publics, pilier des missions de démocratisation culturelle

Tous les opérateurs rencontrés font du développement des publics un axe structurant de leur stratégie. Cette orientation traduit une préoccupation commune des enjeux de renouvellement et de fidélisation, particulièrement auprès des jeunes générations. Cette dynamique repose systématiquement sur une politique active de médiation et sur la mise en œuvre de dispositifs participatifs innovants favorisant l'engagement, la co-construction et le sentiment d'appartenance.

Au-delà des jeunes publics, auxquels sont notamment proposées des offres référencées sur le Pass Culture, ces actions intègrent également les personnes en situation de handicap, ainsi que les publics issus du champ social, judiciaire ou sanitaire. Elles incarnent ainsi les missions statutaires de démocratisation et d'inclusion culturelle qui justifient en partie les subventions pour charges service public.

Le renforcement de l'observation et la relation aux publics, une nécessaire modernisation des outils et des méthodes

La diversification et l'élargissement des publics appellent un renforcement des capacités d'observation, d'analyse et de pilotage de la connaissance des publics. Or, plusieurs établissements reconnaissent aujourd'hui que cette dernière demeure insuffisante et que les données disponibles restent encore peu exploitées. Dans ce contexte, l'intégration de méthodes inspirées du marketing apparaît comme un levier d'efficacité à activer, en articulation avec les missions de démocratisation culturelle.

En effet, l'usage de solutions intégrées de billetterie et d'analyse comportementale, déjà éprouvées dans certains opérateurs tel que l'Opéra de Paris, permettrait de développer une vision davantage ciblée des publics, de mieux personnaliser les offres et d'adapter la communication.

Par ailleurs, l'utilisation de ces outils performants ouvre de nouvelles perspectives pour optimiser les politiques tarifaires et de fidélisation, en permettant d'ajuster les offres en temps réel selon les comportements et les attentes des spectateurs.

Fondée sur l'analyse fine des données, cette approche favorise une gestion plus réactive et personnalisée de la relation aux publics, tout en contribuant à enrichir et fluidifier l'expérience spectateur dans son ensemble.

Leur appropriation et leur diffusion, notamment par le partage et la mutualisation des solutions déjà déployées par les établissements nationaux les plus avancés, offriraient aux structures de plus petite taille la possibilité d'accéder à des technologies performantes et à des expertises qu'elles ne pourraient développer ou financer seules. Une telle dynamique de coopération contribuerait ainsi à la montée en compétence collective du réseau national.

Vers une articulation renouvelée entre accessibilité, performance et connaissance des publics

Les établissements culturels doivent composer avec la double exigence de répondre à leurs missions d'intérêt général et d'accessibilité à la culture tout en assurant une gestion économiquement soutenable. L'enjeu n'est plus d'opposer démocratisation culturelle et optimisation économique, mais de les articuler dans une même stratégie de service public et d'efficacité financière.

Comme précédemment évoqué, l'observation des pratiques montre que les approches traditionnelles de segmentation souvent basées sur des critères socioprofessionnels ou géographiques peinent à saisir la diversité des formes d'engagement actuelles. Les spectateurs ne se définissent plus seulement par leur catégorie sociale ou leur niveau d'études, mais par leurs usages, leurs valeurs, leurs rythmes de vie, et leur rapport personnel à la culture. Cette évolution impose de renouveler les méthodes d'analyse et d'adopter des approches plus dynamiques, centrées sur les comportements effectifs et les motivations de fréquentation.

Plusieurs opérateurs ont ainsi engagé des démarches d'expérimentation et souhaitent renforcer leurs actions dans les domaines suivants :

- analyse des parcours spectateurs, de la découverte de l'offre jusqu'à la venue sur site ;
- mise en place d'outils de ciblage et de segmentation comportementale ;
- élaboration de campagnes marketing différenciées selon les profils d'utilisateurs ;
- développement d'une culture de l'évaluation, reposant sur la mesure des taux de transformation, de réachat et de fidélisation.

Loin de s'opposer à la mission d'intérêt général, le recours à des stratégies marketing ciblées vise à mieux comprendre les obstacles à la fréquentation, à améliorer l'expérience de visite et à construire une relation durable avec les publics.

La mise en œuvre de ces stratégies suppose toutefois une évolution organisationnelle profonde. En effet, les services de communication, de billetterie et de relation aux publics doivent collaborer plus étroitement, dans une logique de transversalité et de mutualisation des compétences. Pour cela, de nouvelles expertises sont nécessaires et émergent progressivement pour assurer une meilleure maîtrise des outils de gestion de la relation client (CRM), de l'analyse de données, du pilotage des projets numériques, de la conception d'offres davantage adaptées à la demande. Cette transformation requiert un investissement renforcé dans la formation continue.

Structurer la collecte et l'exploitation des données, une ressource stratégique pour la politique des publics

La généralisation de la billetterie en ligne et la dématérialisation des parcours d'achat offrent des opportunités considérables en matière de connaissance des publics. Les données collectées permettent de mieux comprendre les comportements de réservation, les niveaux de fidélité, les temporalités de fréquentation ou encore la sensibilité aux prix. Elles constituent désormais une base essentielle pour construire des offres culturelles personnalisées et optimiser la diffusion des programmations. Cependant, cette dynamique doit s'inscrire dans un cadre clair et respectueux des droits des utilisateurs.

La conception des interfaces numériques et des parcours d'achat doit intégrer dès l'origine des dispositifs de consentement explicite, conformes au Règlement général sur la protection des données (RGPD). Cette transparence est une condition fondamentale pour renforcer la confiance du public et garantir une exploitation éthique et maîtrisée des informations collectées. L'exploitation des données ainsi structurées peut répondre à trois principales finalités :

- améliorer la connaissance des publics : affiner la compréhension des comportements et identifier les leviers de développement de la fréquentation ;
- personnaliser les offres et les parcours : proposer des contenus, des tarifs ou des services adaptés aux attentes spécifiques des différents segments de public ;
- optimiser la fréquentation et le rendement des jauges : anticiper la demande, ajuster les calendriers et renforcer la performance économique sans renoncer à l'accessibilité.

D'ores et déjà maîtrisée par certains opérateurs, cette approche ouvre la voie à une politique des publics fondée sur la donnée, c'est-à-dire sur une observation continue, objectivée et partagée des pratiques et usages en temps réel. Elle permet ainsi d'ancrer la décision dans des analyses concrètes plutôt que dans l'intuition, tout en offrant un espace d'innovation pour concevoir de nouvelles formes de médiation, de communication et de valorisation de l'offre artistique.

L'optimisation systématique du remplissage et des jauges financières, une pratique inspirante issue du secteur privé

Dans le secteur privé, le modèle économique des théâtres repose notamment sur une logique commerciale volontariste centrée sur l'optimisation maximale du remplissage des salles. Cette stratégie s'appuie sur une mobilisation particulièrement soutenue des équipes commerciales, une gestion dynamique des ventes jusqu'à la dernière minute et la mise en œuvre de dispositifs incitatifs variés (relances ciblées, adaptations et promotions tarifaires, partenariats de distribution innovants, etc.) visant à maximiser le taux de fréquentation et la rentabilité de chaque représentation.

Cette approche conduit à un double niveau de pilotage budgétaire, précis et régulièrement actualisé en fonction des remontés de données de la billetterie :

- en amont, les jauges prévisionnelles et leurs incidences financières sont intégrées dans un budget global consolidé, à l'échelle d'une saison ou d'une programmation ;
- en aval, un suivi individualisé est réalisé pour chaque production, à travers des budgets opérationnels permettant de mesurer les résultats réels (fréquentation, recettes, écarts avec les prévisions) et d'ajuster les choix stratégiques, le cas échéant.

À l'inverse, le modèle public du spectacle vivant s'inscrit dans une logique orientée vers la valeur artistique, culturelle et sociétale des projets. Le taux de remplissage, bien que pris en compte comme indicateur de pilotage, y conserve une portée relative et s'avère peu souvent cité comme prioritaire par les équipes. Les établissements publics assument par ailleurs pleinement des prises de risque liées à des propositions artistiques audacieuses, souvent moins rentables à court terme mais répondant aux missions de service public en matière de diversité, d'excellence artistique et de soutien à la création.

Sans opposer les deux logiques, il convient de souligner les dynamiques respectives et de capitaliser sur les bonnes pratiques en cours :

- du côté du secteur privé, une culture de la performance et une agilité commerciale qui favorisent la maximisation des recettes et l'adaptation rapide des propositions et des tarifications aux variations de la demande ;
- dans le secteur public, une approche régie par la mission d'intérêt général, garantissant la diversité de l'offre, la prise de risque artistique et l'inclusion des publics.

L'enjeu pour les établissements publics réside donc dans leur capacité à observer et s'inspirer, sans systématiquement les transposer, de certaines pratiques du secteur privé en matière de pilotage économique et d'optimisation des jauges, afin de renforcer la soutenabilité de leur modèle économique tout en préservant leurs missions culturelles.

Objectiver et harmoniser les politiques tarifaires pour une meilleure politique sectorielle

Les politiques tarifaires jouent un rôle décisif dans la stratégie d'élargissement et de fidélisation des publics. Pourtant, dans de nombreux établissements, leur pilotage demeure empirique et souvent peu documenté.

Les niveaux de prix sont fréquemment fixés par comparaison avec d'autres institutions, sans analyse approfondie des comportements d'achat ni évaluation de l'élasticité de la demande. Cette approche limite la capacité des établissements à adapter leurs tarifs aux réalités de leur marché et aux attentes de leurs spectateurs.

Une meilleure objectivation des politiques tarifaires suppose donc le recours à des études quantitatives et à des outils d'analyse des données de fréquentation et de réservation. Ces dispositifs permettraient par ailleurs de mieux comprendre la sensibilité des publics aux variations de prix et d'expérimenter des ajustements différenciés selon les catégories de spectateurs, les horaires ou les types d'événements. À plus long terme, le développement d'un référentiel partagé entre établissements nationaux et opérateurs du spectacle vivant pourrait constituer une avancée majeure.

La mise en place de tableaux de bord communs intégrant des indicateurs harmonisés tels que le ticket moyen, le taux de remplissage, la structure des gammes tarifaires ou la part d'abonnés, renforcerait la lisibilité et la cohérence des stratégies à l'échelle du secteur. De tels outils offriraient également un appui précieux pour justifier certaines décisions tarifaires, évaluer l'impact social des politiques de prix ou identifier les marges de manœuvre sur les publics jeunes, scolaires ou éloignés.

Moderniser la gestion de la relation spectateur, un levier de performance collective

La modernisation des systèmes de gestion de la relation aux publics (CRM, billetterie, outils analytiques, etc.) s'impose comme un levier essentiel au croisement de la mission culturelle et de la performance économique. En effet, ils permettent de centraliser les informations relatives aux spectateurs, de personnaliser les communications, de renforcer la fidélisation et d'améliorer, en interne, la coordination et la circulation d'informations entre les différents services.

L'expérience de certains établissements, comme l'Opéra national de Paris avec la plateforme DataOpéra, (cf annexe dédiée) illustre les bénéfices d'une approche intégrée et mutualisée. Après une longue période d'investissement et de développement, cette solution a atteint un niveau de maturité technique ouvrant la voie à un partage d'expériences et à une coopération renforcée entre opérateurs nationaux. Une telle mutualisation permettrait de réduire les coûts, d'accélérer la professionnalisation des pratiques et de consolider une culture commune de la donnée et du pilotage.

À terme, la constitution d'un écosystème numérique partagé entre institutions culturelles pourrait favoriser la mutualisation des ressources, la circulation des savoirs et le développement d'outils collaboratifs au service de la performance collective.

Étendre le mécénat dans ses objets et dans ses cibles

Le marché du mécénat a connu une croissance notable au cours de la dernière décennie, avec un doublement des montants collectés en dix ans, ce qui témoigne d'un intérêt croissant des acteurs privés pour le financement des activités culturelles et scientifiques. Les projections suggèrent que cette dynamique pourrait se poursuivre, sous réserve de conditions favorables. Le secteur culturel demeure un terrain privilégié du mécénat, tout comme le domaine scientifique et la recherche, où la quête de financements privés est également intense.

Cependant, le marché reste extrêmement sensible au cadre fiscal national qui joue un rôle déterminant dans la capacité d'attraction et de fidélisation des donateurs. Par ailleurs, des marges de progression subsistent, notamment dans des domaines connexes tels que le sponsoring, qui pourrait compléter utilement le mécénat.

Enfin, dans un contexte de forte demande internationale pour les échanges culturels avec la France, de nombreux acteurs étrangers expriment un intérêt accru, ce qui ouvre des pistes de développement au-delà de l'hexagone.

Un levier de financement stratégique encore sous-exploité

Deuxième pilier du développement des ressources propres, le mécénat représente, dans certains établissements, un apport désormais supérieur à celui de la billetterie. Toutefois, son potentiel demeure inégalement exploité selon les opérateurs.

Si le cadre juridique existant offre une palette d'outils relativement complète (dons, legs, fonds de dotation, fondations abritées, mécénat de compétence, sponsoring), leur mobilisation reste souvent limitée, en raison d'un pilotage insuffisamment affirmé et de l'absence d'une doctrine nationale claire. Cette incertitude conduit certains opérateurs à adopter une posture prudente, freinant l'expansion d'une culture du mécénat pleinement assumée.

Mécénat de compétences, un levier structurant soumis à des conditions strictes d'encadrement

Le mécénat de compétences constitue un outil de coopération croissant entre les acteurs culturels et leurs partenaires privés. Ce dispositif permet à des entreprises de mettre à disposition, à titre gratuit, du personnel ou des savoir-faire spécifiques au bénéfice de projets culturels ou patrimoniaux.

La portée concrète de ces engagements peut être illustrée par le mécénat environnemental, en accompagnement des démarches de responsabilité sociétale des établissements, par exemple à travers un appui technique pour analyser le cycle de vie et le bilan carbone des productions de spectacles, ou des interventions dans la restauration de bâtiments historiques.

Toutefois, cette pratique fait désormais l'objet d'un encadrement strict, en raison notamment des freins exprimés par les directions générales des entreprises, pour des raisons sociales ou de droit du travail. Dans ce contexte, une vigilance particulière est portée à la nature des missions confiées : celles-ci doivent impérativement être délimitées, ponctuelles, identifiées, et ne pas se substituer à des postes existants. Le risque de requalification ou de contournement des règles relatives à l'emploi impose une grande prudence, tant du côté des entreprises que de l'institution bénéficiaire.

Si le mécénat de compétences peut représenter une forme utile d'appui non financier, notamment pour des expertises spécifiques (restauration patrimoniale, diagnostics

environnementaux, ingénierie culturelle), il ne saurait constituer un substitut à l'emploi pérenne ou aux missions régaliennes de l'établissement. À ce titre, il convient de veiller à formaliser des conventions précises, respectueuses des exigences légales, et susceptibles d'être évaluées au regard des chartes en vigueur, notamment celles édictées par la mission mécénat du ministère de la Culture.

Dans ce contexte, il apparaît nécessaire d'en élargir le champ et d'en affirmer la légitimité, en l'inscrivant dans une vision nationale permettant la construction d'une stratégie cohérente de diversification des ressources propres des établissements.

Une évolution du mécénat vers une approche institutionnelle et sociétale

L'évolution récente du mécénat culturel traduit un changement profond des attentes des donateurs, notamment des entreprises. Historiquement centré sur le soutien à la création artistique, le mécénat s'oriente désormais vers une approche plus institutionnelle et sociétale, intégrant les valeurs de la responsabilité sociale et environnementale (RSE).

Les entreprises mécènes recherchent de plus en plus des partenariats alignés sur leurs propres engagements tels que l'accessibilité et inclusion des publics, l'éducation artistique et culturelle, la diversité et l'égalité des chances, la transition écologique, ou encore l'ancrage territorial et l'innovation sociale. Cette mutation transforme la nature du lien entre mécènes et institutions culturelles. Le mécénat devient une adhésion à la mission et à la vision de l'établissement plutôt qu'un soutien ponctuel à une production artistique.

Pour les établissements, cette évolution suppose une adaptation profonde : il convient de renforcer le dialogue stratégique avec les partenaires, développer les capacités de reporting et de transparence, et faire du projet d'établissement un vecteur d'engagement sociétal susceptible d'inspirer et de fédérer les soutiens.

Dans ce contexte, les établissements nationaux expérimentent aujourd'hui différentes approches :

- Le Théâtre national de Strasbourg a noué un partenariat territorial avec un acteur du secteur bancaire autour des enjeux d'accessibilité (surtitrage), tout en intégrant des représentants du tissu économique local dans sa gouvernance ;
- L'association de soutien à l'Opéra national de Paris (AROP) a développé une approche segmentée, visant à mobiliser simultanément tous les profils de mécènes (entreprises, particuliers, jeunes donateurs) et à diversifier les origines géographiques des soutiens, y compris à l'international ;
- La Comédie-Française déploie un modèle de mécénat équilibré, associant grands mécènes internationaux, donateurs individuels, soutiens affectés et non affectés. Les apports privés financent aussi bien la création que le fonctionnement ;
- Chaillot a engagé une stratégie équilibrée entre mécénat de production et mécénat de fonctionnement, et a récemment lancé une nouvelle fondation afin de structurer au mieux ces activités ;
- La Philharmonie de Paris a élaboré une offre de mécénat articulée autour de sa stratégie d'éducation artistique et culturelle (« Philharmonie des enfants », projets de médiation, musiques actuelles) et permettant de bénéficier d'engagements pluriannuels confortables.

Vers une doctrine nationale du mécénat culturel

Alors que la Mission mécénat est reconnue des acteurs institutionnels, l'absence d'une doctrine claire de la tutelle place les établissements dans une situation ambivalente : encouragés à diversifier leurs ressources, ils demeurent prudents face aux risques de confusion entre mécénat, parrainage et sponsoring, ou d'ingérence perçue.

Or, les retours d'expérience des opérateurs montrent que les risques d'atteinte à l'indépendance artistique sont très faibles, les mécènes se tenant à distance des choix de programmation. En revanche, la volatilité des engagements constitue une contrainte réelle, du fait de la temporalité limitée des conventions et de la dépendance à la conjoncture économique.

Dans ce cadre, l'élaboration d'une doctrine ministérielle en matière de mécénat apparaît indispensable et doit permettre de clarifier le positionnement du mécénat au sein des ressources propres, de définir un cadre éthique partagé et sécurisant pour les établissements, d'encourager une culture de la coopération et de la confiance avec les mécènes et enfin de structurer l'appui ministériel à travers des outils d'expertise, de formation et de mutualisation entre opérateurs.

Le rôle structurant de la Mission mécénat dans la préservation du cadre fiscal incitatif

La Mission mécénat du ministère de la Culture joue un rôle déterminant dans la consolidation et la préservation du cadre fiscal favorable au mécénat culturel en France.

Elle assure une fonction de veille et de médiation auprès des ministères économiques et financiers, visant à garantir la stabilité et la lisibilité du cadre fiscal dans la durée. Elle intervient également comme pôle d'expertise à destination des établissements, en matière d'interprétation des règles fiscales et de conformité des dispositifs contractuels.

Cette mission s'inscrit dans une stratégie globale de préservation de l'attractivité du territoire français en matière de philanthropie, notamment dans un contexte international où les régimes anglo-saxons exercent une forme de concurrence normative. La stabilité du dispositif fiscal conditionne directement l'engagement des mécènes, qu'ils soient particuliers ou entreprises.

À cet égard, la Mission mécénat joue un rôle d'intermédiation essentiel pour garantir un environnement juridique sécurisé, répondant aux exigences de conformité, notamment dans le cadre d'opérations de grande ampleur.

Le maintien d'un cadre incitatif et maîtrisé constitue un enjeu pour les opérateurs nationaux dans leurs capacités à nouer des partenariats durables, à développer le mécénat à l'international et à inscrire les projets de création ou de rénovation dans une logique pluriannuelle de financement.

Des métiers de plus en plus tournés vers l'international

Face à la complexification des dispositifs de collecte et à l'essor des partenariats internationaux, les institutions culturelles orientent leurs recrutements vers des profils de plus en plus spécialisés, souvent anglo-saxons ou possédant une solide expérience dans des environnements culturels internationaux et en entreprise. Ces professionnels, fréquemment issus du secteur philanthropique nord-américain, se distinguent par leur sens du développement, leur capacité à interagir avec de grandes entreprises mécènes et à entretenir des relations institutionnelles, notamment avec les attachés culturels français à l'étranger et les acteurs de la diplomatie culturelle.

Ces évolutions s'accompagnent d'une revalorisation salariale mesurée des fonctions de développement, supérieure à celle observée précédemment, afin de rendre ces postes attractifs. Les établissements veillent ainsi à maintenir une politique salariale stable et encadrée où plus de 90 % des rémunérations sont fixes, et sans lien mécanique avec les

montants collectés, afin de prévenir toute distorsion interne ou alignement excessif sur des logiques de performance individuelle. Cette approche garantit la collégialité, la stabilité des équipes et le respect de la mission d'intérêt général.

Dans cet univers du mécénat international, l'AROP joue un rôle structurant dans le paysage national et l'association est reconnue comme une véritable école de formation aux métiers du développement culturel : de nombreux jeunes professionnels y débutent leur carrière, acquièrent rapidement des compétences au contact de projets de grande envergure, avant de poursuivre leur parcours dans d'autres institutions culturelles. L'AROP fonctionne ainsi comme un tremplin professionnel, favorisant la diffusion de bonnes pratiques et contribuant à la professionnalisation des métiers du mécénat au sein de l'écosystème culturel.

Développer la valorisation des espaces en maximisant l'occupation des locaux

Une gestion des plannings à optimiser et une mutualisation à encourager

Tout d'abord, l'organisation des espaces scéniques et de répétition révèle une différence structurelle entre les logiques publique et privée.

En effet, dans le privé, la gestion des plateaux répond à un impératif de rentabilité maximale. Les répétitions sont ainsi délocalisées hors du plateau principal dès que possible afin de réserver la scène aux représentations ou aux événements rémunérateurs. Dans le secteur public, la temporalité est sensiblement différente : les processus de création s'étendent souvent sur 12 à 14 semaines de répétition sur plateau, comme à l'Odéon. Cette durée relativement longue réduit la disponibilité des espaces pour les représentations ou les privatisations, restreignant les marges de manœuvre économiques.

Dans ce contexte, il apparaît nécessaire de renforcer la mise en place d'outils de pilotage de l'occupation des espaces, permettant d'améliorer la gestion du plateau. Ces outils devraient permettre de mesurer le taux d'occupation, de distinguer le temps consacré aux répétitions de celui disponible pour d'autres usages, et d'évaluer de manière approfondie le coût d'opportunité des longues périodes d'indisponibilité. À terme, l'objectif serait de développer des tableaux de bord partagés au sein des établissements, afin de suivre la performance d'utilisation des espaces et d'optimiser la planification des calendriers. En effet, cette démarche, déjà amorcée dans certains EP, contribuerait à concilier ambition artistique et efficience économique en donnant une plus grande visibilité sur la valeur d'usage des équipements.

La mutualisation des espaces de répétition

L'un des leviers identifiés réside dans la mutualisation des espaces de répétition entre opérateurs culturels. Certains lieux publics ou privés pourraient être aménagés ou adaptés pour accueillir temporairement des productions de dimensions techniques compatibles, libérant ainsi les scènes principales pour leur exploitation commerciale ou événementielle.

Cette approche pourrait présenter le double avantage d'optimiser la gestion du temps et de l'espace scénique, en réduisant les périodes d'inactivité économique, et de favoriser la coopération entre institutions, en partageant des équipements, des savoir-faire et des moyens logistiques.

Cette piste rejoint les orientations du projet interrompu de la Cité du Théâtre, qui visait à rationaliser et mutualiser les moyens techniques et matériels des établissements. Bien que ce projet n'ait pas abouti, ses principes répondaient à de fortes attentes et besoins des acteurs, et conservent toute leur pertinence.

Ces orientations pourraient être relancées sous une forme pragmatique et partenariale, s'inspirant d'exemples de mutualisation réussie entre les acteurs publics et privés, à l'instar de l'utilisation du Hangar Y par Chaillot pour les répétitions du spectacle *Vertige* de Rachid Ouramdane.

A ce titre, l'Opéra de Paris pourrait offrir des opportunités, dans le cadre du programme de travaux importants de rénovation qui seront lancés à Bastille, incluant la réhabilitation des studios de répétition : ceux-ci pourraient être intégrés à la réouverture dans une dynamique de mutualisation en s'ouvrant éventuellement à d'autres opérateurs nationaux. Par ailleurs, toujours à l'Opéra Bastille, l'ancienne salle modulable, également appelée « Salle Cathédrale », restée inutilisée pendant près de 30 ans avant d'accueillir les expositions numériques du Grand Palais Immersif, pourrait à terme se libérer et offrir des opportunités pour repenser le partage des espaces, notamment au service de répétitions ouvertes aux autres EP.

Projet de la Cité du Théâtre

Lancé en 2016 et abandonné en 2023, le projet de la Cité du Théâtre portait une ambition structurante pour les grandes institutions culturelles parisiennes : celle de favoriser une répartition plus équilibrée entre les lieux de création et les lieux d'exploitation. Dans cette optique, la Direction générale de la création artistique (DGCA) avait engagé une réflexion autour du bâtiment Berthier, envisagé comme un espace mutualisé de répétitions au service de l'Odéon-Théâtre de l'Europe et de l'Opéra national de Paris.

L'objectif principal consistait à libérer les plateaux historiques afin de permettre une exploitation plus continue des salles principales, tout en mettant à disposition des équipes artistiques des espaces de répétition fonctionnels, pérennes et rationnellement organisés. Cette orientation répondait à plusieurs enjeux majeurs : optimiser l'utilisation du patrimoine immobilier public, améliorer l'occupation artistique des scènes, réduire le coût d'opportunité engendré par la monopolisation des plateaux pour les répétitions, et renforcer les synergies entre institutions aux calendriers et besoins complémentaires.

Si le projet a été suspendu, les principes de mutualisation, de complémentarité fonctionnelle et de rationalisation des usages qu'il portait demeurent pleinement d'actualité et devraient continuer d'inspirer les réflexions sur l'avenir et la modernisation des infrastructures culturelles nationales.

Développer des espaces de répétition dédiés

La création de nouveaux types d'espaces et de lieux spécifiquement dédiés et mutualisables permettrait de désengorger les plateaux, et de proposer aux équipes artistiques des conditions de travail adaptées aux nouvelles réalités du spectacle vivant. Ces espaces pourraient être modulables, pour accueillir différents formats scéniques (théâtre, opéra, danse), techniquement équipés, afin de garantir la continuité entre phase de répétition et phase de production et intégrés dans des pôles de production artistique, favorisant la mutualisation logistique et la coopération territoriale.

Ils pourraient également être pensés comme de véritables résidences de répétition, sur le modèle des résidences d'artistes, offrant un temps de création concentré et stable et s'inscrivant dans une dynamique d'ouverture au territoire (médiation, rencontres publiques, ateliers). Leur gestion pourrait reposer sur des calendriers partagés, des règles de priorité transparentes et un système de réservation anticipée, exploitant la visibilité prévisionnelle propre au secteur.

Cette approche favoriserait ainsi la professionnalisation logistique des établissements et encouragerait l'émergence de coopérations interinstitutionnelles, en cohérence avec les ambitions de rationalisation identifiés dans le cadre du projet de la Cité du Théâtre.

Une visibilité à court et moyen terme

L'un des atouts structurels du secteur réside dans la capacité d'anticipation de ses besoins logistiques et artistiques. En effet, à compter de la livraison des maquettes et de la validation des calendriers de création, les équipes techniques des opérateurs disposent d'une visibilité de 12 à 18 mois sur les durées de répétition, les contraintes liés aux décors et les périodes d'occupation des plateaux pressenties.

Cette connaissance constitue un levier stratégique sous-exploité et qui mériterait d'être davantage mobilisé pour optimiser la planification et la valorisation des espaces à travers :

- la mise en commun de calendriers prévisionnels entre établissements, permettant une coordination inter-opérateurs et l'identification de périodes de sous-utilisation ;
- l'anticipation des pics d'occupation afin d'ajuster la programmation, la location ou la maintenance des lieux ;
- et l'externalisation organisée des répétitions, permettant de libérer les principaux plateaux pour d'autres utilisations rémunératrices (représentations, privatisations, tournages).

Cette visibilité pluriannuelle comparable à celle observée dans les secteurs de l'événementiel pourrait être davantage exploitée pour développer une plus grande planification partagée des disponibilités.

Des pratiques différenciées selon les établissements et un potentiel de développement contrasté

Les entretiens réalisés avec plusieurs établissements nationaux montrent des dynamiques très hétérogènes :

- A l'Odéon, l'activité de privatisation fonctionne bien et génère déjà des revenus significatifs, mais un potentiel de croissance subsiste. La rentabilité pourrait être améliorée par une réévaluation tarifaire, l'introduction de services additionnels (visites privées, expériences immersives) et une meilleure segmentation des offres selon la demande ;
- Chaillot sanctuarise la Fashion Week, qui représente près de 70 % des locations ;
- A la Comédie-Française, le site Richelieu est saturé, limitant les possibilités de location, mais d'autres lieux annexes pourraient être mieux valorisés ;
- A l'Opéra national de Paris, bien que des créneaux libres existent chaque année, la planification artistique à deux ans limite les opportunités de location, qui demeurent traitées au fil de l'eau ;
- Pour l'Opéra-Comique, les privatisations constituent une activité à fort potentiel, mais très variable. Le mécénat dispose d'une quinzaine de jours réservés à ces usages et développe des projets ponctuels (par exemple, une production chinoise de ballets) avec d'intéressantes perspectives internationales, mais les contraintes patrimoniales et réglementaires limitent certaines opportunités.

La valorisation des espaces dépend autant des contraintes physiques et calendaires que de la stratégie commerciale et du degré d'anticipation et de mobilisation des équipes dirigeantes.

Actualisation des conventions collectives et accords d'entreprise, un levier pour optimiser les privatisations

La valorisation des espaces par la privatisation reste aujourd'hui limitée par des freins structurels, notamment les conventions collectives et accords d'entreprise, qui peuvent générer des rigidités organisationnelles et des surcoûts.

Parmi les principales contraintes, la forfaitisation des 35 heures se révèle particulièrement impactante, en limitant la capacité d'adapter les effectifs aux fluctuations de l'activité. Un autre facteur de complexité réside dans les dispositifs d'intéressement liés aux captations audiovisuelles. Conformément à certains accords d'entreprise, comme à l'Odéon, toute captation entraîne le versement automatique de primes à l'ensemble des salariés, refacturées au client. Cette pratique accroît les coûts de manière peu incitative, réduit la lisibilité des prix pour les clients et complexifie les négociations commerciales, freinant ainsi le développement des privatisations où les captations sont désormais d'usage.

Les dispositifs d'intéressement pourraient être ajustés pour se voir adossés non plus à la captation elle-même, mais à une part de la marge nette dégagée par la privatisation. Cette logique offrirait une meilleure lisibilité des coûts pour les clients, stabiliserait les prix *ex ante* et constituerait une incitation plus efficace au développement des privatisations.

Une ressource économique et symbolique recelant un fort potentiel pour certains établissements

Les recettes issues de la mise à disposition des espaces représentent une source de revenus complémentaire à double finalité : elles participent à l'entretien du patrimoine immobilier tout en contribuant au financement de l'activité artistique. Par ailleurs, ces opérations de valorisation renforcent la visibilité, l'image et le rayonnement des établissements culturels, en les positionnant comme lieux d'accueil et de prestige.

Si, dans le secteur patrimonial, la professionnalisation de cette activité est désormais engagée, avec la création d'équipes dédiées, la mise en place d'outils de gestion et le développement de stratégies commerciales ciblées, elle reste encore très limitée dans le spectacle vivant, à l'exception notable de l'Opéra national de Paris et, plus récemment, de l'Opéra-Comique.

Le potentiel de valorisation demeure pourtant important. Afin de mieux piloter la valorisation des espaces, il convient de suivre les taux d'occupation (plateaux, foyers, galeries, espaces de réception), d'identifier les marges de disponibilité exploitables et de mesurer le coût d'opportunité des périodes de faible utilisation.

Au-delà de la gestion interne, la valorisation des espaces suppose également de renforcer leur visibilité auprès de potentiels utilisateurs (producteurs, entreprises, institutions). Plusieurs leviers pourraient être activés, tels que le référencement systématique des établissements publics dans les catalogues de l'APIE, dans les dispositifs de la Mission Cinéma de la Ville de Paris recensant les lieux de tournage, ou encore dans les vitrines numériques proposées par certaines entreprises privées, rassemblant l'offre d'espaces disponibles au sein du réseau des théâtres nationaux et opéras pour accroître leur attractivité et en faciliter la commercialisation.

Ce travail devrait être complété par une estimation du marché potentiel de la location d'espaces culturels, à partir des données disponibles auprès des opérateurs publics concernés et d'Atout France qui suit le tourisme d'affaires. Une telle analyse permettrait ainsi de situer l'attractivité des établissements publics face à l'offre privée et d'évaluer la capacité globale du marché à absorber une montée en puissance simultanée de plusieurs opérateurs culturels.

Développement des visites guidées, un levier patrimonial et économique

Les visites guidées constituent un levier pour renforcer l'ouverture au public, la médiation culturelle et la valorisation patrimoniale des établissements. À l'Odéon, par exemple, le potentiel de valorisation de l'histoire et de l'architecture du site demeure largement sous-exploité, alors qu'il pourrait contribuer à renforcer la notoriété et l'attractivité de l'institution.

Au-delà de leur dimension économique, ces activités permettent de repenser les privatisations non comme de simples opérations commerciales, mais comme de véritables actions culturelles intégrées à la mission de service public. Le développement des visites guidées implique toutefois un accompagnement social et organisationnel, afin de gérer les ajustements nécessaires dans les équipes et les processus internes.

Exploitation temporaire des façades, un outil de financement patrimonial raisonné

Dans le cadre de restaurations patrimoniales d'envergure, certains établissements culturels mobilisent la valorisation temporaire de leurs façades par des bâches publicitaires, conformément aux dispositions encadrées par le Code du patrimoine.

Bien que cette pratique demeure encore marginale dans le secteur du spectacle vivant, elle s'est structurée dans le domaine patrimonial et constitue un levier financier non négligeable, strictement affecté au financement des travaux.

L'Opéra de Paris constitue un exemple emblématique de cette démarche. Dans le cadre de la restauration de la cage de scène et de la façade Sud du Palais Garnier (2021–2027), l'autorisation d'occupation temporaire a généré plus de 11,5M€ de recettes, intégralement consacrées à l'opération de rénovation. Cette initiative illustre la capacité de ce mécanisme à contribuer à l'équilibre financier des chantiers patrimoniaux, tout en respectant les contraintes réglementaires et architecturales.

D'autres établissements envisagent des projets analogues, à plus petite échelle, pour accompagner de futurs travaux de rénovation. Ces opérations pourraient bénéficier d'une mutualisation des expertises, permettant de capitaliser sur les expériences existantes, d'optimiser les procédures d'autorisation et de sécuriser le cadre juridique et financier de ces exploitations temporaires.

Diversifier et innover en s'appuyant sur le patrimoine immatériel

Gestion de marque et structuration progressive des institutions

La valorisation de la marque constitue aujourd'hui un levier pour les institutions culturelles. Elle contribue au développement de leur notoriété, renforce leur image et accroît leur rayonnement, tant au niveau national qu'international. Elle améliore également la lisibilité de l'action publique en matière culturelle, en clarifiant l'identité et les missions portées par l'établissement.

Sur le plan interne, une marque forte peut fédérer les agents autour de valeurs partagées et d'un projet commun, renforçant ainsi la cohésion et l'engagement des équipes. Sur le plan économique, une stratégie de marque bien construite ouvre la voie à la création de nouveaux services et de nouvelles ressources, notamment à travers le développement de l'ingénierie culturelle, la commercialisation de produits dérivés ou la mise en place de partenariats de type co-branding.

Dans un contexte de diversification des ressources propres, plusieurs opérateurs culturels ont engagé des démarches de gestion de marque et d'ingénierie culturelle, alliant dimension patrimoniale, partenariale et économique.

Le nom, l'histoire, l'identité visuelle et la réputation des établissements représentent un capital immatériel important. Certains EP ont protégé juridiquement leur marque (nom, logos, signes distinctifs) pour sécuriser leur usage et encadrer leur valorisation. Cette structuration permet à la fois de renforcer le rayonnement culturel et d'ouvrir de nouvelles opportunités de partenariats commerciaux, telles que produits dérivés, co-branding ou événements sous licence.

Ingénierie culturelle et conseil à l'international

Certaines expertises développées au sein des établissements peuvent donner lieu à une offre structurée en ingénierie culturelle. Celle-ci peut concerner l'accompagnement de projets culturels en France ou à l'international, la mise à disposition de compétences spécifiques (conservation, médiation, production, programmation), ou encore le transfert de modèles organisationnels éprouvés.

L'ingénierie culturelle constitue un domaine en développement au sein de plusieurs opérateurs, avec des niveaux de structuration encore hétérogènes. Elle recouvre un éventail large d'activités : vente de spectacles "clés en main", coproduction d'événements, prestations de conseil, assistance stratégique, ou encore commercialisation de produits dérivés.

Certains établissements ont développé une offre complète d'ingénierie culturelle, allant de la définition d'un concept ou d'une stratégie culturelle à son déploiement opérationnel, mobilisant une expertise transverse (« 360° ») couvrant l'ensemble des métiers concernés. Ces interventions peuvent prendre la forme de prestations de conseil, d'assistance à maîtrise d'ouvrage ou de maîtrise d'ouvrage déléguée, en France comme à l'international.

Dans le secteur patrimonial, ces offres bénéficient d'un pilotage dédié, parfois rattaché à une entité juridique autonome (ex. Louvre Conseil, CMN Institut). Dans le secteur du spectacle vivant, ces démarches restent encore émergentes : Chaillot explore la création d'une activité internationale dédiée, l'AROP envisage l'exportation de l'École française de danse, la Philharmonie de Paris a été sollicitée pour accompagner la création d'une philharmonie à l'étranger. D'autres établissements, comme le CENTQUATRE-PARIS, ont développé des modèles économiques hybrides, combinant expertise culturelle et conseil stratégique à l'international.

Plusieurs établissements ont souligné l'absence d'une veille internationale sectorielle structurée et partagée, ainsi que le manque d'un benchmark comparatif des pratiques étrangères. Qu'il s'agisse de la stratégie de coproduction des maisons d'opéra en Allemagne, de la dynamique de diversification des ressources propres du Sadler's Wells à Londres, des besoins de formation du Teatro Municipal de Santiago au Chili ou des opportunités d'ingénierie culturelle dans les pays du Golfe, seules les grandes structures disposent d'une capacité de veille et d'observation leur permettant de se saisir des opportunités à l'international. À l'inverse, les établissements de plus petite taille peinent à le faire, faute de moyens et de ressources mutualisées. En l'absence d'un cadre d'observation commun, la majeure partie des théâtres nationaux rencontrent des difficultés pour identifier et s'inspirer des meilleures pratiques de diversification mises en œuvre à l'étranger.

Il serait pertinent de mutualiser une mission d'étude ou d'observation internationale, coordonnée à l'échelle du réseau des établissements nationaux. Une telle démarche

permettrait d'identifier des leviers inspirants et transférables au contexte français, notamment en matière de gestion commerciale des espaces, de développement des services à valeur ajoutée, de formats hybrides de programmation, de modèles de boutiques culturelles ou encore de stratégies de mécénat et de partenariats internationaux.

Le numérique, levier de communication, de promotion et de développement des publics, mais aux ressources propres limitées

Pour les théâtres nationaux, le numérique permet de développer de nouvelles modalités d'accès aux œuvres, d'élargir les publics et d'enrichir les stratégies de communication et de rayonnement institutionnel. Toutefois, il convient de nuancer les attentes : à court terme, il ne se présente pas comme un gisement significatif de recettes propres pour la plupart des établissements.

Le terme « numérique » recouvre des réalités très diverses : communication institutionnelle, médiation en ligne, ou encore production de contenus culturels, dont la création autonome de formats digitaux.

Les promesses économiques initiales (massification des publics, revenus significatifs) ne se sont pas systématiquement matérialisées, en raison de plusieurs freins, comme le montant des investissements (coûts liés aux équipements, maintenance, obsolescence technologique, stockage et archivage des données) ; la concurrence (les captations et produits dérivés numériques connaissent une demande limitée, avec un marché du DVD quasiment éteint) ; des ressources humaines limitées, compte tenu des difficultés de recrutement et de la compétition pour les profils les mieux formés.

Dans ce contexte, l'enjeu semble tant managérial que stratégique. En effet, il s'agit de structurer les compétences internes, de mutualiser les dispositifs entre établissements publics, et de capitaliser sur les expertises existantes pour assurer un développement soutenable de l'offre numérique comme outil de :

- communication et de rayonnement : sites web, réseaux sociaux, contenus promotionnels, newsletters ;
- diffusion d'offres existantes : captations, retransmissions, visites virtuelles, médiation en ligne ;
- création : formats nativement digitaux, spectacles hybrides, théâtre immersif ou augmenté.

Ainsi, le numérique apparaît davantage comme un levier de promotion, de notoriété et d'engagement des publics que comme une source significative de financement direct pour les théâtres nationaux.

ANNEXE 7 : DATAOPERA, LA PLATEFORME DE DONNEES DE L'OPERA DE PARIS

Une stratégie structurée au service de la relation aux publics

Dans le cadre de sa stratégie de modernisation, l'Opéra national de Paris a engagé en 2024 un projet ambitieux de refonte de sa plateforme de gestion des données spectateurs, visant à faire de la connaissance fine des publics un levier d'optimisation de l'expérience usager, de fidélisation et d'accroissement de la fréquentation.

La solution retenue, fondée sur une Customer Data Platform (CDP) couplée à un outil de marketing automation, permet d'aller au-delà des fonctions classiques du CRM en structurant une démarche active d'analyse comportementale, de personnalisation des sollicitations et de pilotage des campagnes.

Cette orientation s'inscrit dans une logique de retour sur investissement assumée, articulant performance économique et mission de service public. Elle marque une évolution culturelle significative, encore peu répandue dans le secteur, et démontre les bénéfices d'un alignement stratégique entre numérique, marketing et pilotage institutionnel.

Une organisation interne repensée pour garantir l'opérationnalité du dispositif

Le déploiement de la plateforme s'est accompagné d'un renforcement des équipes de la « Direction de l'expérience spectateur et du marketing », structurée autour de trois entités :

- le pôle Marketing et Communication, chargé de la conception et du déploiement des actions de valorisation de l'offre artistique auprès des publics, ainsi que de la cohérence des prises de parole institutionnelles ;
- le pôle Marketing Data, dédié à l'analyse des comportements spectateurs, à la segmentation des publics et à la personnalisation des actions marketing, en lien avec les outils numériques de gestion de la relation client (CRM) ;
- un coordinateur transversal, positionné en appui de projet, a été désigné pour assurer la fluidité des échanges entre les différentes entités concernées et accompagner l'intégration opérationnelle de la plateforme dans les pratiques internes.

Cette configuration a permis de garantir une articulation efficace entre les équipes et de faciliter l'appropriation du projet par les équipes.

Une solution technique adaptée aux enjeux de transformation de l'établissement

Pour la mise en œuvre de sa plateforme de données spectateurs, l'Opéra national de Paris a fait le choix de s'appuyer sur l'entreprise *Imagino*, prestataire référencé à l'UGAP.

Avec le soutien financier du ministère de la Culture, l'ONP a mis en place un outil permettant d'automatiser un volume significatif d'actions marketing répétitives et personnalisées, dans un triple objectif :

- enrichir la collecte de données sur les publics ;
- accroître l'attractivité auprès de nouveaux spectateurs ;
- renforcer la fidélisation des visiteurs existants.

La plateforme permet par ailleurs une intégration fine avec les outils de publicité ciblée tels que Meta et Google Ads. Une formation dédiée a été dispensée aux équipes concernées afin de garantir une appropriation conforme aux standards technologiques actuels.

Un dispositif d'identification par « ID support » a par ailleurs été retenu pour le suivi des visiteurs, offrant une alternative plus souple et moins contraignante que les dispositifs traditionnels fondés sur le consentement aux cookies.

Enfin, l'outil contribue à une optimisation de la gestion de la relation client, tout en intégrant des fonctionnalités de suivi et de pilotage de la satisfaction des visiteurs, consolidant ainsi la capacité de l'institution à articuler performance marketing et qualité d'accueil.

Une centralisation des données complexe mais stratégique

La mise en œuvre de la plateforme s'appuie sur la centralisation d'un ensemble hétérogène de données, issues d'une pluralité de points de contact avec les usagers. Cette agrégation nécessite de concilier des flux d'information provenant notamment des canaux de réservation en ligne, de la navigation web, des espaces physiques (billetterie, boutique, bar, parkings partenaires, etc.), ainsi que des interactions post-achat.

Les données de navigation constituent un apport crucial à la compréhension des comportements utilisateurs, en renseignant sur les parcours de consultation, les intentions d'achat, les abandons de réservation, et plus largement, sur la dynamique de fréquentation du site et des services en ligne. Toutefois, la structuration et l'exploitation de ces données sont rendues complexes par plusieurs facteurs :

- les spécificités du spectacle vivant, qui impose une approche fine de la segmentation des publics et des temporalités de consommation culturelle ;
- les contraintes liées à la billetterie placée, qui introduisent des logiques de réservation distinctes selon les lieux, les catégories de sièges, et les politiques tarifaires ;
- le cadre juridique renforcé en matière de protection des données personnelles, notamment le RGPD, qui oblige à faire preuve d'une vigilance accrue. Cela se traduit notamment par la nécessité de revoir les modalités de contractualisation avec les partenaires impliqués dans les points de collecte, afin d'assurer la conformité des échanges de données et la transparence vis-à-vis des usagers.

Une approche omnicanale, une meilleure capillarité des données

La stratégie de commercialisation de l'Opéra national de Paris repose sur un dispositif de distribution omnicanale visant à maximiser l'accessibilité de l'offre, tout en répondant à la diversité des usages et des profils de spectateurs.

Le canal numérique constitue désormais le point d'accès principal : environ 70 % des ventes sont réalisées via le site web institutionnel, confirmant une tendance structurelle à la dématérialisation des pratiques d'achat. Cette offre digitale est complétée par un ensemble de points de vente physiques, qui conservent une place importante, notamment pour certains publics ou situations spécifiques :

- guichets sur site, assurant un accueil et un accompagnement direct des usagers au moment de leur venue ;
- bourse aux billets, permettant la revente encadrée de places et répondant à un objectif de flexibilité et d'optimisation du taux de remplissage ;
- réseau d'agences partenaires et de revendeurs agréés, mobilisé en particulier pour les représentations à forte attractivité ou dans une logique de captation de publics touristiques et internationaux ;
- vente par téléphone, qui reste un canal actif, notamment pour les publics moins à l'aise avec les outils numériques ou nécessitant un conseil personnalisé.

A travers la plateforme, l'ensemble de ces canaux est ainsi pensé de manière intégrée, dans une logique d'expérience usager cohérente, quel que soit le point d'entrée choisi. Cette configuration multicanale permet ainsi une meilleure circulation des données collectées et renforce la capacité de pilotage marketing de l'établissement.

Performance du résultat et premiers enseignements du dispositif

Moins d'un an après son lancement, la plateforme présente ses premiers résultats et témoigne d'un impact mesurable sur l'efficacité des actions marketing et la connaissance des publics. A ce titre, plusieurs indicateurs de performance permettent de constater cette dynamique :

- le taux d'ouverture des courriels a connu une progression significative, traduisant un renforcement du lien de confiance entre l'institution et ses publics, ainsi qu'une amélioration de la pertinence des messages adressés ;
- le taux de conversion des campagnes ciblées (réservations effectives après sollicitation) a été multiplié par six, selon les supports utilisés, mettant en évidence l'apport décisif d'une approche segmentée et personnalisée ;
- une segmentation plus fine des profils spectateurs a été mise en place, distinguant notamment les usagers occasionnels, réguliers ou abonnés. Cette typologie s'inscrit dans une révision complète du cycle de vie des publics, désormais modélisé autour de 53 personae opérationnels ;
- l'enjeu de fidélisation est au cœur de la démarche : les outils mis en œuvre visent à améliorer les taux de rétention, actuellement estimés à environ 10 % ;
- la plateforme permet une meilleure compréhension en temps réel des comportements d'achat, tant en ligne que sur site, contribuant à un pilotage affiné de l'offre et des campagnes de communication.

Ces premiers retours confirment la pertinence de l'investissement réalisé, tout en soulignant l'importance de la conduite du changement et de la montée en compétence des équipes pour consolider ces acquis dans la durée.

Conditions de réussite : engagement des ressources humaines, conduite du changement et mobilisation interne

La réussite du déploiement de la plateforme data repose, au-delà des seuls choix techniques, sur une mobilisation forte des ressources humaines et une conduite du changement étroitement pilotée.

En effet, l'Opéra national de Paris a dû engager un accompagnement au changement à plusieurs niveaux, afin de garantir l'adhésion des équipes et l'intégration fluide des nouveaux outils dans les pratiques professionnelles. Cette dynamique suppose une communication interne claire, un appui managérial constant et la mise en place de temps d'échange et de formation.

Le projet a par ailleurs requis la disponibilité de ressources humaines qualifiées, dans un contexte organisationnel complexe, marqué par la transversalité des sujets, la multiplicité des parties prenantes et la nécessité de coordonner des expertises techniques, marketing et relationnelles.

L'introduction de la plateforme a également conduit à une révision de certains processus internes, impliquant un ajustement des méthodes de travail et une priorisation dans l'allocation des moyens, tant humains que budgétaires.

Enfin, la capacité à fédérer les équipes sur un temps court – en l'occurrence les six mois de mise en place opérationnelle – a constitué un facteur déterminant. La création d'une dynamique collective autour du projet a permis de surmonter les freins liés à l'évolution des pratiques et de garantir l'appropriation des outils.

Ces conditions apparaissent désormais comme des facteurs-clés de succès pour assurer la pérennité du dispositif et son inscription dans les usages quotidiens de l'établissement.

Répliquabilité et mutualisation, des perspectives d'extension à d'autres opérateurs

L'expérience conduite par l'Opéra national de Paris ouvre des perspectives de répliquabilité intéressantes pour d'autres établissements culturels, notamment parmi les théâtres nationaux et les opérateurs disposant de billetterie et de relations directes avec le public.

Une preuve de concept pourrait utilement être testée auprès d'un panel d'établissements volontaires, dans une logique d'expérimentation encadrée, permettant d'évaluer la transférabilité des outils et des processus, compte tenu des spécificités propres à chaque structure (taille, gouvernance, nature de la programmation, etc.).

Par ailleurs, la solution déployée par l'ONP présente des caractéristiques techniques compatibles avec une approche mutualisée. Le prestataire retenu (*Imagino*) a d'ores et déjà indiqué ne pas être opposé à une telle extension du modèle, qui pourrait s'articuler autour d'un compte utilisateur unique et d'une infrastructure partagée entre plusieurs opérateurs.

Une telle démarche offrirait l'avantage de réduire le coût d'accès à la technologie pour les structures de moindre taille, de faciliter l'harmonisation des pratiques de collecte et d'analyse des données à l'échelle du secteur et de renforcer la capacité collective à piloter la fréquentation, la fidélisation et l'élargissement des publics.

Elle supposerait toutefois un cadrage stratégique et juridique rigoureux, notamment en matière de gouvernance de la donnée, de conformité, et de répartition des responsabilités entre opérateurs.



**MINISTÈRE
DE LA CULTURE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

3, rue de Valois
75001 Paris
Tel 01 40 15 80 00
www.culture.gouv.fr