



MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION

Inspection Générale des Affaires Culturelles

n° 2015-29

LE THÉÂTRE D'ORLÈANS : UN SEUL LIEU, UNE SEULE STRATÉGIE ?



Rapport définitif

novembre 2015

Muriel GENTHON
Inspectrice Générale des Affaires
Culturelles

Robert LACOMBE
Chargé de mission d'Inspection Générale

IGAC

17 AVR. 2015

62



Ministère de la Culture et de la Communication

Le Directeur du Cabinet

Note à l'attention de

Madame Ann-José ARLOT

Cheffe du service de l'Inspection générale des affaires culturelles

Paris, le 17 AVR. 2015

Non réf : TR/872/CMA

Objet : mission d'inspection sur le Théâtre d'Orléans.

Ref : saisine de la direction générale de la création artistique au cabinet du 01/12/2014.

Le Théâtre d'Orléans, ex Carré-Saint-Vincent, abrite de manière permanente trois structures de diffusion et de création dont deux bénéficient d'un label national dans le domaine du spectacle vivant :

- une scène nationale qui, depuis 1989, est en charge de la gestion générale du lieu,
- un centre dramatique national, fondé en 1992,
- le Centre national de création Orléans-Loiret (CADO), exclusivement financée par le Conseil général du Loiret et la Ville d'Orléans.

De plus, un accord lie le Théâtre d'Orléans au Centre chorégraphique national, qui dispose de ses propres locaux, permettant à ce dernier de présenter ses spectacles dans le cadre de la programmation de la scène nationale.

Enfin, d'autres structures sont accueillies occasionnellement pour leurs activités : l'orchestre d'Orléans, le Concours international de piano, et la Ville d'Orléans, elle-même, y organise certains événements culturels.

A l'horizon de la fin 2016, les deux créateurs à la tête du centre chorégraphique et du Centre dramatique national devront quitter leurs directions en application des cahiers des missions annexés à la circulaire ministérielle du 31 août 2010 sur les labels et réseaux du spectacle vivant. L'actuel directeur de la scène nationale a, quant à lui, d'ores et déjà la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite.

...

L'objectif d'un meilleur fonctionnement du Théâtre d'Orléans est partagé de longue date entre les partenaires publics. En 2014, une concertation régulière a été engagée par la DRAC et les collectivités territoriales (Conseil régional, Conseil général et Ville) afin de faire évoluer le partenariat entre les différentes structures qui utilisent le Théâtre. Dans un premier temps, la convention cadre organisant les modalités d'occupation a été revue pour 2015, mais les nouvelles dispositions ne répondent pas à l'ensemble des questions posées.

Dans la perspective des renouvellements de directions, et parallèlement à l'audit commandé par la Ville, je souhaite vous confier une mission d'inspection sur le Théâtre d'Orléans. Celle-ci, à partir d'une analyse de la complexité induite par la présence de plusieurs utilisateurs dans ce lieu, devra proposer de nouvelles modalités de gestion clarifiées, tout en garantissant une offre artistique et culturelle pluri-disciplinaire de qualité, qui corresponde aux attentes des différents partenaires du Théâtre.

Vous vous appuierez pour vos travaux, sur la direction générale de la création artistique et sur le secrétariat général.

Je vous demande de me remettre votre rapport en juillet 2015.



Fabrice BAKHOUCHE

Copie : - Laurent Dréano, conseiller du spectacle vivant, de la musique et des arts plastiques,
- Christopher Miles, secrétaire général,
- Michel Orier, directeur général de la création artistique.

SOMMAIRE

	Pages
Lettre de mission	
Synthèse du rapport et recommandations	
Préconisations	
Introduction	1
I - État des lieux : un seul lieu, des acteurs, différents, voire concurrents	3
A- Le Théâtre d'Orléans et ses structures	5
B- Des atouts incontestables	10
C- Des faiblesses structurelles	14
II - Position des collectivités territoriales : des politiques publiques aux objectifs peu partagés	21
A- La Ville d'Orléans	21
B- Le Département du Loiret	24
C- La Région Centre-Val de Loire	24
D- Le Ministère de la culture	26
III - Constats et préconisations d'ordre général	29
A- Constats	29
B- Préconisations d'ordre général	30
IV - Les scénarios d'évolution du dispositif	33
A- Maintien de l'autonomie des quatre institutions	33
B- Scénarios d'intégration	34
V – Scénario proposé et préconisations : un seul lieu, une seule stratégie	41
Liste des personnes auditionnées	43
Annexes	45

SYNTHESE

Le Théâtre d'Orléans, ex Carré saint-Vincent, est un des équipements majeurs voué au spectacle vivant en France. Il est l'héritier d'une histoire particulièrement riche, dans les domaines théâtral, musical et, plus récemment, chorégraphique. Des artistes d'envergure internationale y ont travaillé, de Pascal Dusapin à Olivier Py, et l'installation de Josef Nadj depuis 25 ans a permis d'y constituer un public pour la danse.

La mission confiée à l'Inspection Générale des Affaires Culturelles vise à proposer pour le Théâtre d'Orléans de nouvelles modalités de gestion clarifiées, tout en garantissant une offre artistique et culturelle pluridisciplinaire de qualité. La gestion de cet équipement est en effet atypique, même si elle n'est pas unique en France. Trois structures autonomes, une scène nationale, un centre dramatique national, tous deux labellisés par le Ministère de la Culture, et le CADO, dont l'activité est exclusivement vouée au théâtre, non labellisé, se partagent en effet les espaces de spectacles et le calendrier des représentations, auquel il convient d'ajouter le centre chorégraphique national, qui dispose de locaux indépendants et qui est diffusé au Théâtre.

Le Théâtre d'Orléans, par le volume de ses activités, est un équipement très important : trois salles hautement équipées, des espaces de travail, de répétitions et d'expositions, environ 150 représentations par saison, 100 000 entrées, plus de 6 millions d'euros de subventions publiques.

La spécificité d'Orléans est la place qu'y tient la scène nationale, ex-Maison de la Culture : le fonctionnement du Théâtre en ordre de marche repose sur elle, et elle dispose à cette fin des crédits de fonctionnement, des équipes techniques et de la gestion du planning pour toutes les structures accueillies dans ses murs.

La présence d'artistes et de créations qui rayonnent en France et à l'étranger, l'offre pluridisciplinaire importante et variée, du spectacle de divertissement aux créations contemporaines les plus pointues, les activités d'éducation artistique en direction des publics déployées sur un vaste territoire, la présence d'équipes administratives et techniques compétentes, constituent autant d'atouts incontestables. Mais le Théâtre, du fait de cet émiettement des propositions, est un lieu peu convivial, qui segmente les publics au lieu de les rassembler, où chaque structure semble davantage préoccupée de développer ses activités, et peu encline à partager les projets et les publics avec les autres. Ainsi, les mésententes entre directeurs, quasi structurelles, se cristallisent sur la gestion du coût du théâtre en ordre de marche et des plannings.

Il est incontestable que la scène nationale voit son budget artistique asphyxié par l'augmentation des charges de fonctionnement qu'elle doit absorber seule, dans une économie où elle produit peu de spectacles et en diffuse beaucoup, ne bénéficiant, en dehors des subventions publiques, quasiment que des recettes de billetterie de ses propres propositions.

Les collectivités territoriales – Ville, Département et Région - qui, avec l'Etat, financent ces structures à des niveaux différents, ont chacune leur propre logique d'intervention, et leurs propres contraintes budgétaires. Cette situation a conduit, en 2015, à des baisses de subventions qui exacerbent les difficultés existantes. Les collectivités publiques sont, à des degrés divers, convaincues de l'essoufflement du dispositif actuel, et ce malgré la

convention-cadre mise en place depuis quelques années, outil incontestable de transparence dans les relations entre structures. Elles attendent des pistes de restructuration du Théâtre et sont convaincues qu'elles ne pourraient aboutir que si elles sont consensuelles.

Avant de décliner des scénarios d'évolution de l'existant, le rapport avance des préconisations d'ordre général, valables dans tous les cas de figure :

-Maintenir l'indépendance du centre chorégraphique national, préservant ainsi une place de la danse, en développant son articulation avec le Théâtre, et en lui confiant la responsabilité de la programmation danse ;

-Intégrer le théâtre Gérard Philipe, situé dans le quartier de la Source, à la réflexion globale ;

-Développer la place des femmes, pour la direction des établissements et dans les programmations ;

Les **scénarios d'évolution** sont ordonnés selon deux axes, qui correspondent à des ambitions de niveau différent :

-Les deux premiers scénarios prennent pour hypothèse le **maintien des trois structures** (Scène Nationale, CDN, CADO). Le premier s'attache à **améliorer l'existant** en analysant les coûts de gestion de l'occupation du Théâtre, et en les répartissant au pro rata de l'occupation des espaces. Le second propose, sur cette base, la **création d'une structure de gestion autonome**, qui s'ajouterait aux trois autres.

-Trois **scénarios sont « intégrateurs »**, et proposent de fusionner les deux structures labellisées, scène nationale et CDN. Les inspecteurs préconisent dans ces cas :

- de créer entre collectivités publiques un **EPCC**,
- qu'elles s'engagent à conduire ce changement à **budget constant**, sans baisse de subventions,
- et qu'elles envisagent, dans une échéance à déterminer, l'**intégration du CADO**, qui devra se faire progressivement, par étapes.

Les trois scénarios proposés correspondent à des variantes sur le projet à conduire : soit une **scène nationale qui produit** des spectacles, soit un **centre dramatique national qui englobe un volet musical**, ou, dans un scénario plus original, **qui l'intègre véritablement** dans son projet. C'est le scénario qui semble le plus adapté et le plus ambitieux aux auteurs du rapport.

-Le dernier scénario propose la création d'un **label ad hoc**, unique pour Orléans, qui épouserait les contours de son activité, hypothèse peu réaliste.

Enfin, le rapport s'attache à une préconisation de méthode : pour que la situation change, les inspecteurs estiment qu'il y a lieu, dans les mois qui suivent et qui précèdent la fin des mandats des deux directeurs des labels, de **mettre en place un espace de dialogue et de concertation** pour aboutir, sur la base des propositions du rapport, à une solution consensuelle, acceptée et portée par tous.

INTRODUCTION

Par lettre de mission du 17 avril 2015, le directeur du cabinet de la Ministre de la culture et de la communication a chargé l'Inspection Générale des Affaires Culturelles d'une mission d'inspection sur le Théâtre d'Orléans, suite à une demande de la Direction Régionale des Affaires culturelles (DRAC) Centre, relayée par la Direction Générale de la Création Artistique (DGCA). Cette mission a pour objet, dans la perspective des renouvellements des directeurs des institutions labellisées, de « *proposer de nouvelles modalités de gestion clarifiées, tout en garantissant une offre artistique et culturelle pluri-disciplinaire de qualité, qui correspondent aux attentes des différents partenaires du Théâtre* ».

Le Théâtre d'Orléans, ex Carré-Saint-Vincent, est un équipement disposant de trois salles parfaitement équipées, et de deux salles plus petites. Sa spécificité est d'abriter dans un même lieu trois structures de création et de diffusion, dont deux bénéficient d'un label national :

- La Scène nationale (SN), qui, en plus de ses missions, est chargée de la gestion du lieu ;
- Le Centre dramatique national d'Orléans (CDNO) ;
- Le Centre national de création Orléans-Loiret (CADO), ex Centre d'art dramatique d'Orléans.

Le Théâtre accueille en outre le Centre chorégraphique national d'Orléans (CCNO) pour une partie de ses activités, et d'autres opérateurs culturels de la Ville de façon plus ponctuelle.

Ces institutions sont financées par la Ville d'Orléans, propriétaire des locaux et des équipements, accompagnée par trois financeurs publics :

- La DRAC
- Le Conseil départemental du Loiret
- La Région Centre-Val de Loire.

Cette « cohabitation » suscite depuis une dizaine d'années de nombreuses questions, tant du point de vue de l'organisation des plannings et de l'utilisation des espaces, du côté des utilisateurs, que du point de vue des niveaux et de la répartition des subventions, du côté des collectivités publiques. Ainsi, le Théâtre a fait l'objet de nombreuses missions d'audit, publiques et privées, les plus récentes ayant été conduite en 2013 (*Rapport de l'Inspection de la Création artistique sur le Centre Dramatique national d'Orléans/Loiret/Centre*), et plus récemment, en 2015, à la demande de la Ville d'Orléans (*Mission d'étude économique, juridique et organisationnelle pour la Mairie d'Orléans sur le Théâtre d'Orléans, par le Cabinet Baron, Aidenbaum et Associés*).

Cependant, des conditions particulières justifient qu'aujourd'hui, un rapport d'inspection générale soit diligenté :

- La dernière convention-cadre signée pour 2015 entre les partenaires publics et les quatre structures utilisatrices du Théâtre, qui vise à régler les conditions du partenariat entre les différentes structures et la Scène nationale gestionnaire des espaces (annexe 1), ne parvient pas à surmonter les difficultés identifiées : progression des coûts de fonctionnement du Théâtre, érosion du budget consacré à l'activité de la Scène nationale,

difficultés de coopération entre la Scène nationale et le Centre Dramatique national.

-Les tensions sur les budgets des collectivités territoriales, qui se traduisent par des baisses de subventions en 2015.

-Et enfin, à la fin de 2016, le départ des deux directeurs du Centre dramatique national et du Centre chorégraphique national, qui achèveront leur mandat et devront quitter leur direction, tandis que le directeur de la Scène nationale peut d'ores et déjà faire valoir ses droits à la retraite. Ces changements de titulaire constituent incontestablement une opportunité pour faciliter un changement éventuel de périmètre et de gouvernance.

Sans aucun a priori sur la meilleure organisation du lieu, les deux inspecteurs ont conduit leur mission de mai à août 2015, par la collecte de tous documents et études réalisées depuis 2006, et par des entretiens conduits avec l'ensemble des collectivités publiques partenaires, ainsi qu'avec les directeurs des structures accueillies au Théâtre et leurs équipes. Des directeurs d'institutions nationales présentant des caractères communs avec Orléans ont pu en outre être questionnés sur leur fonctionnement.

Ce rapport a fait l'objet d'une procédure contradictoire avec la Direction générale de la création artistique (DGCA) et de la Direction régionale des affaires culturelles (DRAC).

I- Etat des lieux : un seul lieu, des acteurs différents, voire concurrents

Le Théâtre d'Orléans, avec une jauge globale de 1700 places, plus de 150 levers de rideau (dont près de la moitié pour la Scène Nationale) et plus de 100 000 spectateurs toutes institutions confondues, fait partie des équipements culturels importants du territoire national. Régulièrement rénové et entretenu, il propose un équipement technique de haute performance.

Situé à la toute proximité du centre historique de la Ville, le long du boulevard qui ceinture le centre-ville, le Théâtre est précédé par un vaste parvis qui permet d'appréhender sa façade et son volume. Il comprend :

- Un grand hall, comprenant les comptoirs de billetterie, un comptoir d'information, une librairie et un espace restaurant qui fait l'objet d'une concession à un restaurateur privé;

- Des bureaux (scène nationale, CADO et CDNO), situés en rez-de-chaussée et en mezzanine ;

- L'Atelier**, salle de répétition et de formation du CDNO, qui sert occasionnellement à la présentation de petites formes;

- le balcon en mezzanine sur lequel se tiennent des expositions et des petites formes de concerts;

- Trois salles de spectacles :

 - la **salle Pierre-Aimé Touchard** : 906 places, inaugurée en 1994, dédiée en priorité au théâtre ;

 - la **salle Jean-Louis Barrault**, munie d'une fosse d'orchestre : 604 places, à laquelle on accède par un couloir entièrement vitré, dédiée en priorité à la musique ;

 - la **salle Antoine Vitez** : 213 places en gradins ;

- et une petite salle, **le Kid**, dédiée aux projections et aux spectacles jeune public : 80 places.

Du théâtre municipal au Théâtre d'Orléans

(D'après L'ancien théâtre d'Orléans, place de l'Etape. n° spécial du Bulletin de la société archéologique et historique de l'Orléanais, juin 1994, n° 103)

Situé sur la place de l'Etape, face à la Cathédrale, l'ancien théâtre municipal d'Orléans est à l'origine une église. En 1792, l'église Saint-Michel devient la propriété de l'architecte Lebrun qui la transforme en salle de spectacles. Mais le lieu, long rectangle étroit, mal entretenu de surcroît, se prête mal à la présentation de spectacles. Quant aux spectacles eux-mêmes, souvent de piètre qualité, ils sont boudés par le public. En 1818, le théâtre est fermé pour restaurations.

Le théâtre connaît une renaissance avec l'arrivée, en 1848, d'Alfred Harmant. Homme de théâtre reconnu, celui-ci propose une programmation de qualité et finance sur ses propres deniers la rénovation du théâtre et la reconstruction de la salle «à l'italienne». Un nouveau théâtre municipal ouvre ses portes le 12 octobre 1850. Après le départ d'Alfred Harmant, en 1852, une douzaine de directeurs se succèdent sans pouvoir maintenir le prestige du théâtre municipal. Pendant la guerre, quelques noms prestigieux sont accueillis à Orléans : Sarah Bernhard, Albert Brasseur, Aristide Bruand, mais le théâtre ne survivra finalement pas à la modernisation des salles de spectacles. La dernière représentation est donnée en 1974.

Le Carré Saint-Vincent

Le Carré Saint-Vincent sort de terre alors que le rideau tombe sur le théâtre municipal.

Ouverts en février **1975**, la Maison de la Culture et le Théâtre Municipal connaissent plusieurs transformations institutionnelles. Géré directement par la ville jusqu'en 1986, le lieu est confié en contrat d'affermage à la Société d'Exploitation du Théâtre d'Orléans (SETO). En 1989, l'association Carré St Vincent devient gestionnaire du lieu et reçoit le label Scène Nationale en **1993**.

A partir de **1985**, le Centre Chorégraphique, qui deviendra national en **1995**, s'y installe avant d'intégrer ses propres locaux en 2001, rue du Bourdon Blanc. Parallèlement, le Centre d'Art Dramatique d'Orléans (CADO), formé en **1988**, se consacre à une programmation théâtrale.

Enfin le Centre Dramatique National s'installe en **1993** pour la création et la diffusion du théâtre contemporain.

Les travaux d'agrandissement

Au début des années 1990, l'architecte François Deslaugiers (1934-2009) remporte le concours organisé pour agrandir le théâtre d'Orléans, extension rendue nécessaire par l'arrivée dans les lieux du Centre Chorégraphique National et du Centre Dramatique National. Une salle supplémentaire, la salle Jean-Louis Barrault, est ouverte en 1994. L'architecte conçoit pour cette salle une façade contemporaine, animée de lumière et de reflets. C'est également lui qui imagine la façade en plan incliné argenté, sa galerie de verre et son auvent, et la salle Antoine Vitez, entièrement repensée à partir de la structure préexistante afin d'offrir un cadre plus intime, propice à la création.

François Chaslin, critique d'architecture, rendant hommage à l'architecte, décrit ainsi l'architecture du nouveau bâtiment : *«[...] la nouvelle salle du théâtre d'Orléans (1992-1994), grand volume saillant, aux angles arrondis à la façon de certains projets de salles de Nouvel, couvert d'une visière tournée vers le vieux mail, avec un ventre d'inox qui se refléchit dans un bassin. Il est flanqué d'une belle passerelle aérienne qui sert de coursive et de foyer, gros tube de verre cintré, discrètement porté sur deux consoles qui le détachent du bâtiment et le rapprochent des platanes.*

Depuis 2008, le théâtre a changé de nom pour devenir **Théâtre d'Orléans**.

A- Le Théâtre d'Orléans et ses structures ¹

A 1- La Scène Nationale (SN)

Scène nationale d'Orléans	
Directeur : François-Xavier HAUVILLE depuis 2007 (Claude MALRIC (1993-2007))	
Budget (2015) : 3 430 078€	
Recettes :	subventions : 2 669 140€ recettes propres : 508 300€
Dépenses :	fonctionnement : 2 960 000€ activités : 470 000€
Activités (15-16) : nombre de représentations : 63 nombre de spectacles : 57 productions et co productions : nc	
Fréquentation : abonnés : 2000 (saison 14-15) nombre de spectateurs : 29 000	
Équipe : nombre de salariés : 32 dont : direction et administration : 4 publics et communication : 3 accueil et billetterie : 4 production : 0 technique : 21	

Initiée puis dirigée par Claude Malric de 1993 à 2007, la Scène Nationale d'Orléans, ex Maison de la Culture, est une association qui, contrairement à la plupart des Scènes Nationales, œuvre dans tous les domaines du spectacle vivant **hormis le théâtre**.

En effet, si cette scène nationale fut un haut lieu de l'activité théâtrale en France avec la présence de Stéphane Braunschweig comme artiste associé de l'établissement de 1993 à 1998, à la création du CDN, la clarification des responsabilités entre les différents résidents du théâtre, intervenue en 2007, a réorienté son cahier des charges en direction de la musique, de la danse et du jeune public, comme le précise l'appel à candidatures pour le recrutement du directeur de la SN en 2007, document validé par les collectivités publiques partenaires de la SN (annexe 2).

Outre sa mission artistique et culturelle qu'elle assume comme les autres scènes nationales, la **SN d'Orléans est gestionnaire de l'ensemble des espaces du théâtre pour le compte des structures qui y sont hébergées**. A ce titre, elle met à disposition des autres structures des locaux et une équipe technique affectée. La gestion du planning (répartition des salles et des dates) est de sa responsabilité. Cette particularité se traduit par le nombre important de salariés : 32 personnes, dont 21 pour la technique. Elle explique également la part relativement conséquente de la subvention de la Mairie d'Orléans : 1 507 000 € en 2015, soit près de 57% des subventions publiques, qui comprend le versement d'un loyer de 129 057€. L'ensemble des subventions représente

¹ Les chiffres qui figurent dans ce rapport sont issus des données DRAC ou de chiffres fournis par les structures elles-mêmes

77,8 % du budget de l'établissement.

Si on compare le budget total de l'établissement (près de 3,5M€), qui se situe dans la fourchette haute des budgets des scènes nationales, au disponible pour l'activité, qui s'élève à 470 000€ une fois payées les charges de fonctionnement, qui se situe dans la fourchette basse pour les scènes nationales, on ne peut que constater que la marge artistique disponible ne correspond pas à l'activité d'une scène nationale de trois salles, dont le rayonnement excède le périmètre d'une ville chef-lieu de région. Il est incontestable que l'effet de la prise en charge du fonctionnement du Théâtre pour le compte des autres structures joue négativement au fil des années, compte tenu de l'augmentation des coûts de fonctionnement non compensée par des recettes supplémentaires.

A 2- Le Centre Dramatique National (CDNO)

Centre dramatique national d'Orléans	
Directeur : Arthur Nauzyciel depuis 2007 (Stéphane BRAUNSCHWEIG (1993-1998), Olivier PY (1998-2007)).	
Budget (2015) : 2 004 368€	
Recettes :	subventions : 1 359 112€ recettes propres : 422 000€
Dépenses :	fonctionnement : 1 800 000€ activités : 200 000€
Activités (15-16) : nombre de représentations : 47 nombre de spectacles : 16 productions et co-productions :	
Fréquentation : abonnés : 700 (saison 14-15) nombre de spectateurs : nc	
Équipe : nombre de salariés : 9 dont : direction et administration : 5 publics et communication : 2 accueil et billetterie : 0,5 production : 1,5 technique:0	

Le 1er janvier 1992, le ministère de la Culture, la Ville d'Orléans, la Région Centre et le Département du Loiret ont décidé la création du Centre Dramatique National Orléans/Loiret/ Centre. Le metteur en scène Arthur Nauzyciel, troisième directeur, est reconduit dans ses fonctions pour un troisième mandat de trois ans en mars 2013.

Outil au service de la création théâtrale, les CDN gèrent en général un théâtre qui leur est dédié. A Orléans, le CDNO dispose de bureaux et d'une petite salle de répétition, de formation, et de présentation de petites formes. Depuis l'arrivée d'Arthur Nauzyciel, le CDNO est seul à programmer du théâtre, hors activités du CADO.

Comme la plupart des CDN, sa forme juridique est celle d'une SARL. Le CDNO n'emploie aucun technicien permanent, la place du CDNO au sein du Théâtre étant ponctuelle, le besoin, non permanent, de techniciens est lié à ses productions et à leur diffusion. Le

CDNO dispose en outre d'une maison pour loger les artistes, et de locaux pour entreposer des matériels et décors, qu'il assume directement.

Arthur Nauzyciel a alerté à plusieurs reprises ses tutelles sur ses difficultés de coopération avec la SN, qui portent sur l'artistique et la programmation, la communication, les tarifs de billetterie, l'accès aux salles (*Lettre d'Arthur Nauzyciel, directeur du CDNO, aux financeurs du Théâtre*, annexe 4). La présence du CDNO est de fait très peu visible au sein des murs du Théâtre.

Les recettes propres (422 000 €, chiffres 2014) sont issues principalement de recettes de tournées et de billetterie et, minoritairement, de recettes de coproduction. Les subventions publiques représentent 67,8% du budget, soit 1 359 112 €, ainsi réparties : 843 530 € de l'État, 278 000 € de la Région et 237 112 € de la ville d'Orléans.

A 3 - Le Centre Chorégraphique National (CCNO)

Centre chorégraphique national d'Orléans	
Directeur : Josef NADJ depuis 1995	
Budget (2015) : 1 357 208€	
Recettes :	subventions : 1 170 587€ recettes propres : 144 139€
Dépenses :	fonctionnement : 1 216 000€ activités : 140 000€
Activités :	nombre de représentations : 39 nombre de spectacles : 4 productions et co-productions : 4
Fréquentation (14) :	abonnés : nc nombre de spectateurs : 10 273
Équipe :	nombre de salariés : 12 dont : direction et administration : 4 publics et communication : 3 accueil et billetterie : 1 production : 1 (non pourvu actuellement) technique : 3

Créé en 1995, le Centre chorégraphique national d'Orléans est dirigé depuis son origine par le chorégraphe et plasticien Josef Nadj.

Comme les 18 autres Centres chorégraphiques nationaux, le CCNO est une association, chargée d'une mission de création et de diffusion chorégraphiques, de la mise en œuvre d'activités de formation et de sensibilisation des publics, ainsi que l'accueil de compagnies en résidence dans le cadre de l'accueil-studio.

Depuis mars 2010, des espaces spécifiques ont été aménagés, sur une superficie totale de 1876m², à quelques centaines de mètres du Théâtre, permettant au CCNO de fonctionner en autonomie par rapport au Théâtre d'Orléans. Ces locaux sont mis à sa disposition, moyennant une redevance versée à la Ville de 67 535€. Ainsi, le CCNO dispose :

- d'une salle de répétition et de diffusion équipée d'environ 100 m2,
- d'un studio de création, et d'un studio atelier, dédié principalement aux formations,
- d'un studio d'enregistrement son et vidéo,
- d'un bureau-atelier destiné à Josef Nadj et de bureaux pour l'administration,
- d'espaces de stockage de décors et accessoires,
- et d'un atelier de confection de costumes.

Cet espace spécifique, adapté aux activités de création et d'ateliers qui permet au CCN de développer son activité en toute indépendance, correspond parfaitement aux besoins d'un artiste comme Josef Nadj.

Il dispose en 2015 d'un budget total de 1 357 208€, dont 144 000€ de recettes propres (prévisions 2015), issues principalement de recettes de cessions et de la billetterie et, minoritairement, de recettes de coproduction. Les subventions publiques, qui s'élèvent à 1170 587€ (86,2 % du total), incluent principalement : 565 000 € de l'État, financeur principal (56% du total des subventions), 236 425 € du Département, 230 326 € de la ville d'Orléans, et 62 444 € de la Région.

A 4 - Le Centre national de création Orléans/ Loiret (CADO)

Centre national de création Orléans/ Loiret²	
Directeur :	Christophe LIDON depuis 2014 (Loïc VOLARD et Jean-Claude HOUDINIERE (1987-2014))
Budget (2015) :	2 304 266 € (estimation)
Recettes :	subventions : 1 104 266€ recettes propres : 1 200 000€
Dépenses :	fonctionnement : nc activités : nc
Activités :	nombre de représentations : 74 (saison 14-15) nombre de spectacles : 6 productions et co-productions : 1
Fréquentation :	abonnés : entre 10 et 11 000 nombre de spectateurs : 55 000
Équipe :	nombre de salariés : 5 dont : direction et administration : 2 publics et communication : 2 accueil et billetterie : 1 production:0 technique:0

En 1988, le Ministère de la culture crée à Orléans un centre d'art dramatique atypique, qui

² Chiffres issus du *rapport de la Mission d'expertise économique et financière de la Région Centre (MEEF) sur le renouvellement de la convention cadre du Théâtre d'Orléans*. Sollicité, le CADO n'a pas communiqué ses comptes à la mission.

visé à conjuguer fonds publics et fonds privés. Il en confie la direction à Jean-Claude Houdinière, ancien directeur du théâtre municipal, et à Loïc Volard. Tous deux sont également co-gérants de la société de production Atelier Théâtre Actuel, un des principaux tourneurs du théâtre privé en France, et des spectacles de la Comédie-Française. L'idée est que les spectacles produits à Orléans, avec l'aide de fonds publics, sont répétés, créés et rodés sur place, puis diffusés ensuite grâce à Théâtre Actuel. **C'est un modèle spécifique, qui ne s'est pas reproduit ailleurs en France, qui vise à développer une économie vertueuse des spectacles produits, sans aucun lien avec leur valeur artistique.** Depuis 2014, c'est Christophe Lidon, metteur en scène, qui en assure la direction.

Le CADO est au départ, assimilé à un Centre Dramatique Régional par le Ministère de la culture, qui le subventionne jusqu'en 2008. C'est une SARL qui fonctionne grâce aux soutiens du Département du Loiret et de la Ville d'Orléans, dont les publics sont spectateurs grâce au développement des séries à Orléans et à l'organisation de circuits de car dans le Loiret. Le Ministère de la Culture a cessé pour sa part de le financer, considérant que les activités du CADO ne relèvent pas des missions de service public des structures labellisées. En dehors d'une convention financière, il n'existe pas de convention entre la Ville, le Département et le CADO définissant les missions dévolues à la SARL.

Il fonctionne aujourd'hui avec une équipe de cinq personnes, et un réseau de 87 bénévoles répartis dans le Département du Loiret.

Il dispose en 2015 de subventions publiques de 1 104 266 € (687 893 € du Département, 416 375 € de la ville d'Orléans), soit 47,9 % de son budget, auquel il faut ajouter environ 1 200 000 € de recettes propres en 2010³, issues exclusivement de recettes de billetterie.

A 5- Les autres structures

- **L'orchestre symphonique d'Orléans**, ex-Société des concerts du Conservatoire, est créé en 1921. Jean-Marc Cochereau l'a dirigé de 1987 à 2011, et grâce à son action, il bénéficie aujourd'hui d'un soutien de la Ville pour 15 à 20 concerts par an. Il est composé de 60 à 100 musiciens non permanents, la direction musicale étant actuellement assurée par Marius Stieghorst. Le public de l'Orchestre est évalué à 15 000 entrées par saison⁴.

L'association qui gère cette formation, financée exclusivement par la Ville, sans les soutiens de l'État et de la Région, est Orléans Concerts. Les concerts qui se déroulent au théâtre sont hors programmation, pris en charge sur le quota de services dont dispose la Ville pour les manifestations qu'elle organise ou souhaite aider.

- **Le Concours international de piano d'Orléans**, porté par Orléans Concours International (OCI), est une manifestation créée en 1989 par Françoise Thinat qui vise à révéler de jeunes talents et valoriser le répertoire du piano des XX^{ème} et XXI^{ème} siècles. Le concert des finalistes est organisé tous les deux ans au Théâtre d'Orléans.

- **L'Association Théâtre Aujourd'hui Orléans (ATAO)**, est une association de spectateurs

³ idem

⁴ Chiffres communiqués par la SN

qui fait partie du réseau des ATP (Association pour le théâtre populaire) créée au milieu des années 70. Elle organise bénévolement l'accueil de spectacles professionnels, présentés au Théâtre d'Orléans et au Théâtre Gérard Philipe, en complémentarité de l'offre existante, pour ses abonnés (environ 350 par an), et pour le public individuel qui y vient. Pour sa 45^{ème} saison, elle propose 5 spectacles en diffusion, pour environ 2000 spectateurs par saison.

Ces manifestations sont couvertes par une subvention de la Ville à l'association (17 500€ en 2015), et une prise en charge des coûts de représentation (23 700€ en 2015), selon le même schéma que l'Orchestre. La ville a annoncé vouloir diminuer de 31 % la subvention à l'ATAO en 2016, ainsi que les prises en charge des services (-55%), en demandant que les représentations se déroulent exclusivement au théâtre Gérard Philipe.

B- Des atouts incontestables

B 1 - Une offre pluridisciplinaire dense et variée

Avec ses quatre structures aux missions différentes, le public orléanais dispose ici d'un théâtre qui assure une mission quasi-monopolistique de diffusion et d'accompagnement du spectacle vivant. En effet, Orléans, à l'exception notable de la Scène de musiques actuelles (SMAC) l'Astrolabe, et du Zénith, ne dispose pas d'autre équipement de spectacles doté d'une équipe professionnelle : la ville n'a pas de lieu aussi performant dédié à la musique classique que d'autres villes à une heure de Paris telles que Rouen ou Reims. Le Théâtre d'Orléans constitue un pôle culturel majeur dont la pluridisciplinarité est indispensable au maintien d'une offre culturelle diversifiée dans la ville. Les tutelles en ont bien conscience, puisqu'elles soutiennent globalement les quatre structures susmentionnées à hauteur de plus de 6 millions d'euros en 2015.

Au sein de cet ensemble, les deux structures labellisées dirigées par des artistes, le CDNO et le CCNO, sont des succès incontestables de la décentralisation culturelle. En effet, le CDNO peut s'enorgueillir de trois directions successives par des metteurs en scène majeurs de la scène française (Stéphane Braunschweig, Olivier Py et Arthur Nauzyciel), présents sur toutes les grandes scènes et festivals internationaux. De même, le long mandat de Josef Nadj lui a permis, au sein et avec le CCNO, d'acquérir et de fortifier sa notoriété internationale. Les tutelles sont conscientes de la valeur de ses artistes, et fières que leur audience nationale et internationale contribue au rayonnement culturel de la ville, du Département et de la Région.

La complexité et l'enchevêtrement des programmations ont conduit les tutelles à clarifier les responsabilités et les missions des trois structures au sein du Théâtre. Les modalités d'utilisation et de fonctionnement du Théâtre par les structures résidentes est l'objet de la convention cadre qui existe depuis 2012, à la suite de l'étude confiée à l'AGECIF sur le coût du théâtre en ordre de marche (voir la *convention cadre de 2015*, annexe 1).

Par ailleurs, le changement de direction à la tête de la scène nationale en 2007 a conduit les tutelles à proposer une répartition des compétences en matière de programmation. Ainsi, la programmation théâtrale est assurée par le CDNO, la Scène Nationale se consacrant exclusivement à la danse et à la musique, et le CCNO y est accueilli à l'occasion des créations de Josef Nadj. Enfin, depuis la saison 2014-2015, les spectacles produits par le CADO ne sont plus systématiquement tournés par Atelier Théâtre Actuel, l'activité du CADO étant vouée à l'achat de spectacles et à une production maison par saison.

L'ordre de marche du théâtre a été quant à lui confié à la Scène Nationale, qui dispose logiquement de l'équipe technique la plus nombreuse pour gérer au quotidien le fonctionnement de cet ensemble complexe, mais aussi pour accueillir les artistes qui s'y produisent dans les meilleures conditions.

B 2- Des lignes artistiques bien définies :

Aujourd'hui, les spécificités de chaque structure sont les suivantes :

-La Scène Nationale d'Orléans, dont la vocation musique, danse et jeune public a été précisée lors de l'appel à candidatures pour le recrutement du directeur en 2007 (*note d'orientation pour le recrutement à la direction de la scène nationale, DRAC, 2007, annexe 2*), est une des rares scènes nationales dont la mission musicale est prépondérante. Elle est héritière d'une riche tradition locale, qu'elle perpétue en participant à l'éclosion d'ensembles, notamment grâce au dispositif DGCA / SACEM de compositeurs en résidence. De ce fait, elle a vocation à être, avec quelques autres scènes nationales (le TAP de Poitiers, le Quartz à Brest) un des lieux de diffusion musicale importants en France, et ce d'autant plus qu'à l'exception de la salle de l'Institut, Orléans ne possède pas de lieu dédié à la musique classique et contemporaine.

A cette mission s'est ajoutée une ambitieuse programmation en danse, qui privilégie des écritures chorégraphiques très incarnées, quelquefois à la frontière du théâtre, du cirque et la performance. Celle-ci est même devenue, avec les *Soirées performance*, un temps fort de la saison.

-Le CDNO, dont la mission est de développer et de diffuser la recherche dans l'art théâtral, dans une attention constante au renouvellement des langages de la mise en scène, présente aussi bien les créations d'Arthur Nauzyciel que celles des artistes associés, sans chapelle ni école, mais d'une manière qui bouleverse la hiérarchie structurant ordinairement la mise en scène autour de la primauté du texte écrit. Une attention au jeune public caractérise également la démarche d'Arthur Nauzyciel.

Outre le souci d'inviter à Orléans des artistes aux esthétiques innovantes qui n'y étaient jamais venus, l'interdisciplinarité des missions est revendiquée, notamment dans les collaborations avec les autres institutions culturelles de la ville : l'Astrolabe, le cinéma, le FRAC, le CCNO, avec lesquels a été mis en place un « passeport pour la création contemporaine ». Enfin, la programmation témoigne d'une ouverture originale à la littérature, avec l'accueil en résidence d'écrivains de premier plan (Marie Darrieusecq, Yannick Haenel).

-Le CCNO est dirigé de façon ininterrompue par Josef Nadj depuis 1990, qui a créé au théâtre d'Orléans ses spectacles les plus marquants, de *Woyzeck* en 1995 à *Paysage inconnu* en 2014. Chorégraphe à l'univers onirique et nourri par la littérature et les mythes, pour qui les créations plastiques (dessins, photogrammes) font partie intégrante de l'œuvre représentée, Josef Nadj dispose depuis 2010 de très beaux locaux. Ceux-ci lui permettent de « terminer » ses créations dans des conditions optimales, dans une grande indépendance par rapport au théâtre d'Orléans, avec des studios et des ateliers (notamment de costumes) entièrement dédiés à la création et parfaitement adaptés à la nature très plastique de ses spectacles.

-Enfin, **le CADO** est une structure qui, par son succès public, est très connue et identifiée

par les Orléanais et au-delà, par les habitants du Loiret, qui, bien souvent, l'assimilent par métonymie au Théâtre d'Orléans. Il a connu en 2014 une évolution majeure lors du départ de ses précédents directeurs, Loïc Volard et Jean-Claude Houdinière. Ce dernier dirigeait également la société de tournées et de productions théâtrales Atelier Théâtre Actuel, qui constituait le relais et organisait la diffusion de l'activité théâtrale du CADO à Orléans. Le CADO n'a plus aujourd'hui de lien avec cette société de tournées. Il est financé par la Ville d'Orléans et le Département du Loiret, mais (et c'est une différence de taille avec un CDN) sans les missions de service public spécifiées dans les contrats de décentralisation dramatique des CDN.

Avec 74 levers de rideau (et 6 spectacles) pour la saison 2014-2015, il prend une place prépondérante dans l'occupation des salles du Théâtre. Reposant principalement sur les succès des spectacles du théâtre privé parisien (souvent primés aux Molières), il est incontestablement une référence et un des lieux importants pour la diffusion du théâtre privé en France. Le cirque (James Thierrée) mais aussi des spectacles du répertoire issus du théâtre public (notamment de la Comédie-Française), voire des productions plus pointues (*Mécanique instable*, de Yann Reuzeau) ont été ou sont également présentes dans la programmation.

Après l'entretien conduit par les inspecteurs le 3 juin dernier, Christophe Lidon, directeur du CADO, a souhaité compléter cet échange par un *courrier adressé aux inspecteurs et aux financeurs du CADO* (annexe 3), qui ne modifie pas les éléments contenus dans ce rapport.

B 3 – Un outil de production et d'accompagnement de la création

Les quatre structures remplissent chacune dans leur domaine, et à des degrés variés, une **mission de production et d'accompagnement à la création** :

-**La Scène Nationale** a produit ou coproduit plusieurs spectacles de danse contemporaine (Alban Richard) et de cirque (Compagnie XY).

-**Le CDNO** à travers une attention constante à l'actualité de la création en France, et à l'accompagnement des artistes en résidence, tels que Mohamed El Katib ou Jean-Pierre Baro. Il est également producteur ou coproducteur de plusieurs spectacles marquants de la scène française de ces dernières années : les créations d'Arthur Nauzyciel bien sûr (*Jan Karski*, *La Mouette*), mais aussi celles de Gisèle Vienne, Stanislas Nordey ou Valérie Mréjen, qui ont été bien diffusés à l'échelle nationale voire internationale.

-**Le CCNO**, outre la production des spectacles de Josef Nadj, permet, avec ses accueils studio, en 2014-2015, à 6 compagnies (dont les compagnies Méharées et Nacera Belaza) d'être coproduites, puis diffusées dans le cadre du festival *Traverses*. Ce dispositif est complété par des résidences et des prêts de studios.

-**Le CADO**, quant à lui, présente une seule création par saison. En 2015-2016, une œuvre du répertoire, *L'impresario de Smyrne* de Goldoni, sera créée dans la mise en scène de Christophe Lidon.

B 4 – Une capacité de rayonnement sur le territoire

En ce qui concerne **l'action sur le territoire, les relations avec les publics et l'action culturelle**, l'addition des efforts des quatre structures permet de couvrir un spectre générationnel et géographique assez large, du jeune public aux seniors, dans Orléans et dans le département du Loiret.

-La Scène Nationale a un dispositif d'action culturelle qui fait l'objet d'une brochure spécifique, et auquel est associée une douzaine d'artistes de la saison 2014-2015. Outre les représentations scolaires, elle organise des ateliers et des résidences pédagogiques dans plusieurs lycées d'Orléans et du Loiret.

-Au sein du CDNO, l'action culturelle a, depuis l'arrivée d'Arthur Nauzyciel, pris une réelle ampleur. Elle couvre un spectre large et pluridisciplinaire, des lycées à l'enseignement supérieur, et associe très largement les artistes et écrivains invités du CDNO.

-Le CCNO, qui a su créer, en 25 ans, un public pour la danse pratiquement ex nihilo, déploie depuis 2009 son activité sur le territoire du Loiret, comme en témoigne l'organisation, en mai 2014, d'un parcours artistique et culturel autour de l'univers chorégraphique et plastique de Josef Nadj (performances, spectacles, concert, projections vidéo, expositions, ateliers, rencontres) en Pays Beauce-Gâtinais-en-Pithiverais. Les actions artistiques dans les écoles primaires, les collèges et les lycées, mais aussi à l'Université, à Orléans et dans les communes du Loiret sensibilisent les élèves et les enseignants à la culture chorégraphique.

Notons que très récemment (en 2014) un enseignant a été missionné par les trois structures labellisées, avec le soutien de la DRAC, pour mettre en place un parcours commun d'éducation artistique et culturelle. Cette mutualisation autour d'une mission partagée par les trois structures labellisées va incontestablement dans le bon sens, car elle crée un lien autour d'un projet culturel.

-Enfin, **le CADO** déploie depuis 1988 un « programme d'action départemental » en direction des habitants de 70 communes du Loiret, où 87 délégués bénévoles vendent des abonnements et organisent les déplacements en cars pour assister aux spectacles. Les seniors et les maisons de retraite sont très nombreux à utiliser ce service gratuit.

Cet ensemble permet ainsi au public d'Orléans et du Loiret d'avoir accès à une offre diversifiée dans tous les secteurs de la création, en termes de production, de diffusion et d'action culturelle. Cette offre ne pourrait se développer sans les nombreuses compétences présentes dans les équipes, motivées et professionnelles qui font vivre le théâtre.

B 5 - Des équipes bien calibrées et adaptées aux fonctions de chaque structure

La répartition des personnels au sein des structures s'établit ainsi :

- 32 postes à la Scène Nationale,
- 9 postes au CDNO
- 12 postes au CCNO
- 5 postes au CADO,

soit un total de 58 postes, ou 46 sans le CCNO.

La répartition des fonctions, si on cumule les personnels de l'ensemble des structures , s'établit ainsi:

- Direction et administration : 15
- Publics et communication : 10
- Accueil et billetterie : 6,5
- Production : 2,5
- Technique : 24

Mises à part les fonctions de direction et d'administration qui absorbent anormalement plus d'un quart des effectifs totaux, ces chiffres montrent que ces organigrammes sont incontestablement adaptés au fonctionnement des structures et à la diversité de leurs actions.

Mais les points forts décrits ci-dessus sont-ils à la hauteur des moyens mobilisés, que ce soit en termes d'espaces équipés (salles de spectacle, lieux de répétition, d'exposition, de formation), de moyens financiers (plus de 6M€ de subventions publiques), ou encore de moyens humains ?

Poser la question, c'est interroger les capacités de meilleure gestion, en matière de coordination, voire de mutualisation de fonctions assurées de manière autonome par chaque structure, au profit d'un projet artistique et culturel aussi ambitieux, et avec un objectif de développement des publics.

C- Des faiblesses structurelles

C 1 - Un lieu anonyme, une communication peu cohérente

Si l'**architecture de l'ancien Carré Saint-Vincent**, avec son vaste hall, ses espaces ouverts, lumineux, et ses trois salles parfaitement équipées, présente tous les atouts pour être facilement approprié par le public, force est de constater que rien ne semble fait pour que le Théâtre soit véritablement une agora. Contrairement à d'autres théâtres, tels que la Comédie de Reims ou le Lieu Unique à Nantes, qui sont de véritables espaces de vie et de convivialité favorisant les rencontres, au sein même du public, dans les temps informels de l'attente, ou à d'autres moments de la journée, et entre public et artistes, en dehors des temps de représentations, le vide sidéral du hall d'accueil est particulièrement frappant. La séparation des bureaux des trois résidents, sans aucune porosité entre eux, la rareté des expositions sur la mezzanine, font de ce hall un lieu d'attente, un centre vide.

Cet anonymat du lieu est renforcé par **des signalétiques et des communications très hétérogènes**, propres à chaque structure, dans laquelle chacune essaye de faire valoir sa légitimité face à celle des autres. Ainsi, le CADO s'est récemment approprié la dénomination « centre national de création », la Scène Nationale a imposé une charte graphique très proche de la sienne à la seule brochure commune (qui n'est en réalité qu'un petit dépliant). Enfin, la charte graphique du CDNO est difficilement lisible, et celle du CCNO est quasi-inexistante.

La mission préconise que l'espace du hall soit aménagé de façon plus conviviale et que des temps de rencontres soient organisés en dehors des heures de représentation.

C 2 - Des logiques commerciales concurrentes qui excluent la synergie entre les publics

Chaque structure a sa propre **logique de billetterie** : la SN possède bien entendu la sienne, et assure celle des spectacles du CCNO, de l'ATAO, de l'Orchestre ou du Concours international de piano. Mais le CCNO et l'ATAO vendent également leurs billets, sans logiciel. Le CDNO et le CADO possèdent également leur propre billetterie, gérées par des logiciels qui seraient incompatibles entre eux.

Logiquement, dans la mesure où il n'existe pas de billetterie commune aux trois structures, **les guichets de billetterie** sont séparés dans ce grand hall d'accueil, et de l'aveu même des agents de billetterie, le public est perdu lors de l'achat de places, notamment en début de saison, en période d'abonnement. L'hétérogénéité des **logiciels de billetterie** rend difficile la création de fichiers de spectateurs communs, ce à quoi les responsables des structures du Théâtre se refusent de toutes façons, preuve, s'il en était besoin, d'une **concurrence entre les structures pour la captation des publics**.

En ce qui concerne les **abonnements**, l'impossibilité, pour un abonné de choisir des spectacles de différentes structures (ne serait-ce que ceux des lieux labellisés), rend impossible le croisement des publics sur des esthétiques différentes, et ne permet pas aux spectacles de théâtre de jouer leur rôle habituel de moteur, pour inciter à l'achat d'abonnements. Pourtant, la mise en place, en 2010-2011 d'un abonnement commun au CDNO et à la Scène Nationale fut plutôt réussie, avec plus de 400 abonnés dès la première année.

Cette absence de collaboration et de coordination se traduit par un nombre d'abonnés relativement faible pour la Scène Nationale (environ 2000 pour 60 représentations en 2014-2015), et le CDNO (environ 700 pour 43 représentations en 2014-2015), contre 10 à 11 000 abonnés pour le CADO, pour 74 représentations (chiffres 2014-2015)...

C 3 - Une programmation segmentée, sans lisibilité

La vacuité des espaces et la séparation des structures a pour conséquence le **manque de lisibilité du projet d'ensemble et de la programmation** :

L'éclatement de l'offre théâtrale en est le symptôme le plus visible, dans l'antinomie presque caricaturale des propositions théâtrales du CDNO d'une part et du CADO de l'autre : l'un, dans une programmation assez ouverte, insiste sur le renouvellement des langages artistiques, soit par des formes hybrides, soit par l'adaptation sur scène de formes a priori non-théâtrales, alors que l'autre achète les succès parisiens. Entre l'« art et essai » théâtral et le divertissement, deux univers semblent se combattre au lieu de s'articuler, alimentant ainsi, dans la perception du public mais aussi des élus, une opposition stérile et artificielle entre un « art d'élite » et un « art de masse ».

Sans ignorer la différence des lignes artistiques, la mission considère pourtant que sur certaines propositions, les publics des deux structures pourraient utilement se retrouver, que ce soit des textes du répertoire (*L'impresario de Smyrne* au CADO ou *Trissotin* au CDNO) ou des lectures (Denys Podalydès sur *Ce que j'appelle oubli* de Laurent Mauvignier et Sarah Biasini sur la *Lettre d'une inconnue* de Stefan Zweig, par exemple)

Les propositions en **danse suivent des chemins très différents** : les choix de Bruno Lobé, directeur-adjoint de la scène nationale jusqu'en juillet 2015, chargé de la danse, sont assumés et cohérents, bien qu'ils fassent l'impasse sur quelques spectacles marquants de la danse conceptuelle de ces dernières années (Jérôme Bel, Xavier Le Roy, Boris Charmatz) pour privilégier des écritures au contenu chorégraphique marqué (Alban Richard, Robin Orlin), à la frontière du théâtre et du cirque. Beaucoup de chorégraphes sont également accompagnés en coproduction, et présentent leurs créations à Orléans.

Peu de liens, cependant, avec les tableaux vivants et le bestiaire improbable de Josef Nadj et les chorégraphes qui lui sont proches, dont l'univers artistique est de ce fait très peu associé à la programmation, à l'exception d'un seul spectacle par an pour ses créations, et de collaborations ponctuelles entre le CCNO et la Scène Nationale à l'occasion du festival *Traverses*.

Si Josef Nadj déplore cette mise à l'écart depuis l'arrivée de Bruno Lobé, il est vrai que le chorégraphe, dont la durée du mandat (25 ans) fait partie d'un autre temps, s'est engagé dans de nombreux projets artistiques à l'étranger (direction du Trafó à Budapest, direction d'un centre d'art à Magyarkanizsa en Serbie...), qui sont autant de signes de son désinvestissement relatif à l'égard du CCNO. Ainsi, la solide expertise de Bruno Lobé a permis à la Scène Nationale d'occuper pleinement un espace laissé vacant.

Parallèlement, une chute inquiétante de la diffusion des spectacles de Josef Nadj, incompréhensible pour un artiste de sa stature et de sa notoriété, ne saurait s'expliquer seulement par la crise de la diffusion que connaît aujourd'hui la danse. Les conséquences combinées de lourds problèmes internes à la structure, à la fois de personnels et de gouvernance, et la difficulté de trouver un bureau de production pour externaliser sa diffusion expliquent sans doute ce creux de la vague.

Et enfin, en **musique**, malgré l'importance de l'établissement dans le réseau, de sa mission spécifique (dérogatoire du cahier des charges d'une scène nationale) de diffusion et d'accompagnement de la musique, et le profil de François-Xavier Hauville, son directeur, issu du milieu musical, la **programmation reste difficilement lisible**. Son éclectisme (du jazz aux musiques du monde, des musiques « savantes » aux formes hybrides), le nombre d'ensembles invités (45 pour la saison 2014-2015), le caractère presque toujours unique des concerts et l'absence de projet ambitieux et lisible, bien accompagné en coproduction, sont probablement à l'origine d'un manque certain de rayonnement national.

Alors que par le passé des ensembles ou des compositeurs aussi importants qu'Accentus, Philippe Manoury ou Pascal Dusapin ont été soutenus de façon significative, on constate aujourd'hui une prise de risque moindre mais aussi des moyens trop faibles consacrés à l'accompagnement de la création musicale, et un éparpillement trop important des propositions. De ce fait, la Scène Nationale d'Orléans manque d'une réelle adhésion du réseau des professionnels de la musique. En outre, les ensembles (Diotima, Cairn ...) constituent la majorité de la programmation, rendant particulièrement visible l'absence de propositions d'opéra et surtout de la musique symphonique, très présente dans les programmations d'autres scènes nationales (Poitiers, Amiens, Grenoble, Brest...). A cet égard, la proximité de Paris aurait pu permettre, à l'instar d'autres villes moyennes (Metz) des coopérations intéressantes avec, par exemple, la Cité de la Musique.

A ce titre, la présence de l'Orchestre symphonique d'Orléans, composé de musiciens non-permanents, aurait pu être mieux valorisée par la Scène Nationale pour des collaborations diverses dans le cadre de sa programmation. Rien de tel n'est proposé, et la place ponctuelle occupée par cet orchestre ne peut tenir lieu de projet pour la SN dans ce domaine.

C 4 - Des institutions structurellement concurrentes entre elles

Du fait de cette superposition incohérente voire concurrentielle des programmations, **les mésententes entre les directeurs** sont permanentes voire structurelles. Elles doivent s'analyser non pas seulement en termes de personnes et de tempéraments, mais bien comme conséquence d'une structuration incohérente, et du fait que la Scène Nationale est dans une position qui n'est pas équivalente à celle des autres structures, à la fois utilisatrice et gestionnaire des lieux, juge et partie.

Le premier motif de conflit concerne **la gestion financière du théâtre en ordre de marche (TOM)**. De nombreux rapports et audits ont déjà été réalisés sur le sujet, aussi n'est-il pas nécessaire de revenir ici sur le détail des implications budgétaires. Le *rapport de la Mission d'expertise économique et financière de la Région Centre (MEEF) sur le renouvellement de la convention cadre du Théâtre d'Orléans* (2012, annexe 6) en chiffre précisément le coût pour 2010. Il dépasse le million d'euros...

Rappelons simplement que la Scène Nationale est responsable de la gestion opérationnelle de la mutualisation, et donc du TOM. Jusqu'en 2015, le principe de base était celui d'une gratuité du TOM pour l'ensemble des résidents, la scène nationale ne refacturant à ces derniers que l'emploi de personnels techniques intermittents supplémentaires, des personnels d'accueil et de sécurité et des frais de communication. La charge financière du TOM étant assumée dans sa totalité par la Scène Nationale (entretien des locaux, salaires...), ce principe engendrait mécaniquement un transfert de moyens de la Scène Nationale vers les autres structures utilisatrices du Théâtre. L'augmentation mécanique du coût du TOM au fil des années a tant grévé son budget de fonctionnement que sa marge artistique a été significativement réduite, dans un mouvement irréversible qui dégrade son budget d'activités, en l'absence de réindexation de sa subvention.

Si les refacturations sont elles-mêmes source de conflits récurrents entre la SN et le CDNO, ce dernier reprochant à la SN une certaine opacité dans le calcul des frais qui lui sont imputés (*Lettre d'Arthur Nauzyciel, directeur du CDNO aux financeurs du Théâtre d'Orléans*, annexe 4), c'est aussi le principe même de la mise à disposition du TOM à titre gracieux au CADO qui suscitait des interrogations. De fait, il est de bon sens d'admettre qu'on ne peut taxer des structures qui sont vouées à la découverte de nouvelles formes, et qui donc prennent, pour nombre de représentations, un risque certes calculé mais réel, et une structure qui offre au public les succès éprouvés du théâtre privé, avec des acteurs connus par la télévision, et dont la recette maximale de billetterie est ainsi garantie.

Cette mise à disposition gratuite entraînait ainsi de fait un financement indirect du CADO par l'ensemble des collectivités publiques, et en particulier par l'Etat (qui n'a pas vocation à le soutenir) à hauteur de 529 000 € en 2010, soit près de 250 000 € à la charge de l'Etat au titre de sa part de financement à la scène nationale (annexe 6).

La convention 2015 corrige partiellement cette anomalie en instaurant une facturation forfaitaire de 900 € par représentation au CADO. Mais, d'une part ce forfait est loin de

couvrir l'intégralité des coûts du TOM supportés par la Scène Nationale, évalués par l'AGECIF à 7000 € par jour, chiffre correspondant aux données contenues dans le *rapport de la Mission d'expertise économique et financière de la Région Centre (MEEF) sur le renouvellement de la convention cadre du Théâtre d'Orléans* (2012).

D'autre part, cette nouvelle convention ne permet pas à la scène nationale de dégager de marge artistique. En effet, cette recette nouvelle est concomitante au retrait, par le Département du Loiret, de la subvention de 90 000 € qu'elle attribuait auparavant à la Scène Nationale ... pour la redéployer au CADO, afin de combler le manque à gagner des charges de refacturation. Ainsi, les recettes de refacturation du TOM dont la Scène Nationale espérait faire profiter sa marge artistique sont purement et simplement annulées par ce retrait inopiné du Département, début 2015.

Plus fondamentalement, la gestion du TOM aurait pu et dû faire l'objet d'une analyse (y compris comparative avec d'autres structures analogues) qui permette de fixer un coût d'objectifs, et sa progression année par année, dans lequel la scène nationale aurait dû s'inscrire. De ce fait, les relations financières entre les structures devraient s'organiser en fonction de ce coût d'objectifs, coût réel d'utilisation des espaces du Théâtre. On arrive ainsi à la situation paradoxale pour la scène nationale où **plus les autres structures utilisent les lieux (et parfois engrangent d'intéressantes recettes), plus cette utilisation obère sa marge artistique.**

La gestion du planning est également source de mésententes et favorise objectivement le CADO. A l'exception de la priorité d'accès à la salle Barrault, dont bénéficie en principe le CDNO, il n'existe pas de règle claire quant à la répartition des salles et du calendrier entre les différentes structures, ce qui rend très compliquée la construction des saisons, et incompréhensible l'équilibre et le rythme de la programmation. De fait, compte tenu de la durée d'exploitation de ses spectacles (en moyenne une douzaine de représentations) et des enjeux financiers induits par les recettes de billetterie de 55 000 entrées, le CADO est objectivement privilégié dans la gestion du planning. Le CCNO est quant à lui presque absent de la programmation, si ce n'est pour une seule création de Josef Nadj par an, voire quelques petites formes dans le cadre du festival *Traverses*. Le CDNO s'estime quant à lui pénalisé par le caractère parcimonieux de son accès aux salles, sans règle claire et univoque (annexe 4). Et enfin, la SN, en tant que programmatrice des salles, estime qu'elle ne peut que s'insérer dans les espaces laissés vacants par les autres structures utilisatrices et, de fait, ne s'impose pas au détriment des autres.

Dans ces conditions, il n'est guère étonnant que la scène nationale ne puisse satisfaire aux nouvelles demandes de la DGCA et de la DRAC d'augmenter le nombre de représentations d'un même spectacle. S'il est vrai que, pour la musique, hors opéra, la durée d'exploitation (du fait d'un coût unitaire moindre par concert) constitue moins un enjeu, en revanche, des spectacles coûteux en danse ou en cirque (par exemple, pour la saison 2014-2015, Phia Ménard) gagneraient à une exploitation plus longue, d'autant qu'ils n'épuisent pas leur potentiel public en une seule représentation. Ainsi, la tendance à « surprogrammer » de nombreux événements uniques grève incontestablement la marge artistique, déjà fragilisée par la gestion du TOM de la Scène Nationale.

C 5 - Des marges artistiques en diminution constante

L'autonomie des structures, la mutualisation *a minima* des activités, et la mésentente entre la Scène Nationale et le CDNO ont des conséquences importantes sur les marges artistiques :

- Celle de la **Scène Nationale** diminue tendanciuellement du fait de la sur-programmation des spectacles et de recettes propres en diminution (de près de 50% entre les saisons 10-11 et 15-16), et, surtout de l'augmentation mécanique de ses frais de fonctionnement due à la prise en charge de la totalité du TOM. Le volume de sa marge artistique, qui est pourtant consubstantielle à sa mission, devient ainsi une variable d'ajustement des autres structures.

- Celle du **CDNO** diminue également sous le double effet de l'augmentation des refacturations, jugée trop importante, mais aussi de recettes propres également en diminution depuis 2012 : elles sont passées de plus d'un million d'euros en 2012 à 364 000 € en 2014. Cette baisse est largement imputable à la perte, suite au changement de direction de la structure, d'un coproducteur majeur qui est aussi une vitrine pour les diffuseurs nationaux et internationaux : le festival d'Avignon.

- A ces problèmes financiers des résidents s'ajoutent ceux du **CCNO**, où les recettes propres sont également en diminution constante (à hauteur de moins de 400 000 € en 2014, avec seulement 39 représentations, et une situation très aggravée en 2015), mettant en lumière une diminution inquiétante de la diffusion d'un des chorégraphes français les plus reconnus internationalement.

- Seule la marge artistique du **CADO** reste importante, du fait des recettes de billetterie, évaluées à 1,2 M€.

Notons enfin qu'aucune des quatre structures n'a développé de **politique de mécénat** en direction de fondations (BNP-Paribas...) ou d'entreprises implantées localement, que ce soit au titre de l'activité artistique ou de l'action culturelle.

C 6 - Un directoire peu efficace

Si le directoire mis en place en 2012 grâce à la convention-cadre s'est efforcé de résoudre les conflits financiers ou ceux liés au planning (notamment une utilisation trop concurrentielle des salles), il n'a guère œuvré sur l'émergence de projets communs, que ce soit sur le plan de la billetterie, de la communication ou de la ligne artistique. De l'avis unanime des directeurs et des représentants des collectivités, il n'est qu'une assemblée générale de copropriétaires, où ne sont discutées que les questions relatives aux refacturations et au calendrier. Ce rôle très limitatif sanctionne alors une position dominante de la Scène Nationale sur les autres structures, par la maîtrise qu'elle a du TOM et du planning, qui est en réalité pour elle une contrainte, car elle fait de son activité une simple variable d'ajustement.

En conclusion, cette segmentation des activités en quatre structures autonomes, malgré la logique mise en œuvre par les tutelles de répartition des compétences, semble avoir atteint ses limites. Si elle devait perdurer, la mission estime qu'elle devrait exacerber quatre inconvénients majeurs, à l'encontre des missions de service public :

- a) Elle empêche la création d'une véritable communauté artistique dont la diversité devrait permettre de développer des passerelles entre créateurs, une émulation au bénéfice des professionnels et des publics;
- b) Elle génère un coût important lié à l'autonomie des structures qui, sans en renforcer l'efficacité, entraîne au contraire le doublement de certaines fonctions, ou pire, faute d'une taille critique suffisante de chacune des structures, nuit à l'exécution des missions de production et de diffusion, pourtant essentielles à l'économie des projets.
- c) Elle asphyxie la marge artistique de la Scène nationale, pour laquelle la multiplication des propositions différentes a un coût très élevé, et la condamne dans un avenir plus ou moins lointain, du fait de l'érosion de ses moyens. Elle diminue considérablement celle des deux autres structures labellisées qui s'ignorent, puisque l'hétérogénéité et la concurrence des offres artistiques empêchent toute économie dans la construction de la programmation, de l'action culturelle et de la communication.
- d) Elle crée une segmentation artificielle du public, la succession incohérente des propositions artistiques émanant de quatre structures différentes ne laissant que peu de chance à la fidélisation du public autour d'un axe programmatique ou d'une diversité stylistique de propositions articulées dans un rythme cohérent et lisible. De ce fait, elle empêche le développement des publics, qui se traduirait pourtant par des recettes propres plus importantes.

II- Position des collectivités territoriales : des politiques publiques aux objectifs peu partagés

A-La Ville d'Orléans

La politique culturelle

La politique culturelle de la Ville est déployée sur 38 équipements culturels couvrant un large spectre d'activités. Aider les expressions artistiques et les artistes, faciliter l'accès de tous aux arts et à la culture, accompagner les pratiques amateurs, tels sont les objectifs affichés par la Ville. Il s'agit de créer du lien social, de faire de la culture et des arts un vecteur de rencontres, d'échanges et de partage, et de faire rayonner la Ville en France et dans le monde. 1164 manifestations culturelles ont eu lieu en 2012, dont 659 organisés par la Ville.

Dans le domaine du spectacle vivant, hormis le théâtre d'Orléans, existent en centre-ville :

-L'Astrolabe, labellisé scène de musiques actuelles, implanté à l'étage d'un équipement sportif, qui possède deux salles d'une capacité de 550 et 180 spectateurs debout. Il programme environ 80 concerts par an. Un projet de nouvel équipement dédié aux musiques actuelles, qui permettrait des jauges plus importantes et des capacités de production de spectacles, porté par la mairie en 2014, est en cours de redéfinition.

-Le Conservatoire à rayonnement départemental (1300 élèves) abrite la salle l'Institut, de près de 400 places, dont la programmation, d'environ 15 à 20 concerts par an, est gérée en direct.

-Le Centre chorégraphique national (voir infra).

Sur le territoire communal, hors centre-ville :

-Le théâtre Gérard Philipe, dans le quartier de la Source, en grande périphérie, à proximité de l'Université, abrite une salle de spectacles de 542 places plutôt dédié au jeune public et gérée en direct par la mairie. Il a accueilli jusqu'à 125 000 spectateurs par an. La ville souhaite y implanter un artiste en résidence pour animer le lieu.

-Le Zénith, dans le quartier du Parc des expositions, à la périphérie de la zone urbanisée, a une capacité de maximale de 6900 places.

-La maison des arts et de la musique, ouverte en 2008 dans le quartier de Saint Marceau, qui offre une salle modulable de 200 places dédiée à la pratique amateur.

-Le théâtre du Parc Pasteur, petit équipement de 100 places dédié au jeune public est géré par la compagnie de la Tortue magique.

-Le Bouillon, équipement culturel de l'université situé dans le quartier de la Source, comporte deux salles de moins de 200 places.

Le soutien de la Ville aux différentes structures du Théâtre

Globalement, en 2015, la Ville d'Orléans consacre 2 391 281€ de subventions aux structures hébergées dans le théâtre d'Orléans (2 502 000€ de 2012 à 2014), qui se

décomposent ainsi (annexe 5) :

-1 513 437€ de subventions à la scène nationale, soit 56,6% des subventions publiques (1 672 039€ en 2012-2014).

-237 582€ de subventions au CDNO, soit 17,2% des subventions publiques (223 771€ en 2012-2014).

-230 326€ de subventions au CCNO, soit 21% des subventions publiques (189 817€ en 2012-2014).

-416 373€ de subventions au CADO, soit 38,9% des subventions publiques (idem en 2012-2014).

Parallèlement, la Ville reçoit les loyers correspondants à la mise à disposition du Théâtre à la SN (129 057€ HT), et de ses locaux au CCNO (67 535€ HT)

A ces subventions, s'ajoutent :

-90 000€ versés annuellement à la Scène nationale en paiement de services pour des manifestations « ville » : une représentation hip hop, les représentations de l'ATAO, de l'Orchestre, etc...;

-Un budget d'entretien courant, estimé à quelques milliers d'euros par an ;

-Les budgets de travaux et d'équipements scéniques, qui varient d'une année à l'autre, mais qui sur les six dernières années, s'élèvent en moyenne à 116 000€ par an.

En 2015, la baisse globale appliquée par la Ville à l'ensemble des structures du théâtre, d'environ 110 000€ (-4,4%), correspond à la baisse appliquée à l'ensemble de ses établissements. Elle a par ailleurs augmenté les subventions du CCNO (+40 000€) et du CDNO (+13 000€), par redéploiement de crédits versés auparavant à la scène nationale. Ainsi, la baisse de subventions imputée à la scène nationale par la Ville en 2015 est de près de 160 000€, soit une baisse de près de 9,5%.

Pour la Ville d'Orléans, les subventions aux établissements labellisés, CCNO et CDNO, s'inscrivent dans sa politique de soutien à la création et singulièrement à des artistes qui font rayonner la Ville en France et à l'international. A cet égard, de Stéphane Braunschweig, à Olivier Py et Arthur Nauzyciel pour le théâtre, et à Josef Nadj pour la danse, les artistes directeurs des institutions orléanaises ont été particulièrement bien choisis, car tous ont accru leur notoriété nationale et internationale pendant leur passage à Orléans. Les subventions de la Ville représentent 17,5% (CDNO) et 21% (CCNO) des subventions publiques, ce qui situe la Ville dans la fourchette moyenne des subventions des villes siège aux CCN et CDN.

En revanche, le montant et le pourcentage de la subvention de la Ville à la scène nationale sont élevés, si on les compare à la moyenne des subventions aux scènes nationales (1,5M€, 56,6%), traduisant ainsi la fonction de syndic de propriété que joue la scène nationale à l'égard de ses occupants.

La situation particulière du CADO est à souligner pour la Ville d'Orléans. Vu le retrait de l'Etat et de la Région, la Ville assure plus d'un tiers des subventions publiques, les deux autres tiers étant assurés par le Département. Cet engagement correspond bien à l'appréciation positive portée par les élus : capacité du CADO à remplir les salles et à proposer un théâtre de divertissement.

Pour l'Orchestre symphonique d'Orléans, la position de la Ville est réaliste. Ne pouvant exiger une présence régulière de concerts de l'Orchestre dans le cadre de la programmation de la scène nationale, la ville prend en charge autant que de besoin, les services de répétition et de représentations de ses concerts.

Pour ce qui concerne l'ATAO, la Ville est dans une perspective de retrait progressif des représentations au Théâtre, au profit d'une localisation au Théâtre Gérard Philipe, dont les coûts de fonctionnement sont moins élevés. Cette association de spectateurs, qui programme, dans sa 45ème saison, 5 spectacles, diffusés une seule fois, dont 3 à la scène nationale, a toujours souhaité garder sa spécificité. Une intégration de certains spectacles dans la saison de la scène nationale, à condition que les choix finaux soient opérés par le directeur de la scène nationale, avec un abonnement spécifique réservé à des adhérents, semble pourtant parfaitement envisageable. La forte baisse annoncée de la subvention de la Ville, diminuée de 50 %, permettrait probablement de fixer de nouveaux enjeux au dialogue nécessaire entre l'ATAO et la Scène nationale.

La mission préconise que les activités de l'ATAO, ainsi du reste que celles de l'Orchestre symphonique, soient progressivement intégrées à la programmation du Théâtre, tout en veillant à valoriser l'apport de ces structures dans la vie du lieu et dans son rayonnement auprès de publics spécifiques.

Objectifs et perspectives

La Ville se plaint en premier lieu du manque de lisibilité de ce qui se passe au Théâtre, eu égard à l'importance de l'équipement et des moyens publics qui y sont affectés. Elle déplore la séparation des publics, et le manque de coordination des programmations (deux premières peuvent par exemple avoir lieu le même soir). La conséquence de cette situation est le coût induit par des recours à des intermittents supplémentaires lorsque deux, voire trois spectacles ont lieu le même soir. Cette augmentation des coûts techniques a une incidence sur le coût global du théâtre en ordre de marche, jugé trop élevé.

Les élus souhaitent garder l'indépendance de l'institution CADO, et continueront de ce fait à le financer, du fait de l'importance du public touché. Le nombre de spectateurs du CADO (entre 50 000 et 55 000 entrées) représentent en effet quasiment la moitié du public global du Théâtre.

Enfin, les élus rencontrés ont insisté sur l'importance qu'ils attachaient à la présence d'artistes à forte notoriété, comme élément de rayonnement d'Orléans, en France et à l'international. Ils regrettent que cette présence ne soit pas toujours effective, lorsque, par exemple, les créations de spectacles ne se font pas sur place, les retombées qu'ils estiment liées à cette présence n'étant pas toujours au rendez-vous.

La volonté des élus rencontrés est **une optimisation du théâtre, sur le plan de son offre en direction du public, de son organisation, et de son coût de fonctionnement**. Les différents scénarios évoqués par la mission ont été accueillis avec intérêt, sous réserve d'un maintien à court terme de l'activité du CADO et de son indépendance de gestion, mais à la condition expresse que sa présence n'occasionne pas de coûts « aveugles » à la scène nationale. Ils sont fermement convaincus qu'une nouvelle organisation ne pourrait être valide que si elle fait l'objet d'un consensus entre les différentes collectivités publiques, consensus que la Ville est prête à construire avant le renouvellement des directeurs, fin 2016.

B- Le Département du Loiret

La politique culturelle

En soutenant les nombreux châteaux, monuments et musées du Loiret, le Conseil Départemental valorise un patrimoine culturel et historique vivant. Dans le domaine de la création, il aide financièrement les acteurs culturels locaux : centres de création, institutions culturelles, associations professionnelles ou amateurs de pratique artistique, communes. Il vise à faire bénéficier chaque citoyen, à la campagne comme en milieu urbain, d'une offre culturelle diversifiée.

Le Conseil départemental a mis en place une politique spécifique de soutien aux communes. Des subventions peuvent leur être accordées pour la construction et l'aménagement de leurs équipements culturels, ainsi que dans l'organisation de manifestations (concerts, spectacles, expositions...) et la promotion de la pratique artistique. Il est également lié par convention avec plusieurs compagnies théâtrales professionnelles, et apporte des subventions à de très nombreuses associations culturelles du département pour les aider dans leurs projets.

Le soutien aux différentes structures du théâtre

Globalement, en 2015, le Département consacre 750 337€ de subventions aux structures hébergées dans le théâtre d'Orléans (845 837€ de 2012 à 2014), qui se décomposent ainsi (annexe 5) :

-0€ de subventions à la scène nationale (95 500€ en 2012-2014).

-0€ de subventions au CDNO

-62 444€ de subventions au CCNO, soit 6% des subventions publiques

-687 893€ de subventions au CADO, soit 62% des subventions publiques

Ainsi, en 2015, le Conseil départemental s'est retiré totalement du financement de la SN, pour, selon son vice-président chargé de la Culture « *responsabiliser les protagonistes, mais sans que ce retrait soit définitif* ».

Objectifs et perspectives

Le Conseil départemental, sans exclure du champ de ses réflexions les structures labellisées, **raisonne en premier lieu par rapport au CADO et à ses avantages** : mobilisation d'un public populaire au théâtre, irrigation du département par le déploiement des délégués départementaux et des services de car. Il est prêt à admettre des évolutions dans le fonctionnement du lieu, mais ne souhaite pas la mise en place d'une structure de gestion indépendante de la scène nationale, en raison des coûts qu'elle engendrerait. Par ailleurs, le Conseil départemental considère que l'offre musicale est bien présente dans le département, et qu'il n'est pas utile qu'elle se développe davantage à Orléans.

C- La Région Centre Val-de-Loire

La politique culturelle

La politique culturelle de la Région vise à développer l'offre artistique et culturelle régionale et faciliter son accès au plus grand nombre. Trois axes structurent les aides apportées par

la Région : les PACT (Projets artistiques et culturels du territoire), le soutien aux théâtres de ville, et un chéquier culture pour les lycéens. Elle développe également une politique de soutien à la professionnalisation, en aidant de jeunes artistes dans des compagnies ou structures professionnelles.

Elle soutient la création et la production d'artistes professionnels selon des critères qui relèvent de la solidité professionnelle de la structure et des auteurs du projet, de l'exigence artistique, des perspectives de diffusion de l'œuvre, et enfin du développement d'actions de sensibilisation auprès de publics.

Le soutien aux différentes structures du Théâtre

Par convention annuelle, la Région a signé avec la scène nationale, le centre dramatique national et le centre chorégraphique national des conventions annuelles sur des objectifs précis.

Globalement, en 2015, la Région Centre-Val de Loire consacre 588 725€ de subventions aux structures hébergées dans le théâtre d'Orléans (574 425€ de 2012 à 2014), qui se décomposent ainsi (annexe 5) :

-Pour la SN : la convention porte sur la coproduction et la programmation de spectacles, ainsi que l'engagement sur le nombre total de représentations. Elle porte également sur des actions d'élargissement des publics et d'éducation artistique, pour un montant d'aide annuel de 74 300€, soit 2,6% (70 000€ en 2012-2014).

-Pour le CDNO, la convention porte sur la création d'Arthur Nauzyciel et les coproductions des artistes associés ou invités, les diffusions, les actions de sensibilisation et de formation, l'éducation artistique et l'action en direction de professionnels, pour un montant d'aide annuel de 278 000€, soit 20,1% (idem en 2012-2014).

-Pour le CCNO, la convention porte également sur les créations et reprises de Josef Nadj et leur diffusion, sur la formation et sensibilisation, le soutien aux compagnies et au festival Traverses, pour un montant d'aide annuel de 236 425€, soit 21,2% (226 425€ en 2012-2014).

En revanche, la Région n'aide pas le CADO, ni l'Orchestre d'Orléans.

Objectifs et perspectives

Les élus du Conseil Régional font le constat d'une complexité et d'un brouillage de l'image du Théâtre d'Orléans, qui est un frein au développement de ses composantes et de ses publics. Pour son président, il faut imaginer une **structure qui limite les tensions, réduise les coûts et permette le développement des publics**. Pour la construire, il est convaincu qu'il faut partir d'une vision partagée entre les collectivités publiques, et pour qu'elle puisse être efficace, il faut que chacune des structures y voit un intérêt, sans y perdre sa spécificité (« *ne pas toiser l'originalité de chacun* »). La nécessité d'évoluer est perçue fortement, dans le contexte où la scène nationale s'appauvrit, et où la fragmentation empêche l'appropriation par les publics de ce qu'est le Théâtre d'Orléans. Enfin, la Région met l'accent sur la création, qui constitue pour le Conseil régional une forte ambition.

D- Le Ministère de la Culture

La politique culturelle :

Elle est liée à la présence des institutions labellisées, et au respect de leur cahier des charges. D'autres lieux en France abritent plusieurs labels : Grenoble, Angers, Lorient, Rouen... La plupart d'entre eux s'orientent vers des fusions, avec des configurations différentes, expériences dont la mission s'est inspiré pour la construction des scénarios.

Les différents interlocuteurs État (Cabinet, DGCA, DRAC), pointent quelques manques par rapport aux missions des structures :

- Le constat d'une incohérence globale, d'un manque de ligne visible pour un des équipements majeurs en France ;

- La nécessité de développer davantage de marges artistiques, étant donné l'importance et la qualité de l'outil : « *beaucoup d'argent pour un résultat artistique insuffisant* » ;

- Le nombre trop important de spectacles présentés une fois, le manque de diffusions multiples ;

- La faiblesse de l'accompagnement du réseau professionnel, l'isolement du Théâtre par rapport aux circuits nationaux et internationaux ;

- L'insuffisance de la programmation jeune public et l'absence de propositions en période de vacances scolaires ;

- La faiblesse de la programmation musicale.

Le soutien aux différentes structures :

Globalement, en 2015, l'État consacre 2 496 370€ de subventions aux structures hébergées dans le théâtre d'Orléans (2 466 370€ de 2012 à 2014), et devient, en 2015, le premier financeur de l'ensemble. Elles se décomposent ainsi (annexe 5) :

- 1 087 840€ de subventions à la scène nationale, soit 40,7% des subventions publiques (idem en 2012-2014).

- 843 530€ de subventions au CDNO, soit 62% des subventions publiques (idem en 2012-2014).

- 565 000€ de subventions au CCNO, soit 51,6% des subventions publiques (535 000€ en 2012-2014).

- 0€ de subventions au CADO (idem en 2012-2014).

S'ajoute un soutien spécifique pour l'action culturelle, à hauteur de 110 000€.

Objectifs et perspectives

On ne peut difficilement parler d'objectifs et de perspectives communs pour l'Etat, tant la segmentation des points de vue des différents interlocuteurs auditionnés par la mission, selon qu'ils se trouvent en administration centrale ou déconcentrée, mais surtout selon le

secteur qu'ils couvrent, aboutit à des visions partielles, qui peuvent difficilement dégager un constat et une perspective uniques.

Pour autant, compte tenu des manques pointés, les préconisations peuvent être dégagées :

-Pour la **SN**, il est demandé que cet outil joue pleinement son rôle. Orléans pourrait être un pôle très important pour la musique, avec l'adhésion des professionnels, des moyens en production, des artistes associés, des productions qui tournent, un public qui se construit autour de ces propositions.

-Pour le **CDNO**, la délégation théâtre préconise d'éviter les doublons, de privilégier la marge artistique, que des artistes participent pleinement à la vie de la maison.

-Pour le **CCNO**, la position de la délégation à la danse est de lui laisser sa part d'indépendance, car la danse a besoin d'outils spécifiques.

En revanche, on peut imaginer des mutualisations : sur la production / diffusion, sur la communication / relations publiques, moins sur l'action culturelle très liée au travail artistique. Cet outil pourrait permettre d'associer plusieurs chorégraphes.

-Enfin, s'agissant du **CADO**, le souhait de la DGCA est qu'il finance sa part de TOM au coût réel, sans transfert de moyens venant de la SN.

En synthèse, même si des positions sectorielles émergent suivant le secteur que l'on défend, les préconisations portées par le Ministère de la culture, à échéance plus ou moins rapprochée, peut se résumer ainsi : **une adéquation entre l'existence de différents labels et l'émergence d'un projet artistique fort, visible pour le public, quels que soient le ou les labels. En prenant appui sur les expériences en cours d'Angers, de Rouen ou de Grenoble, l'État préconise, hors CCNO, une seule direction, un seul projet, une maison de production qui rayonne largement, aux plans national et international : un pôle fort, intégré, dans lequel la création a toute sa place.**

III- Constats et préconisations d'ordre général

A- Constats

Le Théâtre d'Orléans est une sorte de puzzle : pour permettre aux Orléanais de s'approprier pleinement leur théâtre, y compris dans la diversité des disciplines, des formes et des esthétiques, le premier objectif est d'éviter une concurrence stérile, une segmentation artificielle des publics. L'animation artistique du lieu et sa convivialité y gagneraient également beaucoup.

Il y a urgence à agir car une opportunité de relance du projet se présente dans moins d'un an et demi, à l'occasion du départ prévu de Josef Nadj et d'Arthur Nauzyciel au 31 décembre 2016 et de celui, probable, mais dans un délai qui n'est pas connu, de François-Xavier Hauville.

Il y a également urgence à regagner de la marge artistique, processus qui suppose, à subventions constantes, une mutualisation de l'activité qui aille au-delà de la prestation de services techniques par la scène nationale, et implique de penser enfin un projet commun, tant sur le plan de la ligne artistique, de la production, de la diffusion, que de la billetterie, de la communication et de l'action culturelle. L'analyse de la répartition des fonctions a montré que la part essentielle des mutualisations ne devrait s'effectuer que très marginalement par des suppressions de postes (aux conséquences humaines et sociales importantes), sauf pour les fonctions de direction et administration, et évidemment sur les postes de directeurs, manifestement trop nombreux.

A partir des atouts et des faiblesses relevés par la mission, et compte tenu des positions exprimées ou implicites des parties prenantes, il a paru opportun de développer d'une part une série de préconisations d'ordre général, qui s'appliquent dès à présent et quelque soit le scénario d'évolution retenu, et d'autre part un ensemble de six scénarios aptes à apporter des éléments de réponse aux difficultés objectives de l'établissement. Parmi ces différents scénarios, aucun ne s'impose absolument, même si la mission dégage un scénario qui lui semble plus favorable.

Cinq objectifs communs aux différentes propositions, préconisations d'ordre général et scénarios, se dégagent :

1- Une organisation globale qui permette une plus grande visibilité pour les publics de ce qui se passe au théâtre et de ce qu'on peut y trouver.

2- Une présence permanente, plus visible, d'artistes de qualité, qui « habitent » le théâtre.

3- Une offre pluridisciplinaire (qu'on pourrait aussi souhaiter transdisciplinaire), mais surtout une variété de genres pour tous les publics.

4- Une économie plus vertueuse, à coûts constants, qui permette de réduire les coûts de fonctionnement, développer les recettes propres, grâce à la mise en place d'une organisation plus efficiente, qui permette de dégager de la marge artistique, au bénéfice des artistes et du public.

5- Un rayonnement national et international, presse et professionnels

B- Préconisations d'ordre général

B 1 - Maintenir le CCNO en l'état

Tous les scénarios proposés par la mission préconisent de prendre en compte la spécificité de l'activité du CCNO, l'existence de locaux propres, mais aussi l'histoire de l'institution, à laquelle les élus et les Orléanais sont attachés, pour le maintenir en l'état, avec une formule d'association plus étroite au Théâtre d'Orléans.

En effet, la spécificité du champ chorégraphique et de ses modes de production et de diffusion impose de préserver une autonomie, nécessaire au déploiement de ses missions. Soulignons également que les dernières tentatives de fusion d'un CCN avec une autre structure (à la MC2 de Grenoble) n'ont pu être menées à terme.

Dans cette hypothèse, le directeur du CCNO devra assurer la programmation danse du Théâtre d'Orléans, en même temps que la production et la diffusion du travail du chorégraphe-directeur, et des artistes associés.

Ainsi, il serait opportun, dans le prochain appel à candidatures pour le directeur du CCNO, d'inscrire dans son cahier des charges la nécessité de travailler avec la future structure fusionnée notamment par :

- la mise sous sa responsabilité de l'ensemble de la programmation danse de la nouvelle structure fusionnée ;
- la collaboration avec le directeur-artiste (dans le cas d'un CDN élargi) pour la programmation musique afin de créer des passerelles entre la danse et la musique. Notons que ces passerelles existent déjà de façon explicite dans la programmation actuelle de la Scène Nationale, grâce aux chorégraphes invités.
- l'établissement de règles claires quant à l'accès aux salles du chorégraphe-directeur du CCNO, en termes de planning et de prise en charge des coûts.

En revanche, la gestion de ses productions resterait de sa responsabilité, de même que la diffusion de ses spectacles. L'équipe administrative et technique propre au CCN doit être, de ce fait, maintenue.

B 2 - Prendre en compte l'existence d'un second théâtre, le Théâtre Gérard Philipe, dans la politique de l'offre de spectacles

La situation de ce théâtre dans le quartier de la Source, à proximité de l'Université d'Orléans, est incontestablement un handicap pour le public du centre-ville, qui ne peut s'y rendre qu'en voiture ou tramway. Sa jauge -542 places- et ses équipements techniques qui sont de bon niveau, plaideraient pourtant pour une utilisation plus marquée de cet équipement. Faire entrer le Théâtre Gérard Philipe dans une réflexion à engager sur un développement de la politique de création et diffusion des arts vivants à Orléans apparaît nécessaire, et ce pour plusieurs raisons :

-Dans une ville chef-lieu de région -et qui le reste- la mission considère que la concentration dans quasiment un seul lieu de l'activité théâtrale, chorégraphique et musicale en grande partie, dans ses composantes variées, est un handicap. Elle brouille l'image du théâtre, et nuit au développement de ses publics ;

-La présence d'artistes dirigeant les institutions labellisées ou invités est une composante

essentielle de la scène orléanaise. Il est paradoxal que le Théâtre Gérard Philipe ne puisse pas servir de lieu de travail et de représentation à des artistes ou à des compagnies présentes, au Théâtre d'Orléans, au CCNO, mais aussi dans les autres lieux culturels, comme l'Astrolabe, le FRAC...

-La situation du Théâtre en centre-ville éloigne une partie des habitants d'Orléans et de l'agglomération des activités : développer les propositions en direction du public de proximité, en écho à ce qui se passe au Théâtre d'Orléans, et inversement, pas seulement pour le jeune public, serait de nature à diversifier les publics, sans les segmenter.

La mission préconise que l'activité à développer au Théâtre Gérard Philipe soit intégrée à l'offre de spectacles vivants d'Orléans, par une seule direction responsable de la gestion du Théâtre d'Orléans et du Théâtre Gérard Philipe, permettant une coordination des activités, le développement de lieux de travail pour des artistes et une circulation des publics.

B 3 - Veiller à la place des femmes artistes et des femmes directrices

A l'image de ce qui se passe le plus souvent en France, les neuf directeurs d'institutions d'Orléans, depuis leur création, ont tous été et sont encore, sans exception, des hommes. A titre d'exemple, la programmation 2015-2016 de la SN, en musique, propose 31 spectacles, dont 2 seront dirigés par des femmes.

La mission recommande de veiller à l'avenir à la présence de femmes, en particulier pour diriger les institutions labellisées, et plus généralement dans les programmations et les artistes résidents.

B 4 – Mettre en place une méthode de travail et de concertation entre partenaires publics pour partager les constats et mettre en œuvre les solutions consensuelles

Bien des schémas de réformes proposés pour le Théâtre d'Orléans, aussi pertinents soient-ils, se sont heurtés à la complexité de la gouvernance entre collectivités publiques, au jeu complexe des acteurs, et n'ont pas réussi à passer de l'idée à la réalité.

La mission considère qu'aucune évolution de la structuration des acteurs du Théâtre d'Orléans ne pourra se faire sans un consensus des collectivités publiques, parties prenantes. C'est pourquoi la mission recommande la mise en place d'un processus de concertation qui s'appuie sur des constats à partager, et sur des propositions, contenues dans ce rapport. Cette concertation devra être conduite en association avec les équipes des structures, en les informant régulièrement des évolutions pressenties, de manière à ne pas alimenter une inquiétude, inutile et contre-productive.

Ce processus devrait se dérouler sur neuf mois, d'octobre 2015 à juin 2016, de manière à fixer une nouvelle structuration du Théâtre, déterminant le type et les modalités de recrutement pour la ou les nouvelle(s) direction(s) à partir de janvier 2017.

IV- Les scénarios d'évolution du dispositif

Les scénarios ont été regroupés en deux familles, comportant des hypothèses d'organisation identiques, avec des variantes :

Famille A : les scénarios proposés prennent pour hypothèse le maintien de l'autonomie des quatre structures qui composent le Théâtre d'Orléans : SN, CDNO, CCNO, CADO.

Famille B : les scénarios proposent des schémas d'organisation regroupant les structures selon plusieurs modalités, sans toucher au périmètre du CADO. Cependant, ces scénarios prennent acte d'une fusion possible, à plus longue échéance, du CADO avec la structure à créer, et d'une intégration progressive.

A- Maintien de l'autonomie des quatre institutions

Une condition indispensable à toute évolution dans ce cadre : développer la transparence et la vérité des coûts.

La gestion du Théâtre en Ordre de Marche (TOM) est au cœur des relations entre les occupants du Théâtre, comme on l'a vu précédemment. Même si des avancées ont été accomplies, la situation d'aujourd'hui repose sur des coûts forfaitaires, non révisés, qui ne correspondent pas à la réalité des frais engagés par la SN.

Pour plus de transparence et de vérité des coûts, la mission préconise :

- Un audit financier à mener sur les coûts d'exploitation du théâtre, qui détermine, à partir de comparaisons avec d'autres maisons de même nature, un niveau optimal du coût du TOM ;

- La mise en place, dans la convention liant les tutelles à la structure chargée de la gestion du TOM (SN ou structure dédiée), d'un coût d'objectifs annuel du TOM, fixé sur une période de trois ans, révisable année par année, que la structure s'engage à respecter, et que les tutelles s'engagent à couvrir par les subventions de fonctionnement, s'il s'agit de la scène nationale, que les institutions résidentes s'engagent à payer ;

- La fixation, à partir de ce TOM réel, d'une redevance calculée année par année versée par les utilisateurs du théâtre en fonction de l'activité réelle qu'ils y déploient.

A 1 - Scénario 1 : Statu quo amélioré

Ce scénario, a minima, prend en compte la préconisation sur la transparence et la vérité des coûts.

A la suite de l'audit conduit au préalable, la mission préconise que la SN identifie dans son organisation une équipe et un temps de travail dédiés au TOM, sur les plans technique, administratif, billetterie, et calcule le coût réel de fonctionnement avec les salaires, les fluides, etc... La part revenant à chacune de structures utilisant le théâtre sera ainsi calculée selon son utilisation réelle. Cette solution implique, entre autres :

- de calculer le nombre total de services, l'ensemble des tâches administratives consacrées au fonctionnement ;
- d'isoler les coûts de fonctionnement liés au TOM ;
- d'établir des coefficients en fonction de l'utilisation des salles ;
- d'identifier la part des subventions publiques affectées au TOM ;
- et, enfin, de facturer aux différents utilisateurs la part réelle qui leur incombe.

Avantages :

- Une organisation plus juste et plus transparente.
- Un schéma devant dégager de la marge artistique pour la scène nationale.

Inconvénients :

- Aucune lisibilité supplémentaire pour les publics.
- Une charge supplémentaire pour la scène nationale, des coûts de fonctionnement augmentés pour les utilisateurs du Théâtre.

A 2 - Scénario 2 : Création d'une structure de gestion ad hoc

L'équipe identifiée au scénario 1 est détachée de la scène nationale pour constituer une structure de gestion autonome, dirigée par un secrétaire général. Chaque structure, qui garde son autonomie, a un « droit de tirage » en fonction de l'utilisation réelle du théâtre, estimée en début de saison et ajustée chaque année en fonction de la réalité de son activité.

Les collectivités territoriales financent cette structure de gestion en distayant une partie de la subvention affectée aujourd'hui à la scène nationale.

L'État ne financera pas directement cette structure de gestion. Les institutions utilisatrices du Théâtre verseront leur part à dûe concurrence de leur utilisation.

Avantages :

- Externalisation des coûts du TOM, comptabilité plus transparente

Inconvénients :

- Risque de générer davantage de coûts de fonctionnement ;
- Mêmes inconvénients que le scénario 1

B- Scénarios d'intégration

Deux conditions indispensables à la mise en place de ces scénarios :

1- Approuver le principe de la création d'un EPCC pour la gestion globale du Théâtre

S'agissant d'un équipement de cette taille, où les enjeux doivent être partagés par les financeurs, et où la transparence de gestion est un impératif, la création d'un Établissement public de coopération culturelle (EPCC), pour une nouvelle structure mutualisée chargée de la gestion, fonctionnement et activités du Théâtre, est indispensable :

-C'est aujourd'hui le mode de gestion préconisé pour de nombreuses institutions du spectacle vivant. La constitution et la mise sur pieds de telles structures, si elles présentent quelques complexités, sont maintenant connues et périodiquement mises en œuvre par les DRAC ;

-Un EPCC est juridiquement adapté aux structures culturelles financées en partenariat par des collectivités publiques. Il assure une sûreté juridique, éloignant le risque de gestion de fait, caractéristique des associations où siègent les financeurs publics ;

-Enfin, il est à même d'offrir ce lieu de débat, d'échanges et de consensus entre les collectivités publiques, tant sur le plan du projet artistique et culturel que sur celui de sa gestion. C'est une garantie de partage des objectifs, qui doit présider aux destinées de la future structure de gestion du Théâtre.

2- Acter le principe d'une intégration du CADO et la décliner progressivement

La mission est convaincue que la coexistence d'un théâtre de divertissement et d'un théâtre d'art est possible, pour peu que les tutelles acceptent l'idée qu'elles soutiennent, à travers le CADO, un type d'offre de théâtre et sa réussite en termes d'adhésion du public, et non son existence en tant que telle. Il n'est donc pas impossible d'imaginer une fusion des structures qui portent cette offre, à condition que cette fusion n'aboutisse pas à la disparition d'un des deux projets.

Cependant, la mission considère que cette fusion, si elle est idéalement souhaitable, n'est pas réalisable à court terme, tant que l'organisation du Théâtre n'est pas stabilisée dans un schéma admis par tous et rodé, et ce pour plusieurs raisons :

-Le mandat de Christophe Lidon à la tête du CADO vient de commencer. Il n'a pas encore prouvé sa faisabilité à la tête d'une structure dont le schéma d'organisation n'est pas celui des précédents directeurs, et son profil, artiste, est également nouveau. Il est de ce fait indispensable de laisser dérouler son projet sur trois ans au minimum.

-L'attachement des collectivités territoriales au CADO, dans la configuration actuelle, où il porte la plus grande part de l'offre théâtrale, est évidente. Il est apparu aux inspecteurs, de ce fait, infaisable et contre productif de proposer une fusion qui risquerait de bloquer tout processus de réforme.

-Et enfin, la fusion entre une structure de droit privé, sans missions de service public, sans convention avec ses financeurs, posera de complexes problèmes juridiques que la mission recommande de faire analyser avant tout projet de fusion. La suppression du CADO, techniquement réalisable (sous la forme, par exemple, d'une transmission universelle de patrimoine dans une seule structure) ne paraît pas opportune, tant l'attachement des collectivités et du public y est fort.

Avant de s'orienter vers un scénario « intégrateur », la mission préconise :

- d'acter le principe d'une intégration du CADO dans une structure plus large, dans une échéance qui reste à fixer, d'une part,
- et d'autre part, dans le cadre d'une réflexion à moyen terme, que soit étudiés les modalités de collaborations visant à une intégration progressive du CADO : peut ainsi être mise en pratique, de façon progressive, une collaboration sur certains spectacles choisis en commun, une mise en commun d'outils de communication, ou tout autre projet à discuter, une fois que sera stabilisée l'organisation du Théâtre.

B 1 - Scénario 3 : Fusion entre le CDN et la Scène nationale : modèle Angers

Dans cette hypothèse, il est proposé que la Ville, la Région et l'État créent un EPCC

regroupant SN et CDNO, le CCNO restant autonome, avec des lieux spécifiques. C'est le modèle Angers qui est appliqué : un Centre dramatique national, voué à la création théâtrale, à qui serait confiée, en plus de ses propres missions, une mission musique. Pour la programmation de la danse, une convention de partenariat avec le CCNO permettrait d'associer sa nouvelle direction.

La programmation du lieu couvrirait donc une activité théâtre plus fournie, à laquelle s'ajouteraient une programmation musique et une programmation danse, offrant aux publics de la pluridisciplinarité.

S'agissant d'un CDN, c'est un artiste (auteur, metteur en scène) qui dirige l'établissement, et y développe les missions d'un CDN, en y associant un codirecteur chargé de la musique.

L'appel à candidature pour le nouveau directeur devra spécifier le profil attendu du metteur en scène/auteur, permettant de couvrir un large spectre sur la discipline théâtre. Un nouveau poste à créer pour la codirection musique sera financé par redéploiement du poste de directeur de la SN, l'objectif étant naturellement d'augmenter les ressources propres de la structure (coproductions, recettes de cession etc...).

L'EPCC disposera ainsi des personnels de la SN et du CDNO, avec la création:

- d'une cellule de production/diffusion (1,5 agents actuellement), qui devrait être opérationnelle pour l'ensemble des projets de production ou coproduction. Possibilité par convention de prendre en compte la production/diffusion du CCNO (+1 agent).
- d'une direction des publics et de la communication mutualisée (5 agents actuellement) ;

Les autres secteurs ne devraient pas être affectés par la fusion.

Les coûts réels d'utilisation du théâtre seraient facturés au CADO, avec, comme préalable, une mission d'intégration progressive de sa programmation donnée aux directeurs.

En ce qui concerne la structure juridique, le CDNO pourrait ainsi à l'instar du Quai à Angers, se transformer en EPCC sous la forme d'une transmission universelle de patrimoine. Celui-ci serait lié par convention :

- à l'association CCNO, avec laquelle elle collaborerait pour la programmation danse ;
- à la SARL CADO, avec lequel elle élaborerait une programmation théâtrale sinon commune, du moins cohérente et articulée, pour envisager à terme une fusion de la SARL au sein de l'EPCC.

Avantages :

-Une ligne artistique exigeante autour de la création artistique, prioritairement pour le théâtre et la danse.

-Le développement d'un projet musique.

-Des économies minimales mais à chiffrer, grâce à la mutualisation des directions, mais surtout un développement des recettes propres générées par une programmation plus homogène (développement et croisement des publics)

Inconvénients :

-Suppression d'un label, celui de la SN en tant qu'institution, mais ses missions perdurent au sein de l'EPCC.

-La lisibilité du théâtre n'est pas totale, le CADO restant autonome.

B 2 – Scénario 4 : Fusion entre le CDN et la Scène nationale : un CDN intégrant une composante musique

La musique constituant une spécificité forte du Théâtre d'Orléans depuis sa création, il importe de maintenir ce marqueur identitaire fort de l'établissement, qui correspond et à la tradition du lieu et à une forte demande du public.

Les interactions entre théâtre et musique sont de plus en plus nombreuses chez de nombreux metteurs en scène contemporains qui, bien souvent ont une formation musicale (notamment Samuel Achache, Jeanne Candel, David Lescot, Marc Laîné). Enrichie et dynamisée par leur travail théâtral, la musique devient beaucoup plus qu'un décor ou un adjuvant, c'est un élément essentiel de la création d'un spectacle.

Une telle structure serait d'ailleurs unique en France où, contrairement à l'Allemagne où le théâtre musical relève d'une tradition et d'une actualité très forte, avec des artistes (David Marton, Heiner Goebbels, Nico & The Navigators) qui se sont montrés, par leur approche singulière de la musique sur scène, fidèles à l'héritage de Bertolt Brecht et de Kurt Weil.

Dans ce cas, s'agissant d'un CDN, voué à la création théâtrale, le metteur en scène directeur s'intéressera particulièrement aux interactions entre musique et théâtre. C'est un modèle qui n'existe pas encore, autour du théâtre musical, de l'opéra, et plus largement, de toute forme de théâtre intégrant la musique comme composante essentielle d'une création.

Cependant, le champ musical devra aussi conserver sa spécificité. C'est pourquoi il est nécessaire qu'un programmateur musique, intégré à l'équipe au niveau de la direction, le prenne en charge avec ambition et professionnalisme, en proposant une ligne artistique qui comprenne à la fois grands ensembles symphoniques, petites formations et accompagnement de la création émergente.

La programmation théâtrale pourrait associer le théâtre de divertissement et le théâtre d'art, à l'instar d'un théâtre du Rond-Point à Paris où cohabitent, dans une articulation *pensée* des contraires, le *Novecento* primé aux Molières, des humoristes (Patrick Timsit...) et des artistes réputés aussi « pointus » qu'Yves-Noël Genod ou Rodrigo Garcia. Dans cette hypothèse, le rapprochement du CDNO avec le CADO pourrait être envisagé dès la prise de fonctions du nouveau directeur-metteur en scène, afin de mettre en place une offre commune et articulée, si possible avec un abonnement commun.

Dans cette hypothèse, il est proposé que la Ville, la Région et l'État, voire le Département si l'hypothèse d'une fusion avec le CADO était dans ce cas envisageable à plus court terme, créent un EPCC regroupant SN et CDNO, le CCNO restant autonome, avec des lieux spécifiques. Comme dans le scénario précédent, pour la programmation de la danse, une convention de partenariat avec le CCNO permettrait d'associer sa nouvelle direction.

L'appel à candidature pour le nouveau directeur devra ainsi articuler les deux disciplines, théâtre et musique. De nouveaux postes, sur la production et la programmation musicales, seront probablement à créer par redéploiement des postes de directeur et directeur adjoint de la SN, l'objectif étant naturellement d'augmenter les ressources propres de la structure (coproductions, recettes de cession etc...).

L'EPCC disposera ainsi des personnels de la SN et du CDNO, avec la création:

- d'une cellule de production / diffusion (1,5 agents actuellement), qui devrait être opérationnelle pour la musique et le théâtre : son renforcement est à envisager, compte tenu de la spécificité du champ musical. Possibilité par convention de prendre en compte la production/diffusion du CCNO (+1agent).
- d'une direction des publics et de la communication mutualisée (5 agents actuellement) ;

Les autres secteurs ne devraient pas être affectés par la fusion.

En ce qui concerne la structure juridique, le CDNO pourrait ainsi à l'instar du Quai à Angers, se transformer en EPCC (voir scénario précédent).

Avantages :

- Une ligne artistique inédite et originale pour un CDN.
- Le développement d'un projet exigeant autour de la création artistique, transdisciplinaire pour le théâtre et la musique.
- Des économies minimales mais à chiffrer, grâce à la mutualisation, mais surtout un développement des recettes propres générées par une programmation plus homogène (développement et croisement des publics)

Inconvénients :

- Suppression d'un label, celui de la SN en tant qu'institution, mais ses missions perdurent au sein de l'EPCC.
- Brouillage pour le public du théâtre si le CADO reste autonome.

B 3 – Scénario 5 : Fusion entre la Scène nationale et le CDN : modèle Grenoble

Dans cette hypothèse, il est proposé que la Ville, la Région et l'État créent un EPCC regroupant SN et CDNO, le CCNO restant autonome, avec des lieux spécifiques. C'est le modèle Grenoble qui est appliqué, que l'on trouve aussi à Amiens, ou à Brest : une scène nationale avec des artistes résidents, sur des durées plus ou moins longues, mais inférieures aux mandats des directeurs de CDN, avec des missions de production, et de diffusion. Pour la programmation de la danse, une convention de partenariat avec le CCNO permettrait d'associer sa nouvelle direction.

La programmation du lieu couvrirait donc l'activité de la scène nationale actuelle, offrant aux publics de la pluridisciplinarité, avec une orientation évidente autour de la création artistique et de la présence d'artistes. Ce type de maison nécessite un projet fort, avec des metteurs en scène et artistes associés (2 artistes associés : 1 musicien et 1 metteur en scène, par exemple), dans une forme de collégialité dans la direction de la programmation, à l'instar de Grenoble, où siège un comité artistique d'établissement, contrepoint au risque d'omnipotence du directeur.

Ce scénario consiste à revenir de fait à la situation antérieure à la création du CDNO, et enverrait un message implicite d'échec du CDNO, ce qui n'est pas du tout le cas. L'inconvénient d'une telle solution est naturellement le risque de perdre la très forte spécificité du CDNO, et de susciter le rejet des élus, et les protestations d'une bonne partie du milieu théâtral français.

L'avantage de cette solution est de prendre acte de la domination de fait de la Scène Nationale sur les autres structures, du fait de la compétence de ses équipes et de sa connaissance parfaite de l'outil. Elle contribuerait aussi à rassurer les personnels du théâtre, qui sont en grande partie des salariés de la Scène Nationale.

S'agissant d'une SN, c'est un intendant qui dirige la SN et qui associe des artistes qu'il produit, dans tous les champs du spectacle vivant.

Un nouveau poste à créer pour la production/diffusion des artistes en résidence, ainsi que pour la production/diffusion musicale, sera financé par redéploiement du poste de directeur du CDN, et du directeur adjoint de la SN, l'objectif étant naturellement d'augmenter les ressources propres de la structure (coproductions, recettes de cession etc...).

L'EPCC disposera ainsi des personnels actuels de la SN, auxquels seraient ajoutés ceux du CDNO. Des mutualisations seront effectuées dans les domaines de l'administration, de la production et diffusion, de la communication et publics, et de la technique. Ces mutualisations ne devraient pas entraîner de suppressions de postes, à l'exception des directeurs.

Les coûts réels d'utilisation du théâtre seraient facturés au CADO, avec, comme préalable, une mission d'intégration progressive de sa programmation donnée aux directeurs.

En ce qui concerne la structure juridique, c'est la SN qui se transforme en EPCC avec absorption du CDNO. Comme dans le scénario précédent, l'EPCC serait lié par convention :

- à l'association CCNO, avec laquelle elle collaborerait pour la programmation danse ;
- à la SARL CADO, avec lequel elle élaborerait une programmation théâtrale sinon commune, du moins cohérente et articulée, pour envisager à terme une fusion de la SARL au sein de l'EPCC.

Avantages :

- Une ligne artistique pluridisciplinaire autour de la présence d'artistes.
- Le développement du projet musical, avec davantage de production.
- Des économies minimales à chiffrer, grâce à la mutualisation, mais surtout un développement des recettes propres générées par une programmation plus homogène (développement et croisement des publics)

Inconvénients :

- Suppression d'un label, celui du CDN en tant qu'institution, mais ses missions de création perdurent au sein de l'EPCC. Compte tenu de la notoriété des artistes qui ont dirigé le CDNO, les réactions du milieu théâtre ne manqueront pas.
- La lisibilité du théâtre est importante, même si le CADO reste autonome.

B 4 – Scénario 6 : La création d'un label ad hoc

Dans cette hypothèse, il est proposé, pour éviter l'appropriation par l'une ou l'autre des structures fusionnées de l'ensemble, et pour conserver une structure labellisée à Orléans, la création d'un nouveau label.

Une première hypothèse serait de donner au Théâtre d'Orléans le **label « scène européenne »** actuellement en débat à la DGCA, et dont pourraient bénéficier des théâtres tels que Le Maillon à Strasbourg ou le Théâtre et Auditorium de Poitiers. Cette solution nous semble difficilement envisageable du fait de la faible intégration d'Orléans dans les réseaux européens de production et de diffusion, tels que *Prospero*, *House on Fire* ou *Second cities, performing cities*, qui constituent le cœur de mission du label.

Une seconde hypothèse serait la création d'un **label sui generis** pour le Théâtre d'Orléans. Cela supposerait une forme de reconnaissance du CADO par le Ministère de la Culture, ce qui ne semble pas être le cas aujourd'hui, et l'acceptation d'un regroupement, dans un nouveau label, de plusieurs labels existants, créant indéniablement un brouillage pour la compréhension des politiques publiques...

Ce scénario, sans être absurde, semble à la mission peu réaliste.

V- Scénario proposé et préconisations : un seul lieu, une seule stratégie

La situation du Théâtre d'Orléans, telle que décrite, conduit la mission à préconiser le scénario 4, celui d'un **CDN intégrant une composante musicale**, qui répond le mieux aux objectifs tels que le rapport les a fixés :

1. Une organisation globale qui permette une plus grande visibilité pour les publics de ce qui se passe au Théâtre et de ce qu'on peut y trouver.
2. Une présence permanente, plus visible, d'artistes de qualité, qui « habitent » le théâtre
3. Une offre pluridisciplinaire (qu'on pourrait aussi souhaiter transdisciplinaire), mais surtout une variété de genres pour tous les publics.
4. Une économie plus vertueuse, à coûts constants, qui permette de réduire les coûts de fonctionnement, développer les recettes propres, grâce à la mise en place d'une organisation plus efficiente, qui permette de dégager de la marge artistique, au bénéfice des artistes et du public.
5. Un rayonnement national et international, presse et professionnels

Le scénario 4 est en phase avec ces objectifs :

- En premier lieu, il perpétue l'histoire de la scène orléanaise, où de grands créateurs se sont installés pour y travailler, et continue à porter un CDNO ambitieux, avec un cahier des charges original, inédit en France. La présence d'artistes dans la maison est une condition de réussite du projet.
- Il prend en compte l'histoire et l'importance de la musique à Orléans, en permettant à des artistes de venir travailler, à des productions de naître, et de tourner sous le label « Orléans ». Il devra avoir la reconnaissance des professionnels, condition de réussite du projet, de sa visibilité, en France et à l'international.
- Il peut proposer, par le lien entre théâtre et musique, une variété de genres, d'expressions artistiques, susceptibles d'intéresser un public varié, de tous âges, et de tisser des liens avec d'autres structures orléanaises vouées à la musique : l'Astrolabe, le CRD par exemple. C'est une garantie de développement et de renouvellement des publics.
- Il s'inscrit dans une simplification de l'organisation et donc dans une économie plus vertueuse qui dégage des marges artistiques, alimentée par des recettes de production et de diffusion, et plus de recettes de billetterie grâce à l'adhésion de nouveaux publics.

- Il permet à l'établissement, vu sa spécificité d'envisager des relations de plus grande intégration des spectacles du CADO, et d'envisager le regroupement de ce dernier dans de bonnes conditions.
- Il préserve l'identité du CCNO et permet de lier des partenariats artistiques et culturels, sans concurrence, avec ce dernier.

Enfin, pour mémoire, la mission rappelle les quatre préconisations qui constituent un préalable à la construction et surtout à une mise en œuvre réussie de ce scénario :

- Mettre en place un EPCC pour la gestion du Théâtre
- Prendre en compte l'existence d'un second théâtre, le Théâtre Gérard Philipe, dans la politique de l'offre de spectacles.
- Veiller à la place des femmes artistes et des femmes directrices.
- Mettre en place une méthode de travail et de concertation entre partenaires publics pour partager les constats et mettre en œuvre les solutions consensuelles.

Si l'ensemble des tutelles souhaitent une transformation du Théâtre d'Orléans pour qu'il puisse jouer son rôle éminent localement, et qu'il rayonne en France et à l'étranger à la hauteur des moyens qu'il mobilise, les quelques mois qui restent avant fin 2016, date de renouvellement des directions des deux, voire trois institutions labellisées, constituent une opportunité qu'il faut impérativement saisir.

La qualité du scénario qui sera finalement retenu tiendra en grande partie au consensus qu'il recueillera auprès des élus et des administrations, d'une part, mais aussi auprès des acteurs, directions et personnels, des institutions présentes dans le Théâtre. C'est la raison pour laquelle, instruits par les nombreux rapports produits mais qui n'ont pas toujours été suivis d'effet, les inspecteurs soulignent l'importance de la méthode à mettre en œuvre, et du temps nécessaire à la concertation pour parvenir, in fine, à une réforme acceptée, et portée par ceux qui en sont les principaux protagonistes.

Enfin, la mission préconise que cette étape de travail soit assortie de l'engagement de l'ensemble des partenaires publics du Théâtre de ne pas baisser les subventions, au moins jusqu'à la mise en place d'une nouvelle organisation. Cette condition est sans nul doute la garantie d'adhésion et d'appropriation des acteurs culturels et des milieux professionnels à la réforme, et donc un gage de réussite.

Liste des personnes auditionnées

État

Cabinet de la ministre de la culture et de la communication

- M. Laurent Dréano, conseiller spectacle vivant et arts visuels

Préfecture de la Région Centre-Val de Loire

- M. Michel Jau, Préfet

Ministère de la culture et de la communication, direction générale de la création artistique

- M. Michel Orier, directeur général de la création artistique
- Mme Irène Basilis, déléguée à la danse
- M. Mickaël Le Bouëdec, délégué au théâtre
- Mme Claire Delcroix, adjointe au délégué au théâtre
- M. Eric Denuit, délégué à la musique
- M. Alain Brusnvick, chef du département des publics et de la diffusion
- Mme Véronique Evanno, chef du bureau des réseaux pluridisciplinaires, du multimédia et de la numérisation
- M. Rémy Paul, inspecteur de la création artistique
- Mme Annabel Poincheval, inspectrice de la création artistique

Direction régionale des Affaires Culturelles du Centre-Val de Loire

- Mme Sylvie Le Clech, directrice
- M. Michel Giès, conseiller musique et danse
- M. Frédéric Lombard, conseiller éducation artistique et culturelle

Région Centre-Val de Loire

- M. François Bonneau, président
- Mme Carole Canette, vice-présidente déléguée à la culture et à la créativité numérique
- M. Grégory Gaboret, conseiller du président pour la culture et les relations internationales
- M. Emmanuel Porcher, directeur général délégué Education, Culture et Sport

Département du Loiret

- M. Frédéric Néraud, vice-président chargé de la culture
- M. Philippe Lacombe, directeur de la culture et des sports

Ville d'Orléans

- M. Olivier Carré, député-maire
- Mme Nathalie Kerrien, adjointe au maire chargée de la culture
- Mme Sophie Ferkatadji, directrice de la culture, des arts et de l'économie créative

Centre Dramatique National d'Orléans

- M. Arthur Nauzyciel, directeur
- M. Fabrice Yvrai, administrateur

Centre chorégraphique National d'Orléans

- M. Georges-François Hirsch, président
- M. Josef Nadj, directeur
- Mme Virginie Vigne, administratrice

Scène Nationale d'Orléans

- M. François-Xavier Hauville, directeur
- M. Bruno Lobé, directeur-adjoint et administrateur
- Mme Marie-France Hourman Assistante administrative de direction
- Mme Laurence Faria Chef comptable
- Mme Valérie Crosnier Responsable de la communication
- Mme Emeline Guéméné Attachée à l'information
- M. Olivier Lopez Hôte de billetterie et d'accueil
- M. Denis Augros Directeur technique
- Mme Anne-Laure Jouannet (CAE) Secrétaire technique
- M. Rodolphe Noret Machiniste/chef constructeur
- M. Christophe Bijoux Cintrier/machiniste
- M. Bruno Lesimple Chef lumières
- M. Pascal Frey Régisseur lumières
- M. Christophe Quétard Régisseur son
- Mme Andrea Matweber Habilleuse/costumière
- M. Yannick Penot Régisseur bâtiment

Autres

- M. Frédéric Robbe, directeur de l'Astrolabe, SMAC d'Orléans
- M. Jean-Marie Caplanne, président de l'ATAO
- M. Jean-Paul Angot, directeur de la MC2, scène nationale de Grenoble
- M. David Bobée, directeur du Centre Dramatique National de Rouen
- M. Philippe Chamaux, directeur-adjoint du Centre Dramatique National de Rouen
- M. Frédéric Béliet-Garcia, directeur de l'EPCC Le Quai et du Centre Dramatique National d'Angers

Annexes

1 – Convention-cadre, année 2015

2 – Note d'orientation pour le recrutement à la direction de la Scène Nationale d'Orléans – DRAC, 2007

3 – Courrier de Christophe Lidon, directeur du CADO, du 17 juin 2015

4 – Courrier d'Arthur Nauzyciel, directeur du CDNO, du 15 février 2013

5 – Soutien des collectivités publiques aux différentes structures, 2012-2015

6 – Étude de l'impact du TOM sur le financement de la Scène Nationale – Année de référence : 2010 – Mission d'expertise économique et financière de la région Centre, renouvellement de la Convention cadre du Théâtre d'Orléans – mars 2012

ANNEXE 1

CONVENTION CADRE

Théâtre d'Orléans
année 2015

Entre :
Les signataires

-La Ville d'Orléans, représentée par M Serge Grouard, Maire d'Orléans agissant en vertu d'une délibération du Conseil Municipal du 30 mars 2015 dont Monsieur le Préfet du Loiret, Préfet de la Région Centre a accusé réception le

-Le Département du Loiret, représenté par M. Eric Doligé, Président du Conseil général du Loiret,

-La Région Centre, représentée par M. François Bonneau, Président du Conseil régional,

-L'Etat, représenté par M. Michel Jau, Préfet de la région Centre et du Loiret,

dénommés ci-dessous « les financeurs publics»,

-La Scène nationale d'Orléans, représentée par son Président, M. Alain-Georges Emonet,

-Le Centre Dramatique national d'Orléans, représenté par son Directeur M. Arthur Nauzyciel,

-Le CADO (Centre d'Art dramatique d'Orléans), représenté par son Directeur M. Christophe Lidon,

-Le Centre Chorégraphique National d'Orléans, représenté par son Président M. Georges-François Hirsch

Préambule

Ouverts en février 1975, la Maison de la Culture et le Théâtre Municipal ont connu des transformations institutionnelles périodiques qui ont accompagné et traduit le développement et la diversité artistique et culturelle du lieu.

Géré directement par la ville jusqu'en 1986, il est ensuite confié en contrat d'affermage à une Société Anonyme la Société d'Exploitation du Théâtre d'Orléans (SETO).

En 1989, l'association « Carré St Vincent » devient gestionnaire du lieu et reçoit le label Scène Nationale en 1993.

A partir de 1985, un Centre Chorégraphique, qui deviendra National en 1995, s'y installe avant d'intégrer ses propres locaux en 2001 ; il est dirigé par Josef Nadj.

Parallèlement, le Centre d'Art Dramatique d'Orléans (CADO), formé en 1988, a pour mission la création et la diffusion d'un répertoire populaire et ouvert à tous.

Enfin un Centre Dramatique National s'installe en 1993 pour la création et la diffusion du théâtre contemporain.

Il est successivement dirigé par Stéphane Braunschweig, Olivier Py et Arthur Nauzyciel.

Plusieurs associations de la ville sont par ailleurs accueillies pour leurs activités.

Le Théâtre d'Orléans constitue donc un lieu unique et multiple offrant une richesse culturelle de très haut niveau artistique au public d'Orléans, du département du Loiret et de la région Centre, ainsi qu'un lieu de création et de résidence pour les artistes de renommée nationale et internationale.

D'importants investissements ont été réalisés sur le bâtiment ; 3 salles, respectivement de 900, 600 et 200 places, permettent d'accueillir plus de 100 000 spectateurs par an. Une salle de travail, dédiée au CDN, a été aménagée au sein de l'établissement.

Les quatre financeurs (État, Région, Département, Ville) souhaitant faciliter la mise en œuvre des moyens techniques et financiers de structures reconnues sur le plan national œuvrant dans ce théâtre ont décidé de s'engager par une convention cadre au côté des structures bénéficiaires du Théâtre d'Orléans.

Considérant les multiples difficultés apparues quant à la gestion de cet ensemble, l'État et la ville d'Orléans ont fait réaliser une étude par l'AGECIF sur l'évaluation du coût du Théâtre en Ordre de Marche (TOM). Sur la base de cette étude, remise en mars 2008, une concertation avec les collectivités territoriales, à l'initiative du Préfet de région et coordonnée par la DRAC a été engagée et a permis l'élaboration d'une première convention cadre signée entre les quatre collectivités partenaires, précisant les modalités d'utilisation, de financement et de partage des lieux.

Cette première convention a été suivie d'une seconde, couvrant les années 2012-2013-2014, retravaillée afin de remédier aux dysfonctionnements constatés. Cette seconde convention s'est appuyée sur une étude commandée par le Préfet de la région Centre à la Mission d'Expertise économique et financière (rendue en mars 2012).

En 2014, les partenaires financeurs de la convention cadre ont mené une évaluation de cette dernière, et constaté la persistance du dysfonctionnement. Bien que les équilibres entre les structures aient changé, ils se traduisent par la constante évolution du coût du théâtre en ordre de marche (TOM) et l'affaiblissement des structures de création. Un rapport de l'inspection théâtre sur le Centre dramatique national, rendu par Mme Marie Moreau-Descoings en 2013, fait état d'une nécessaire évolution de l'ensemble Théâtre d'Orléans.

C'est pourquoi il a été décidé entre les financeurs de limiter à un an la présente convention cadre, renouvelable une fois (années 2015 et éventuellement 2016), dans la perspective affichée d'une évolution de la gouvernance du Théâtre d'Orléans à l'horizon 2017. La réflexion autour de la présente convention s'inscrit dans la recherche d'une continuité et d'une diversité artistiques.

Article 1 : OBJET DE LA CONVENTION CADRE

Les financeurs publics conviennent du maintien sur le site de l'ensemble des structures, citées ci-dessus, qui constituent une offre de spectacles riche et complémentaire, tout en clarifiant et précisant les modalités d'utilisation et de fonctionnement du lieu.

Article 2 : PRINCIPES ET INSTANCES DE GOUVERNANCE

A cette fin les principes de gouvernance suivants sont définis :

2-1 Mission de coordination et de gestion du lieu

Il est instauré une mission de coordination et de gestion du lieu.

Elle recouvre :

- l'organisation de la saison de spectacles et l'établissement de son calendrier,
- la mise en œuvre d'une communication équilibrée et coordonnée, entre les résidents permanents,
- la rationalisation de la répartition des prestations techniques et de l'utilisation des salles.

La gestion du lieu est confiée au directeur de la Scène nationale. Celui-ci rendra compte au sein de chacun des conseils d'administration de la Scène nationale de la mise en œuvre et du résultat de cette mission. Une mission de coordination est confiée au directoire institué par l'article 2-2.

2-2 Directoire

Les financeurs publics demandent aux directeurs de la Scène nationale, du Centre dramatique national, du CADO et du Centre chorégraphique national de se constituer en directoire qui se réunit au moins une fois par trimestre et au surplus chaque fois que le besoin s'en fait sentir, à l'initiative de l'un des directeurs concernés. Chaque directeur peut se faire représenter et/ou accompagner par un membre de l'équipe de direction, ainsi que par un technicien de sa structure.

Le directeur technique de la Scène nationale est présent en fonction des sujets abordés, à la demande de l'un des directeurs suite à l'élaboration de l'ordre du jour.

En outre un tableau mensuel de suivi du volume horaire des techniciens permanents et intermittents de l'ensemble du Théâtre d'Orléans ainsi que du montant des refacturations à chaque utilisateur résident et extérieur sera communiqué par le directeur de la scène nationale aux membres du directoire ainsi qu'à l'ensemble des partenaires publics.

Le directoire a pour missions :

- d'évaluer la saison écoulée ;
- d'anticiper l'élaboration des saisons N+1 afin d'établir des collaborations, mutualisations, partenariats financiers entre les structures et éviter la superposition de 2 productions « lourdes » nécessitant un personnel technique important ;
- d'évaluer le fonctionnement du lieu dans sa globalité et la part revenant à chaque utilisateur.

Les quatre financeurs publics sont consultés sur la date à fixer pour chaque réunion du directoire et y participent.

L'ordre du jour et le compte rendu sont rédigés par la Scène nationale en concertation avec les autres structures et transmis à tous les membres concernés.

2-3 Le conseil des financeurs publics est maintenu

Il est constitué des représentants des collectivités publiques, signataires de la présente convention.

Il se réunit au moins une fois l'an à l'initiative du Directeur Régional des Affaires Culturelles ou à la demande d'une des collectivités signataires pour :

- entendre le rapport du directeur de la Scène nationale, après validation du directoire, notamment sur les comptes rendus des réunions du directoire et sur l'analyse de l'étude annuelle du coût du TOM ;
- examiner la mise en œuvre de la présente convention ;
- examiner le déroulement et les conditions de mise en œuvre de la saison au regard du cahier des charges et des missions de chaque structure de spectacle ;
- veiller au maintien d'un nécessaire équilibre entre les résidents.

Le conseil des financeurs publics peut également, à la demande de l'un de ses membres, entendre le directoire.

Article 3 : PRINCIPES DE FINANCEMENT

3.1.Mise à disposition TOM

En tant que gestionnaire du lieu, la Scène nationale est seul employeur des techniciens permanents et intermittents, ainsi que des agents d'accueil pour l'ensemble des salles du Théâtre d'Orléans recevant du public. L'annexe à la convention définit les modalités et les montants de la prise en charge des surcoûts liés à l'activité des utilisateurs au-delà du coût du Théâtre en Ordre de Marche pris en charge par la Scène nationale.

Les financeurs définissent conjointement ces modalités ainsi que celles de refacturations aux utilisateurs résidents et extérieurs.

Il conviendra d'adapter la convention de mise à disposition des locaux passée entre la Ville et la Scène nationale.

3.2. Subventions publiques de fonctionnement des structures

Les financeurs publics ont arrêté en concertation les subventions annuelles de fonctionnement destinées à chacune des structures, sous réserve des contrats d'objectifs à venir et des budgets annuels votés, pour la durée de la convention (2015) telles que présentées dans l'annexe.

Article 4 : DUREE DE LA CONVENTION

La présente convention est conclue pour UNE année (2015). Elle prend effet au premier janvier deux-mille-quinze et viendra à échéance le trente-et-un décembre deux-mille quinze.

A l'issue de la première année de fonctionnement le conseil des financeurs procédera à une évaluation et examinera les ajustements qui pourraient se révéler nécessaires.

Elle est renouvelable une fois, par avenant.

Fait à Orléans le..... en huit exemplaires

le Préfet de la Région Centre et du Loiret	Le Président du Conseil Régional,
Michel JAU	François BONNEAU
Le Président du Conseil Général	Le Maire de la Ville d'Orléans
Eric DOLIGE	Serge GROUARD
Le Directeur du Centre dramatique national	Le Président de la Scène nationale
Arthur NAUZYCIEL	Alain-Georges EMONET
Le Président du Centre Chorégraphique national	Le Directeur du CADO
Georges-François HIRSCH	Christophe LIDON

Annexe à la convention cadre 2015 Théâtre d'Orléans

Etant exposé que :

La Ville d'Orléans, par convention adoptée par décision de M le Maire du 9 avril 2013, met à disposition les locaux et équipements du Théâtre d'Orléans dont elle est propriétaire, à l'association Théâtre d'Orléans, Scène nationale d'Orléans, chargée de sa gestion. Cette convention fera l'objet d'une nouvelle version à compter du 1^{er} janvier 2015.

Afin de permettre la réalisation des activités des structures culturelles résidentes au sein du Théâtre d'Orléans et des utilisateurs extérieurs, et dans la limite de ses capacités budgétaires, l'association Théâtre d'Orléans assurera la mise à disposition des salles en ordre de marche selon les nécessités des spectacles et temps de résidence :

Jean-Louis Barrault : 600 places

Pierre-Aimé Touchard : 900 places

Antoine Vitez : 200 places

L'amplitude de la journée de travail ainsi que le nombre de jours travaillés par semaine tiendront compte de la législation du travail, de la convention collective nationale et des accords spécifiques à la Scène nationale.

Elles devront intégrer les évolutions de la réglementation qui interviendraient postérieurement à la signature de la présente convention.

Il est notamment rappelé que la semaine de travail d'un salarié ne peut dépasser 6 jours consécutifs et que la durée hebdomadaire du travail ne peut être supérieure à 48 heures.

Les services habituels de travail des techniciens sont les suivants :

De 9 h à 12 h / de 14 h à 18 h / de 20 h à 23 h ;

Le lundi est le jour de repos contractuel du personnel. Cependant le travail le lundi pourra être organisé selon des modalités concertées, préalablement établies en accord avec les représentants du personnel.

Il est convenu ce qui suit :

I-CONDITIONS DE MISE A DISPOSITION POUR LES UTILISATEURS RESIDENTS : SNO, CDNO, CADO.

DISPOSITIONS TECHNIQUES

Dans l'objectif de la maîtrise collective du TOM, la configuration suivante est définie. Elle sert de cadre général destiné à assurer le fonctionnement type du lieu. En cas d'impossibilité à assumer ce fonctionnement type – ce qui constituerait une exception – les coûts supplémentaires seront répartis entre les utilisateurs.

Pour des raisons de gestion, les personnels intermittents nécessaires au fonctionnement du théâtre (montage, exploitation, démontage) sont embauchés par la Scène nationale ainsi que le personnel de salle nécessaire à l'accueil du public et à sa sécurité, pour l'ensemble des salles recevant du public.

Tout travail technique sur les plateaux exige l'encadrement d'un technicien de la Scène nationale désigné par le Directeur technique.

La Scène Nationale ne fournit que le matériel en sa possession ; le parc reste sous sa responsabilité.

Le personnel technique mis à disposition des utilisateurs résidents par la Scène nationale dans le cadre du Théâtre en Ordre de Marche est le personnel permanent de la Scène nationale :

LE PLATEAU

3 régisseurs plateau

1 chef constructeur – Machiniste

1 cintrier – Machiniste

LA LUMIÈRE

1 chef électricien

4 régisseurs lumière

LE SON

3 régisseurs son

LES LOGES

2 habilleuses

La Scène Nationale s'engage à mettre à disposition des utilisateurs résidents le personnel permanent minimum suivant :

Pour les salles Barrault et Touchard :

1 technicien plateau
1 régisseur lumière
1 régisseur son
1 cintrier
1 machiniste
1 habilleuse

Pour la salle Vitez :

1 technicien plateau
1 régisseur lumière
1 régisseur son
1 machiniste
1 habilleuse

Un accord signé entre la Scène nationale et le CDNO peut moduler ces listes en fonction des besoins et de la nature de l'occupation des salles.

La Scène nationale désigne un interlocuteur technique pour les besoins d'étude des fichiers techniques et devis émanant des structures résidentes.

Le personnel de salle vacataire mis à disposition des utilisateurs résidents par la scène nationale dans le cadre du Théâtre en Ordre de Marche est le suivant (il n'y a pas de personnel de salle permanent) :

Salle Vitez: 2 agents d'accueil par représentation sont compris dans le TOM pris en charge par la SNO (sur un total nécessaire de 3 ou 4 agents)

Salle Barrault: 3 agents d'accueil par représentation sont compris dans le TOM pris en charge par la SNO (sur un total nécessaire de 6 agents)

Salle Touchard : 4 agents d'accueil par représentation sont compris dans le TOM pris en charge par la SNO (sur un total nécessaire de 9 agents)

Pour le CDN, au-delà des mises à disposition sus définies, les frais supplémentaires payés par la Scène nationale pour l'embauche d'intermittents techniques et d'agents d'accueil seront re-facturés.

Pour le CADO, la mise à disposition d'un plateau du théâtre d'Orléans (Touchard, Vitez ou Barrault) est refacturée sur la base de 900 € HT par représentation, auxquels viendront s'ajouter les frais supplémentaires payés par la Scène nationale pour l'embauche d'intermittents techniques et d'agents d'accueil.

Le taux de refacturation des intermittents, basé sur les coûts salariaux réels, s'établit sur les bases suivantes :

Montants 2014 HT/heure

Intermittents : 24,39 €

Intermittents régisseur : 27,56 €

Gréeurs : 42,17 €

Prime d'équipement : 2,45 €

Montants 2014 du forfait pour 3 heures

Agent de sécurité en salle : 29,14 €

Agent d'accueil : 54,34 €

Sont également refacturés les frais de personnel permanent intermittent et vacataire suivants :

- . les surcoûts liés à l'utilisation des plateaux le lundi (jour habituel de fermeture du Théâtre) ;
- . la majoration appliquée aux heures de travail de nuit (au-delà de 1 heure) ;
- . les primes de panier et de feu ;
- . les frais de gardiennage si, en dehors des heures habituelles d'ouverture, le théâtre est ouvert pour les besoins exclusifs de l'un des utilisateurs ;
- . les coûts liés à l'application de la réglementation en matière de sécurité (soit un agent de sécurité pour les salles Barrault et Touchard)

L'ensemble de ces éléments est applicable au 1^{er} janvier 2015.

DISPOSITIONS DE PROGRAMMATION

1 L'ENSEMBLE DE LA PROGRAMMATION

- sera limité à 208 levers de rideau, incluant la programmation du CADO ainsi que les propositions soutenues par la ville (Orchestre, ATAO... dont l'activité devra également être contenue).
- sera étalée de septembre à juin dans la limite de disponibilité des plateaux et dans une cohérence de l'ensemble de la programmation.
- devra proscrire l'utilisation simultanée des trois salles. En cas de nécessité majeure d'utilisation des trois salles, le surcoût général sera supporté par les utilisateurs, à parts égales.

Ces dispositions liées à la programmation s'appliqueront à l'organisation de la saison 2015-2016 et éventuellement 2016-2017 (si un avenant fait suite à la présente convention), à l'exception de la dernière d'entre-elles (utilisation simultanée des 3 salles), dont l'application est immédiate au premier janvier 2015.

2 LE CDNO

Conformément au cahier des missions et des charges des Centres dramatiques nationaux, institué par la circulaire du 31 août 2010 et modifié le 26 mars 2013, le CDNO aura la possibilité d'accomplir ses missions au sein du Théâtre d'Orléans selon les dispositions suivantes :

Mission création/ accueil

L'utilisation des salles sera établie au sein du Directoire et approuvée par le directeur de la SNO qui devra garantir les conditions effectives du respect par le CDNO de son contrat de décentralisation. Dans tous les cas, le CDNO devra bénéficier dans le TOM de :

- 3 périodes de 15 jours de résidence
- assurer entre 40 et 45 représentations (hors lectures et spectacles programmés en partenariat avec un autre résident du Théâtre d'Orléans).

Un devis estimatif sera soumis au CDNO pour validation avant tout engagement de prestations, dans un délai de trois semaines après la transmission de la fiche technique.

Mission formation, sensibilisation

Les salles ou d'autres lieux du théâtre (galeries, studio de répétition, le Kid...) seront mis à la disposition du CDNO pour ses activités de formation et sensibilisation (rencontres, ateliers, présentation saison...) en fonction des disponibilités et avec un délai de prévenance permettant une bonne gestion des plannings et permettant de prévenir, le cas échéant, les équipes de sécurité.

Utilisation de l'Atelier

L'atelier est une salle dédiée au CDNO, ses modalités de mise à disposition sont détaillées dans une convention spécifique liant la SNO et le CDNO.

3 LE CADO

Conformément à ses statuts, en date du 26 février 1987 et à ses missions instituées par convention de financement en date du 23 décembre 2014 signée avec la Ville d'Orléans et convention en date duavec le Département du Loiret, le CADO aura la possibilité d'accomplir ses missions au sein du Théâtre d'Orléans selon les dispositions suivantes :

L'exploitation de chaque spectacle devra s'effectuer sur des jours consécutifs.

L'utilisation des salles sera établie au sein du Directoire et approuvée par le directeur de la SNO. Le CADO pourra bénéficier des dispositions suivantes :

- 1 période de 15 jours de résidence de création
- assurer entre 65 et 75 représentations, afin de répondre aux attentes de la ville et du conseil général du Loiret (hors spectacles programmés en partenariat avec un autre résident du Théâtre d'Orléans).

Un devis estimatif sera soumis au CADO pour validation avant tout engagement de prestations dans un délai de trois semaines après la transmission de la fiche technique.

4 LA SNO

La Scène nationale d'Orléans fait partie du réseau des 70 scènes nationales en France. Elle est toutefois atypique dans sa programmation et son fonctionnement, ne programmant des spectacles que dans les champs disciplinaires musique, danse, cirque et étant gestionnaire du TOM du Théâtre d'Orléans.

Conformément au cahier des missions et des charges des Scènes nationales, institué par la circulaire du 31 août 2010 et modifié le 26 mars 2013, la SNO, selon les particularités décrites ci-dessus, aura la possibilité d'accomplir ses missions au sein du Théâtre d'Orléans selon les dispositions suivantes :

- assurer entre 65 et 70 représentations (sauf programmation hors plateau et coréalisation avec une structure conventionnée localement).
- La programmation danse sera élaborée en concertation avec le CCN afin de garantir en amont la complémentarité des deux structures et dans le respect des missions de chacune.
- Conformément à l'article 7 des statuts de l'association, la Scène nationale présente la saison écoulée en CA pour évaluation.

5 LE CCNO

Conformément au cahier des missions et des charges des Centres chorégraphiques nationaux, institué par la circulaire du 31 août 2010 et modifié le 26 mars 2013, le CCNO aura la possibilité d'accomplir ses missions en partenariat avec le Théâtre d'Orléans selon les dispositions suivantes :

Le CCNO bénéficie systématiquement de la programmation d'au moins un des spectacles du directeur (création ou répertoire) dans chaque saison de la Scène nationale. Le choix de la période de programmation est établi en concertation entre les deux structures.

Par ailleurs, dans le cadre du festival Traverses, la scène nationale programme au moins un spectacle prévu par le directeur du CCNO.

Les calendriers et plans de coproduction des créations du CCNO seront exposés en réunion de Directoire au plus tard en décembre de l'année N pour une programmation en saison N+1/N+2.

II - CONDITIONS DE MISE A DISPOSITION POUR LES UTILISATEURS EXTERIEURS

La facturation de l'utilisation des plateaux du Théâtre d'Orléans aux utilisateurs extérieurs s'effectuera sur les bases suivantes :

- . salles Barrault et Touchard : 1391,67€ HT soit 1 670€ TTC le service
- . salle Vitez : 929,17€ HT soit 1 115€ TTC le service

Ces tarifs s'appliquent pour chaque service de montage, de démontage ou de représentation. Tout service commencé est dû. Ces tarifs seront réévalués chaque année en fonction de l'évolution du coût de la vie.

Un devis estimatif sera soumis aux utilisateurs extérieurs pour validation avant tout engagement de prestations.

Autres mises à disposition

Les autres salles (le Kid, les galeries, studio de répétitions) seront mises à la disposition des résidents pour les autres activités (réunions, rencontres,...) en fonction de la disponibilité des espaces. Les résidents feront en sorte de faire leurs demandes dans un délai permettant une bonne gestion des plannings et permettant de prévenir, le cas échéant, les équipes de sécurité.

III - PRIORITÉ D'UTILISATION

Dans l'élaboration du planning, la priorité sera accordée aux résidents permanents, en prenant toutefois en compte les nécessités de l'Orchestre symphonique d'Orléans.

Un premier planning (utilisation des salles et gestion du réseau d'affichage) sera établi en commun au mois de juin année N pour la saison débutant en N+1 par les utilisateurs résidents.

Le planning définitif de la saison N+1/N+2 sera arrêté en mars N+1, après une première étape de validation conjointe des grandes périodes de résidence et d'occupation des salles en décembre N.

IV - MUTUALISATION

En tant que gestionnaire et coordinatrice des activités du Théâtre d'Orléans, la SNO éditera, en concertation avec le CDNO et le CADO, un support de communication regroupant les saisons de l'ensemble des utilisateurs résidents et extérieurs. Le coût de ce support de communication commun sera partagé entre chaque structure au prorata de l'activité de chacune (en fonction du nombre de pages).

Un enseignant est par ailleurs mis à disposition des trois scènes labellisées par l'État pour le travail de médiation entre les lieux de programmation / création et le milieu scolaire.

Il est demandé par les financeurs à l'ensemble des structures résidentes de travailler sur un projet de guichet unique de réservation et de billetterie à mettre en place dès la saison 2016-2017.

V - FINANCEMENTS PUBLICS

Pour leur permettre l'exécution de leurs missions, les collectivités publiques feront bénéficier les résidents permanents des subventions dont le montant est fixé selon le tableau figurant ci-dessous.

Les engagements financiers pris par l'État dans la présente convention restent subordonnés à l'inscription des crédits correspondants dans chacune des lois de finance concernées et de la disponibilité effective des crédits au moment où la demande de subvention est présentée.

Les engagements de la Région Centre, du Département du Loiret et de la Ville d'Orléans sont de la même manière subordonnés à l'ouverture de moyens suffisants dans leurs budgets annuels votés par leurs assemblées délibérantes.

Les collectivités territoriales indiqueront cependant, chacune en ce qui la concerne, le montant de la subvention, qui sera proposée à leur assemblée délibérante, avant le 31 décembre.

Subventions de fonctionnement au bénéfice des résidents permanents en 2015

	CDN	SN	CCN	CADO	TOTAL
Etat	843 530 €	1 087 840 €	565 000 €		2 496 370 €
Région	278 000 €	74 300 €	236 425 €	0 €	588 725 €
Département	0 €	0 €	59 322 €	653 498 €	712 820 €
Ville	237 582 €	1 507 000 €	230 326 €	416 373 €	2 391 281 €
TOTAL	1 359 112 €	2 669 140 €	1 091 073 €	1 069 871 €	6 189 196 €

ANNEXE 2

NOTE ORIENTATION POUR LE RECRUTEMENT

à la direction de la Scène Nationale LE CARRE SAINT VINCENT Orléans

Préambule

Ce document est destiné à servir de base à l'élaboration du projet artistique et culturel présenté par les candidats(es) qui seront pré-sélectionné(e)s pour la direction de la scène nationale d'Orléans.

Il vise à préciser les missions et les singularités de la scène nationale d'Orléans dans le cadre général des missions des scènes nationales. Ce label créé en 1992 vient unifier le réseau construit à travers diverses étapes depuis les maisons de la culture (1962) centres de développement culturel (1982) et centres d'action culturelle (1971). Ces établissements sont essentiellement dévolus à la diffusion de spectacles, de toutes disciplines artistiques. Ils ont pour missions :

- D'organiser la diffusion et la confrontation des formes artistiques en privilégiant la création contemporaine ;
- De participer dans leur aire d'implantation (voire dans le Département et la Région) à une action de développement culturel favorisant de nouveaux comportements à l'égard de la création artistique et une meilleure insertion sociale de celle-ci.

Dans ce cadre et en vue du présent recrutement, l'Etat, Ministère de la Culture et de la Communication/Direction régionale des affaires culturelles centre – Direction de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles et la Ville d'Orléans en concertation avec le conseil général et le conseil régional ont re-précisé les missions attendues plus particulièrement de la scène nationale d'Orléans.

Bref rappel historique

Le Carré St Vincent constitue, depuis son ouverture en 1975, le lieu culturel majeur de la Ville d'Orléans, de son agglomération et du département du Loiret.

Il accueille depuis son origine le théâtre municipal devenu en 1988 Centre national de création d'Orléans plus connu sous le sigle CADO (nom de la SARL gestionnaire) dirigé par Mrs Houdinière et Volard et une structure culturelle héritière des missions dévolues aux maisons de la culture : le Centre d'Arts Contemporains labellisé scène nationale en 1993. L'association Carré St Vincent en assure la gestion par convention avec la Ville d'Orléans, propriétaire de l'équipement.

L'association du Carré St Vincent, dirigée par M. Claude Malric reçoit le label « scène nationale » en 1993. Ce dernier a développé au cours de ces années un projet exigeant et pluridisciplinaire dans de nombreux champs artistiques : théâtre, danse, opéra, musique, arts plastiques, cinéma en soutenant de manière active la création, ainsi qu'une activité totalement originale, conçue et animée par Jacques Le NY : l'atelier européen de la traduction (AET).

La dynamique artistique développée par la scène nationale a ainsi permis la création de deux structures nationales de création :

- le Centre Dramatique National d'Orléans créé en 1993, SARL dirigée successivement par Stéphane Braunsweig (93/98), Olivier PY (98/07) et depuis le 1^{er} juin 2007 Arthur Nauziciel

- le Centre Chorégraphique National d'Orléans créé en 1995, dirigé par Josef Nadj, qui dispose de ses propres locaux depuis 2001

Compte tenu de cette histoire, la mission de la scène nationale d'Orléans est donc double, elle se voit confiée :

1) L'élaboration et la mise en œuvre d'un projet artistique et culturel propre axé autour des arts musical et chorégraphique et le développement des propositions destinées principalement au jeune public en concertation avec les structures locales.

2) L'animation et la gestion de l'équipement Carré St Vincent qui abrite de manière permanente les activités du Centre Dramatique National et du CADO et accueille toutes les créations du Centre chorégraphique National et, à la demande de la Ville, diverses associations orléanaises : Association Théâtre Aujourd'hui Orléans (ATP d'Orléans), Jeunesses Musicales de France, Orchestre symphonique d'Orléans .

Le projet artistique et culturel

1) L'activité artistique

Le carré St Vincent doit poursuivre son action dans le respect de la chartre des missions de service public pour le spectacle vivant :

« La création contemporaine témoigne de la vitalité et du renouvellement de chaque discipline artistique . Les écritures d'aujourd'hui expriment les émotions, l'imaginaire, le regard des artistes sur notre société et fondent le patrimoine de demain. La recherche en art, dont l'importance pour la société est aussi grande que la recherche scientifique qu'elle côtoie et croise souvent, est une nécessité absolue.

Les programmations et les activités d'un lieu de diffusion et de programmation doivent, par conséquent, accorder une attention prioritaire et une place essentielle à l'actualité des différents courants artistiques et des débats esthétiques qui animent les artistes et leur production. »

Une scène nationale à dominante musique et danse

Compte tenu de l'offre théâtrale prise en charge par le Centre Dramatique National, le CADO et l'ATAO le projet artistique sera principalement consacré aux champs artistiques musical et chorégraphique, et ouvert à la diversité des genres, des formes et des esthétiques .

Dominante ne signifie pas exclusive : la programmation sera également ouverte aux arts du cirque et de la rue ainsi qu'aux formes qui croisent divers champs artistiques.

Ces propositions devront s'inscrire dans la continuité de l'exigence artistique actuelle.

La Scène nationale d'Orléans pourra également contribuer à de nouvelles créations en ouvrant ses portes à des équipes artistiques d'audience nationale ou porteuses de projets prometteurs. Ces accueils pourront prendre la forme de résidences ou d'associations à long terme avec des artistes favorisant ateliers, répétitions ou débats ouverts aux publics.

Elle devra être attentive aux équipes et compagnies indépendantes de la région.

Une scène nationale pilote des actions destinées au jeune public

La scène nationale propose chaque saison des spectacles plus particulièrement destinés au jeune public, programmés en séances scolaires et en représentations tout public intitulées, « A voir en famille » en matinée le samedi .

Cependant ces propositions restent en deçà des besoins et des possibilités et leur développement

constitue une priorité du projet.

Cette mission devrait se réaliser en synergie avec le Centre Dramatique National d'Orléans, le Centre chorégraphique national d'Orléans, la ville d'Orléans- à l'initiative d'une programmation jeune public au théâtre Gérard Philipe - et les divers acteurs culturels de l'agglomération. La scène nationale pourrait ainsi animer une véritable politique d'initiation des enfants au spectacle vivant à l'échelle de la ville voire de l'agglomération.

L'Atelier Européen de la Traduction (AET)

Créé en 1997 à l'initiative de Jacques Le Ny l'Atelier Européen de la Traduction constitue aujourd'hui un espace professionnel consacré à la traduction d'œuvres théâtrales contemporaines qui associe à la scène nationale des institutions théâtrales espagnoles, portugaises, italiennes, grecques, roumaines et slovaques. Sa caractéristique réside dans la traduction multilingue et le travail commun entre auteurs, traducteurs, metteurs en scène et institutions théâtrales. Cet atelier soutenu par l'union européenne permet, au travers de divers programmes, la création d'un patrimoine dramaturgique commun à l'Europe et sa circulation dans et hors l'espace européen.

La scène nationale assure, depuis la France, la coordination et la gestion administrative de l'atelier.

La question des Arts Plastiques

La Ville d'Orléans est actuellement investie dans un processus de réflexion sur la présence des arts plastiques dans la ville avec les divers établissements (musée des beaux arts, institut d'arts visuels, galeries).

Par ailleurs le projet de création d'une salle de répétition destinée au CDN, au sein du carré St Vincent, ne permettra plus la programmation d'expositions d'art plastiques jusque là mise en œuvre. Cependant subsiste au sein du bâtiment une galerie où pourraient être proposées des expositions en lien avec la programmation.

2) L'inscription territoriale du projet

Le projet devra prendre en compte l'existence des institutions et opérateurs artistiques et culturels du territoire

- à l'échelle locale, en impulsant des synergies avec les acteurs de la ville d'Orléans et de son agglomération notamment :

le Centre Chorégraphique National -Direction : Josef Nadj

l'Orchestre Symphonique d'Orléans

la Scène Conventionnée pour les écritures contemporaines, Théâtre de la Tête Noire (Direction : Patrice Douchet)

le théâtre municipal à Orléans La Source : Théâtre Gérard Philipe

la Scène de Musiques Actuelles : L'Astrolabe (Direction : Frédéric Robbe)

Le pôle culturel associatif, équipé à la rentrée 2007 de studios de répétitions (108 Bourgogne) et abritant un ECM.

les rencontres internationales de musique ancienne et baroque

le concours international de piano d'Orléans

le festival de Jazz « Orléans Jazz »

le conservatoire à rayonnement départemental (Direction : M Krynen) Orléans disposant de deux antennes de quartiers ,

les 3 conservatoires à rayonnement communal ou intercommunal et six écoles de musiques non classées

Le réseau de Bibliothèques Municipales : 12 dont la médiathèque d'Orléans et ses 9 annexes

- à l'échelle départementale et régionale en recherchant les complémentarités avec :

l'Orchestre Régional : Orchestre Symphonique Région Centre - Tours ,
 l'Opéra à Tours,
 les 3 autres scènes nationales : Halle aux Grains/ Blois (Gildas Le Boterf), Equinoxe/
 Châteauroux (François Claude) Maison de la Culture de Bourges (Pierre-François Roussillon),
 Le Centre Chorégraphique National de Tours (Bernardo Montet),
 L'IMEB Institut International de Musique Electroacoustique de Bourges Centre National de
 Création Musicale ,
 Danse au cœur : centre national de ressources pour la danse,
 Le Théâtre de Chartres scène conventionnée pour la danse et le jeune public (Eure et Loir),
 l'Atelier l'Entre Peaux- EMMETROP à Bourges, lieu intermédiaire,
 les trois autres scènes des musiques actuelles (SMAC) : le Petit Fauchoux (jazz), à Tours, les
 Bains Douches (chanson) à Lignières (18) Le Château d'O à Blois

ainsi qu' à l'échelle nationale et européenne, voire internationale. avec le réseau institutionnel

3) Les publics

Dans le cadre de sa responsabilité vis-à-vis des publics, la scène nationale devra réaffirmer sa présence et sa disponibilité auprès des principaux acteurs sociaux, culturels et éducatifs de son territoire :

- en mettant en œuvre une politique forte, novatrice, ouverte et inscrite dans la durée en matière d'élargissement, de renouvellement et de fréquentation des publics, en particulier les jeunes générations, susceptible de modifier les comportements de la population qui ne franchit pas encore les portes du théâtre .
- en prenant toute sa part à l'effort d'éducation artistique et culturelle de la jeunesse en liaison privilégiée avec le monde scolaire et universitaire
- et en proposant une politique tarifaire et d'abonnement simple, cohérente et attractive, élément du processus de démocratisation des pratiques d'accès à la scène nationale.

L'animation et la gestion de l'équipement Carré St Vincent

Au delà de la mise en œuvre de son projet culturel propre, la scène nationale assume les fonctions de gestion de l'équipement dans le cadre d'une convention avec la Ville d'Orléans, propriétaire du bâtiment. A ce titre :

- elle gère l'ensemble des personnels technique et d'accueil (22 salariés) ainsi que la totalité des coûts du théâtre en ordre de marche. Une mission d'assistance confiée à l'A.G.E.C.I.F vient d'être réalisée à ce sujet et fera l'objet d'une note remise à chaque candidat pré- sélectionné .
- elle est le coordinateur - médiateur des différentes structures du Carré Saint Vincent, garante de l'équilibre général entre les diverses programmations de l'établissement tant en terme d'organisation que vis à vis des publics. Dans ce contexte elle proposera un mode de réflexion et de concertation permanent au sein du Carré St Vincent. Les questions d'accueil du public et plus généralement de communication au CSV devront en particulier être réfléchies et suivies dans ce cadre.
- Elle fera des propositions d'évolution concernant la répartition des salles entre les différents utilisateurs, afin de pouvoir envisager une ouverture du théâtre au public plus importante, en particulier pendant les périodes de vacances scolaires.

1) Les moyens humains

Il appartiendra aux candidat(e)s qui seront pré- sélectionné(e)s, d'analyser l'organigramme actuel (33 salariés) et d'envisager son éventuelle modification au regard du projet proposé et des besoins nécessaires à sa réalisation .

L' organigramme détaillé au 1/07/2007 ainsi que son évolution sur les 3 dernières années figurent en annexe 2 du présent document.

2) Les moyens techniques

Le Carré St Vincent est composé de 3 salles de spectacle équipées :

- Salle Pierre Aimé Touchard 920 places en gradin
 - Salle Jean-Louis Barrault *Jauge* : 550 places en gradins -40 places en loges latérales
 - Salle Antoine Vitez - *Jauge* : 213 places en gradin
- d'une petite salle « Le Kid » utilisée pour des projections, lectures, ateliers, rencontres avec les publics.
- des bureaux du personnel de la scène nationale, du CDN et du CADO ainsi que d'un bar brasserie « le café du théâtre » lié à la scène nationale par une convention de concession.

Les fiches techniques détaillées de chaque salle figurent en annexe 4 du présent document .

3) Les moyens financiers

Les budgets 2005 2006 2007 figurent en annexe 3 du présent document

Les subventions de **fonctionnement** pour 2007 sont réparties entre les partenaires selon la distribution suivante :

Etat : 1 087 914 € (37,56%)
Ville : 1 718 264 € (59,33 %)
Région : 61 000 € (2,11%)
Département : 28 966 € (1%)

Au plus tard un an après sa prise de fonction la nouvelle direction devra établir un contrat d'objectifs - conformément à la circulaire en date du 8 janvier 1998 – avec les partenaires publics, qui fixera l'ensemble des moyens nécessaires à la réalisation du projet.

Annexe 1 : Contexte agglomération et région

Annexe 2 : Organigramme du personnel sur 3 ans

Annexe 3 : Fiches techniques des salles

Annexe 4 : Budgets 2005 2006 2007

ANNEXE 3

IGAC
24 JUN 2015
MAR



Ministère de la Culture et de la Communication
3 rue de Valois
75001 Paris

Orléans, le 17 juin 2015

A l'attention de Madame Muriel Genthon, Inspectrice Générale des Affaires Culturelles¹
et de Monsieur Robert Lacombe, Inspecteur Général des Affaires Culturelles

Madame, Monsieur,

Faisant suite à votre demande, je me suis rendu au Ministère de la Culture le 3 juin dernier pour échanger avec vous au sujet du CADO, dans le cadre de votre mission d'inspection du théâtre d'Orléans dans l'ensemble de ses composantes.

Pendant deux heures, j'ai répondu à vos questions avec l'étrange sensation que le CADO est « illégitime », alors qu'il a été confirmé comme « Centre National de Création » par Madame Trautmann, Ministre de la Culture, qu'il est soutenu par la Ville d'Orléans, soutenu par le Département du Loiret. Il ne l'est malheureusement plus par le Ministère de la Culture, alors que ce dernier l'a soutenu pendant de nombreuses années.

Il semble, selon vous, que la nature du CADO soit proche d'un théâtre privé aux exigences insuffisamment élevées, dont seuls le vedettariat et l'absence de prétention artistique assureraient le succès.

De mon point de vue, ce jugement méconnaît la programmation du CADO, certes éclectique et lisible, mais qui respecte avant tout une exigence de qualité et répond à la demande d'un théâtre populaire souhaité par ses tutelles.

J'ai moi-même rencontré à plusieurs reprises M. Serge Grouard, Maire d'Orléans, et M.

Eric Doligé, Président du Conseil Général, qui, en me choisissant tous deux, m'ont signifié leur volonté de poursuivre dans cette voie.

Vous me permettez de vous rappeler que c'est sur la scène du CADO que la troupe de la Comédie Française a créé un spectacle hors les murs pour la première fois. Il s'agissait, il y a deux saisons, de la « Visite de la vieille dame » de Dürrenmatt, spectacle repris ensuite au Vieux Colombier. Les spectateurs du CADO ont applaudi la Tempête » de Shakespeare, la saison dernière, bientôt Zweig, Goldoni ... La présence de ces grands auteurs du répertoire, qui n'est pas si fréquente dans les théâtres privés, n'exclut pas celle de nouveaux auteurs que le théâtre public ne renie pas, comme Christian Siméon avec l'impertinente « Vénus au phacochère », ou Yann Reuzeau, cet hiver, avec un texte social, âpre et drôle, sur la thématique de la vie d'entreprise.

Quand la proposition rencontre depuis tant d'années l'adhésion de son public, qu'il soit abonné ou pas, et qu'il en est de même des professionnels qui fréquentent ce lieu, il me paraît fort étrange que cette alchimie unique en France, à même de servir d'exemple (un grand nombre de structures nous envient cet engagement des abonnés), soit ainsi remise en question.

Vous avez également jugé que le public du CADO était « captif ».

La grande fidélité des abonnés, qu'un récent sondage a confirmé, le renouvellement régulier des générations, ne signifient en rien « captivité ». L'investissement des délégués du Département nous inspire d'ailleurs une réelle admiration, car il s'inscrit dans la mission sociale du théâtre et l'action culturelle telles que nos tutelles la conçoivent.

Le CADO est depuis longtemps une des propositions culturelles les plus suivies du Loiret et d'Orléans et saura continuer à convaincre par sa proposition artistique exigeante et vivifiante, un public amateur de théâtre et de belles aventures humaines.

Veuillez agréer, Madame, Monsieur, l'expression de mes meilleurs sentiments.

Christophe Lidon



Copie :

M. Serge Grouard, Maire d'Orléans

M. Eric Doligé, Sénateur du Loiret

M. Hugues Saury, Président du Conseil Départemental du Loiret

M. Frédéric Néraud, Vice-Président du Conseil Départemental du Loiret, chargé de la Culture

Me. Nathalie Kerrien, Adjointe à la Culture

ANNEXE 4



CENTRE DRAMATIQUE NATIONAL
ORLÉANS/LOIRET/CENTRE
DIRECTION ARTHUR NAUZYCIEL
THÉÂTRE D'ORLÉANS
BOULEVARD PIERRE SÉGELLE
45000 ORLÉANS

02 38 62 15 55 TÉLÉPHONE

CDN-ORLEANS.COM

Orléans, le 15 février 2013

Mesdames, Messieurs les financeurs du Théâtre d'Orléans,

La nouvelle convention cadre du Théâtre d'Orléans définissant les modalités d'accès aux salles et de refacturation du TOM, mise en œuvre rétroactivement au 1^{er} janvier 2012, stipule qu'« à l'issue de la première année de fonctionnement, le conseil des financeurs procèdera à une évaluation et examinera les ajustements qui pourraient se révéler nécessaires » ; or, à ce jour, malgré les alertes formulées par le CDN à l'occasion notamment de son comité de suivi début janvier 2013, aucune démarche ne semble engagée pour mettre en œuvre une indispensable réflexion quant à l'avenir de cette convention.

Pourtant, cette première année étant désormais largement écoulée, les éléments permettant de tirer un premier bilan de ce fonctionnement sont connus. Vous trouverez notamment ci-dessous le récapitulatif des refacturations réalisées en 2012 à l'encontre du CDN, mis en regard des années précédentes.

Précisons qu'en septembre 2012, le CDN estimait le niveau de refacturation annuel à environ 70 000€ HT, et qu'il a finalement atteint près de 76 000€ HT. Par ailleurs, jamais les devis techniques prévisionnels n'ont pu être remis par la Scène Nationale d'Orléans dans les délais minimas conventionnels, à savoir avec au moins trois semaines d'anticipation, si bien qu'aucune discussion n'a jamais pu être engagée quant à la répartition des moyens techniques entre les salles.

À l'issue de cette première année de mise en œuvre, il semble donc manifeste que le dispositif s'avère extrêmement pénalisant pour le Centre Dramatique National, sans pour autant apporter de réponse satisfaisante au problème d'équilibre financier de cet ensemble. Si les nouvelles mesures de refacturation visent certes à peser tant sur le CADO que sur le CDN, elles n'ont toutefois pas le même impact. De plus, l'équilibre des programmations au sein de l'ensemble Théâtre d'Orléans ne tend pas à se rationaliser, ce qui est inquiétant pour l'avenir du CDN, qui, largement fragilisé, se voit contraint de restreindre ses engagements de production, notamment en matière de résidences de création, ces dernières s'avérant désormais trop coûteuses à mettre en œuvre sur le plan technique. Or la création et les résidences sont étroitement liées aux missions et raisons d'être d'un CDN.

C'est pourquoi un réexamen des modalités de fonctionnement du Théâtre d'Orléans et de l'équilibre entre les structures est indispensable afin que soit enfin posée clairement la question du volume d'activité de l'ensemble du Théâtre d'Orléans.

Nous tenons ici à réaffirmer que le principe de régulation de l'accès aux salles selon un critère financier, posé par cette convention en l'état actuel de sa rédaction, est injuste car :

- o il est contraire à la logique de mission de service public des structures labellisées,
- o il tend à créer une concurrence déloyale entre des entités dont les moyens et missions diffèrent,
- o il ne prévoit pas de système de compensation par les utilisateurs extérieurs lorsque les trois salles sont utilisées simultanément, ce qui s'avère inévitable au regard du niveau d'activité actuel.



En filigrane, la question qui se pose est celle de l'accompagnement d'une structure labellisée comme le CDN au regard des autres résidents et notamment du CADO. Celui-ci, bien que largement bénéficiaire de par ses activités mêlant subventions, soutiens publics et recettes privées, bénéficie indirectement, via la jouissance du TOM du Théâtre d'Orléans, de subventions que l'on peut considérer comme illégitimes de la part de l'Etat et de la Région, tout en se revendiquant impunément jusqu'en façade du Théâtre « Centre National de Création ». Les réponses qu'apporteront nos tutelles seront déterminantes pour l'avenir du CDN, et pour l'orientation à donner aux prochaines saisons de mon troisième mandat, étant entendu que le projet du Centre Dramatique, tel que nous l'avons mené avec mon équipe jusqu'ici, ne pourra plus être poursuivi avec de telles contraintes et un budget aussi illogiquement restreint.

Vous remerciant de l'attention que vous porterez à ce courrier, je vous prie de croire, Mesdames, Messieurs, en l'assurance de mes sentiments les meilleurs.

Arthur Nauzyciel

ANNEXE 5

THEATRE D'ORLEANS

PART DES SUBVENTIONS PUBLIQUES
AU FONCTIONNEMENT DES STRUCTURES RESIDENTANTES

projet convention 2015

en euro		Etat € ttc	Région € ttc	Département € ttc	Ville (1) € ttc	Total € ttc
	SCENE NATIONALE	1 087 840 40,73%	69 300 2,59%	0 0,00%	1 513 437 56,67%	2 670 577 100%
	CENTRE DRAMATIQUE NATIONAL	863 530 62,61%	278 000 20,16%	0 0,00%	237 582 17,23%	1 379 112 100%
	CENTRE CHOREGRAPHIQUE NATIONAL	565 000 52,04%	230 425 21,22%	60 000 5,53%	230 326 21,21%	1 085 751 100%
	CADO	0 0,00%	0 0,00%	653 498 51,08%	416 373 38,92%	1 069 871 100%
	TOTAL	2 516 370 40,55%	577 725 9,31%	713 498 11,50%	2 397 719 38,64%	6 205 312 100%

RAPPEL SITUATION 2012-2014

en euro		Etat € ttc	Région € ttc	Département € ttc	Ville (1) € ttc	Total € ttc
	SCENE NATIONALE	1 087 840 37,19%	70 000 2,39%	95 000 3,25%	1 672 039 57,17%	2 924 879 100%
	CENTRE DRAMATIQUE NATIONAL	843 530 62,70%	278 000 20,88%	0 0,00%	223 771 16,63%	1 345 301 100%
	CENTRE CHOREGRAPHIQUE NATIONAL	535 000 52,91%	226 425 22,39%	60 000 5,93%	189 817 18,77%	1 011 242 100%
	CADO	0 0,00%	0 0,00%	687 893 62,29%	416 373 37,71%	1 104 266 100%
	TOTAL	2 466 370 38,62%	574 425 9,00%	842 893 13,20%	2 502 000 39,18%	6 385 688 100%

ANNEXE 6

Etude de l'Impact du TOM sur les financements de la SNO

Répartition du TOM (en €)	Nombre de jours d'utilisation		TOM 2010	refacturations + subventions affectées	TOM financé par la SNO
	83% du total	41% des résidents			
TOTAL TOM SNO			1 484 519		
TOM CDN		25% des résidents	402 321	38 710	363 611
TOM CADO		34% des résidents	547 157	17 572	529 585
TOM utilisateurs extérieurs	17% du total		329 612	124 466	205 146
			2 763 609	180 748	1 088 342

Subventions de fonctionnement 2010 (en €)	Ville	Etat	Département	Région	Total
Subvention totale	1 801 538	1 087 840	98 966	70 000	3 058 344
en %	58,91%	35,57%	3,24%	2,29%	100%
Quote part affectée au financement du TOM CDN	214 187	129 335	11 766	8 322	363 611
Quote part affectée au financement du TOM CADO	311 956	188 371	17 137	12 121	529 585
Quote part affectée au financement du TOM utilisateurs extérieurs	120 843	72 970	6 638	4 685	205 146
subvention nette pour la SNO	1 154 552	697 164	63 424	44 861	1 960 002
Total subventions réaffectées	646 986	390 876	35 542	25 139	1 098 342