



**MINISTÈRE
DE LA CULTURE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Inspection Générale des Affaires Culturelles

CHAILLOT - THÉÂTRE NATIONAL DE LA DANSE

NOVEMBRE 2020

Claire CHERIE
Inspectrice générale des
affaires culturelles

Serge KANCEL
Inspecteur général des
affaires culturelles

FICHE DE PRESENTATION

Chaillot - Théâtre national de la danse

Statut : Etablissement public industriel et commercial (EPIC)

Directeur : Didier Deschamps (depuis 2011)

Administrateur général : Réda Soufi

Budget annuel : 20 M€

Subvention pour charge de service public (Ministère de la culture) : 13,4 M€

127 salariés permanents

37 spectacles présentés au cours de l'année civile 2019, soit :

222 représentations

117.230 places vendues (hors invitations) dont 31.640 à des abonnés et adhérents

LETTRE DE MISSION



Ministère de la Culture

La Directrice du Cabinet

Note à l'attention de

**Madame Ann-José ARLLOT,
Cheffe du service de l'Inspection générale des affaires culturelles**

Paris, le 27 FEV. 2020

Nos réf. : TR/2020/D/2484/MBU

Objet : Mission diagnostic sur Chaillot-Théâtre national de la danse.

Dans le cadre des missions diagnostic, je souhaite que l'Inspection générale des affaires culturelles réalise une telle mission sur Chaillot-Théâtre national de la danse.

Le terme du mandat de Didier Deschamps, directeur de l'établissement, étant fixé au 5 avril 2021, le recrutement de la nouvelle direction devra être organisé au cours de l'année 2020.

Par ailleurs, en 2020, une modification du décret statutaire permettra de donner une priorité à la mission de soutien à la création chorégraphique de l'établissement.

Enfin, Chaillot-Théâtre national de la danse conduit depuis plusieurs années une importante opération de travaux, à l'aune de son schéma directeur (deux tranches). Après le profond réaménagement de la salle Gémier (1ère tranche du schéma directeur) et la rénovation des circulations et espaces publics, la réhabilitation de la salle Vilar (1200 places, la jauge du théâtre public la plus importante à Paris) est en projet (2^e tranche) ainsi que de nombreux travaux d'hygiène et de sécurité (centrales de traitement d'air, étanchéité, canalisations, amiante et certaines installations fragiles), qui auront des conséquences sur l'activité et l'économie de la structure.

Vous vous attacherez à examiner d'une part la gouvernance, l'organisation des services de l'établissement, le fonctionnement interne ainsi que la qualité du dialogue social et d'autre part le rayonnement de celui-ci, au travers de sa programmation, de sa politique culturelle.

Sur la base de ce diagnostic, dans la perspective de la désignation future d'une nouvelle direction, vous me ferez des propositions d'adaptation ou d'évolution de l'organisation, du fonctionnement ou de la stratégie.

Vous me rendrez votre rapport dans les trois mois suivant la date de signature de ce courrier.


Lucie MUNIESA

Copies : - M. Stephan KUTNIAK, Conseiller en charge de la création artistique et du soutien aux artistes ;
- Mme Marie VILLETTE, Secrétaire générale ;
- Mme Sylviane TARSOT-GILLERY, Directrice générale de la création artistique.

3, rue de Valenciennes, 75039 Paris Cedex 19 France - Téléphone : 01 40 45 80 00

SYNTHÈSE

Par lettre de mission en date du 27 février 2020, l'Inspection générale des affaires culturelles s'est vue confier une mission-diagnostic sur Chaillot - Théâtre national de la danse, dans un contexte marqué par l'approche du terme du mandat de son directeur Didier Deschamps (avril 2021) et par un programme de travaux prévoyant la mise à niveau des dispositifs de sécurité de l'établissement et la rénovation de la grande salle Jean Vilar.

1- Le positionnement culturel de Chaillot - Théâtre national de la danse

Lieu emblématique de l'histoire du théâtre du 20^{ème} siècle, Chaillot a su s'imposer en tant que théâtre national désormais consacré à la création chorégraphique, répondant à l'émergence dans le dernier quart du 20^{ème} siècle de la danse contemporaine comme genre artistique majeur en France. En vingt ans, la part du théâtre est devenue résiduelle dans la programmation de Chaillot, même si on note que, jusqu'à présent, les décrets statutaires de l'établissement et les lettres de mission des directeurs ont continué d'y faire référence.

Chaillot offre l'image d'un équipement culturel imposant avec ses trois salles, la salle Jean Vilar de 1.250 places, la salle Gémier réouverte en 2017 après 4 ans de fermeture avec une jauge de 390 places assises, et le studio Maurice-Béjart de 80 places. Les espaces intérieurs sont également hors norme à Chaillot, et les faire vivre est un défi permanent, jamais vraiment relevé, sur lequel l'établissement devra rester mobilisé dans les années à venir.

La programmation proposée par Chaillot à son public est largement ouverte, l'établissement intégrant, de façon difficilement contournable, trois composantes : les artistes et compagnies de renom capables de remplir une salle aussi vaste que Jean Vilar sur plusieurs soirs ; à l'autre extrême, les artistes en émergence auxquels l'établissement a explicitement mission d'assurer une visibilité ; et dans un zone intermédiaire, un panorama de la création chorégraphique telle qu'elle a pu se développer au cours des dernières années : artistes et chorégraphes français comme internationaux représentant une grande diversité de courants artistiques, programmation jeune public, écho donné aux productions des centres chorégraphiques nationaux, etc.

Face au risque d'une programmation "attrape-tout", l'établissement a structuré son offre de trois façons : par des focus thématiques qui emportent fréquemment une forte adhésion du public (comme la *Biennale d'art flamenco*, ou *Japonismes* en 2018...) ; par un compagnonnage privilégié et sur la durée avec des "artistes associés" dont les créations sont mises en valeur en même temps qu'il leur est proposé de participer à la vie de Chaillot ; par des productions déléguées qui, outre qu'elles valorisent l'ensemble des métiers de l'établissement (ateliers, décors, costumes, etc.), permettent de dégager certaines marges financières en tournée.

La probable réouverture à court terme de la salle Chatelet du Théâtre de la Ville pourra reposer les termes de l'offre en matière de danse sur la capitale, et de la ligne de programmation qui devra être celle Chaillot dans ce contexte.

Hors programmation, un accompagnement dynamique des émergences est mené par Chaillot à travers *La Fabrique Chaillot*, dispositif original et convaincant proposant

à des artistes en devenir (surtout étrangers jusqu'à présent) un accompagnement financier, artistique, technique et administratif, à un moment clé de la structuration de leur parcours.

L'offre numérique de l'établissement s'est renforcée ces dernières années, avec une accélération pendant la période de confinement : offre de captations numériques via les principaux diffuseurs de danse (Arte, Mezzo, Cuturebox) et plus largement sur le web, participation à la plateforme numérique *Data-danse*, travail spécifique sur les réseaux sociaux...

Unique théâtre national consacré à la chorégraphie contemporaine, Chaillot est en situation de jouer un rôle structurant pour l'ensemble des réseaux de formation, de production et de diffusion dans cette discipline. Ses liens avec le Centre national de la danse sont naturels et complémentaires, même s'ils gagneront à s'affermir encore dans les temps qui viennent. L'établissement remplit aussi sa mission en direction du réseau des centres chorégraphiques. Sur les 148 spectacles programmés à Chaillot sur les quatre dernières saisons, 25 sont des productions originales d'un CCN ou d'un CDCN, dont 19 ont bénéficié d'une facilitation par un apport en coproduction de Chaillot.

Le taux de fréquentation de Chaillot s'établit à une moyenne de 72,6 % sur la période 2015 / 2019, et situe l'établissement dans la fourchette des théâtres nationaux. Si les défis sont différents entre la salle Vilar (remplir une salle immense) et la salle Gémier (ouvrir le public à des répertoires moins facilement accessibles), il est notable que le taux de fréquentation est comparable entre les deux salles. La part des abonnés et des adhérents ("pass liberté") oscille ces dernières années entre 30 et 39%, niveau qui fidélise un public et sécurise la fréquentation sur toute l'année sans créer pour autant de phénomène d'exclusion à l'entrée de nouveaux publics. Le public de Chaillot reste parisien (54,5%) et francilien (27,3%) et la population des moins de 28 ans, dont Chaillot fait une cible privilégiée, représente 22% de l'ensemble des spectateurs.

L'établissement a récemment commandé une étude sur son public qui, si elle n'apporte pas l'analyse sociologique des spectateurs qui reste souhaitable, fournit des indications intéressantes quant à l'image de Chaillot - Théâtre national de la danse. Les réponses montrent une satisfaction réelle des personnes interrogées quant au fond de l'offre culturelle proposée, mais nettement plus mitigée sur l'ambiance qui se dégage en entrant dans l'établissement, jugée souvent distante et codifiée, notamment par les spectateurs occasionnels et par les jeunes, point sur lequel l'établissement devra rester mobilisé dans les années à venir.

2- Le modèle économique de Chaillot

Avec un budget annuel avoisinant les 20 M€, Chaillot se situe dans la fourchette moyenne-haute des théâtres nationaux. Les charges de personnel s'établissent de façon stable à un peu plus de 50 % de l'ensemble, soit un pourcentage relativement mesuré, dans un plafond d'emploi fixé à 138 en 2020.

A côté de la subvention principale de l'Etat qui est restée à peu près constante ces dernières années, la part des recettes d'exploitation sur le total des recettes oscille entre 24 et 27 %, ce qui situe Chaillot dans le haut de la fourchette des théâtres nationaux. Le prix moyen des places se situe aux alentours de 20 €, s'inscrivant dans la politique du ministère en faveur de l'accessibilité de l'offre culturelle publique.

On a pu constater un accroissement des recettes propres en 2017 et 2018, notamment lié à la jauge supplémentaire de la salle Gémier réouverte, mais aussi une chute en 2019 liée notamment à la déception de billetterie d'un spectacle phare, au manque-à-gagner créé par le mouvement de grève dans les transports et par celui des "gilets jaunes" et au retrait de deux mécènes du *Manège de Chaillot*, fonds de dotation qui constitue un cas exemplaire de mécénat mais reste soumis aux aléas de conjoncture, comme le sont toutes les recettes propres (notamment, s'agissant de Chaillot, les locations et privatisations de ses prestigieux espaces).

Structurellement, si les documents budgétaires analytiques de Chaillot (dépenses par destination / recettes par origine) font apparaître, comme pour beaucoup d'établissements culturels sous statut d'EPIC, un certain équilibre entre le coût d'ordre de marche de l'établissement et la subvention pour charge de service public qu'il reçoit du ministère, la seconde ne suit cependant pas l'évolution du premier, et la couverture de l'un par l'autre se détériore depuis quatre ans. Ce point méritera sans doute un réexamen à terme entre l'établissement et sa tutelle.

Au global, que les causes en soient conjoncturelles ou structurelles, l'établissement, qui avait bouclé quatre exercices de suite 2014-2017 avec des résultats largement positifs, a vu ses exercices 2018 et 2019 se solder par des pertes assez notables d'exploitation.

En tout état de cause, le contexte actuel de crise épidémique et de confinement impactera radicalement les comptes définitifs de l'année 2020 ainsi que, très probablement, ceux de l'année 2021, voire des années suivantes. C'est au sortir de ces turbulences que devra être reposée la question de la stabilité d'exploitation de l'établissement, fragilisée dans les temps récents.

S'agissant du bilan comptable de l'établissement, il ne suscite pas d'inquiétude, même si un inventaire patrimonial manque depuis quelques années. Le niveau final du fonds de roulement est en baisse depuis quatre ans, mais on note qu'il reste fortement positif et couvrirait en 2019 l'équivalent de 132 jours d'exploitation, soit une marge de sécurité largement satisfaisante.

3- La gestion de l'établissement

L'organigramme de Chaillot a été refondu fin 2019 pour intégrer certaines évolutions nécessaires : nouveaux cadres réglementaires désormais imposés aux établissements publics (ordonnances de 2005 et 2015 sur la commande publique, décret de 2012 sur la gestion budgétaire et comptable publique -GBCP-) ; contraintes de sécurité post-attentats de 2015 ; décisions internes de modernisation et de renforcement de fonctions-clés (RH, développement des ressources propres, communication, EAC). Le développement des métiers administratifs face aux métiers techniques, qui en résulte, a renforcé le pourcentage de cadres dans l'ensemble du personnel (58 %).

On note que l'organigramme recentre le secrétariat général sur les actions de communication en direction du public, de la presse et des partenaires, ce qui pose la question de son appellation même et de sa coordination avec la direction en charge par ailleurs du développement des publics. A cet égard, l'étude récente des publics de Chaillot a montré que les outils de communication étaient jugés perfectibles en termes de visibilité et de contenu, point sur lequel l'établissement devra rester mobilisé.

Les relations sociales en interne sont placées sous le signe du dialogue et apparaissent globalement apaisées, là où le mandat de la précédente direction avait été émaillé d'affrontements sévères avec une partie du personnel dans le contexte de mutation de Chaillot vers la danse. Pour autant, les représentants du personnel insistent sur l'utilité d'améliorer la circulation interne de l'information et font état d'un sentiment de "surchauffe" dans un établissement constamment sollicité sans que des fiches d'impact n'évaluent clairement les charges de travail qui en résultent. Les représentants rappellent par ailleurs que la configuration du théâtre, qui est largement enterré, a pour conséquence de priver les 2/3 des agents de lumière naturelle au quotidien.

Chaillot a adopté depuis plusieurs années un positionnement sociétal et environnemental volontariste en mettant en place en 2017 un plan de développement durable concerté avec les représentants du personnel, lequel a abouti à des résultats tangibles en matière de consommation de fluides, d'eau et de papier, de gestion des déchets, de réutilisation des matériaux scénographiques et de prise en compte de la démarche RSO dans les marchés publics.

De même, le positionnement de l'établissement peut-il être considéré comme en pointe en matière d'égalité femmes/hommes et de lutte contre les discriminations. Chaillot fait état de près de 50% de femmes dans sa programmation annuelle. En interne, l'égalité est parfaite entre hommes et femmes dans l'effectif des cadres de l'établissement, la proportion des hommes devenant plus importante si l'on prend l'ensemble de l'ensemble de l'effectif (54 %) du fait d'une présence masculine, encore aujourd'hui majoritaire dans les services techniques. Le label Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes a été délivré en décembre 2018 par l'AFNOR à l'établissement et ses engagements ont été salués dans l'enquête de la SACD en 2012 ("Où sont les femmes?"). Par ailleurs, Chaillot a mis en place une procédure d'alerte discrimination en complément de la procédure *Allodiscrim*. L'ensemble de ces points a été formalisé par un accord en faveur de l'égalité professionnelle signé en décembre 2018 avec les représentants du personnel.

Les enjeux de sûreté sont particulièrement aigus sur un site comme le Palais de Chaillot, fortement sollicité par des événements et manifestations publics ou privés tout au long de l'année, et abritant plusieurs musées et établissements recevant du public. L'installation récente d'un PC de sécurité commun à l'ensemble du site et la désignation d'un cadre coordinateur ont constitué un progrès important, mais la menace terroriste et la montée en puissance des actes délinquants mise en évidence par une étude récente, devront faire l'objet d'une vigilance accrue dans la perspective des Jeux olympiques de 2024, dont le Palais de Chaillot constitue un des sites, dans le prolongement du Champ de Mars.

Si les directions des quatre établissements qui se partagent l'emprise du Palais de Chaillot (Musée national de la Marine, Musée de l'Homme, Cité de l'architecture et du patrimoine et Théâtre national de la danse) se réunissent périodiquement, il semble que l'essentiel des ordres du jour se cantonne aux questions communes de sécurité/sûreté et de gestion des contraintes techniques partagées (fluides, espaces communs). On pourrait attendre une dynamique commune plus affirmée en matière d'animation et de mise en valeur de ce site unique, par une offre culturelle ambitieuse et imaginative.

4- Les travaux à mener

Le Théâtre national de Chaillot a connu une série de travaux au cours des dernières années, définis par un schéma directeur de 2011. La première tranche, réalisée sous mandat de maîtrise d'ouvrage par l'OPPIC pour un montant de 21,5 M€, a été marquée par la rénovation spectaculaire et la réouverture en 2017 de la salle Gémier, mais aussi par la mise en service d'un ascenseur technique pour les décors, l'aménagement des entrées du théâtre côté Seine, ouvrant l'accessibilité aux handicapés, et l'ouverture à l'accès public de plusieurs espaces patrimoniaux intérieurs.

Chaillot - Théâtre national de la danse insiste sur le caractère crucial de la mise en œuvre de la seconde tranche de travaux d'un montant évalué à ce stade à quelque 35 M€, dont le financement doit encore faire l'objet d'arbitrages - l'hypothèse ayant par exemple été creusée d'une prise en charge partielle au titre de l'appel à projet du programme national de rénovation énergétique des bâtiments -. Cette phase comporte deux volets, le premier revêtant un caractère particulier en termes de sécurité et le second constituant un enjeu majeur pour l'établissement en termes artistiques.

Le premier volet prend acte de l'état de vétusté des dispositifs de sécurité qu'il convient de traiter pour éviter tout risque d'incident : obsolescence des centrales de traitement d'air (CTA), système de désenfumage, "grand secours" de la salle Vilar (rideaux d'eau + déversoirs) au fonctionnement incertain, défaut de potabilité de l'eau, déficit de traitement de l'amiante...

Le second volet concerne les aménagements techniques de la salle Jean Vilar, lesquels ne répondent plus aujourd'hui aux ambitions d'un établissement comme Chaillot. Les gradins mis en place voici presque cinquante ans, qui avaient été conçus pour être mobiles mais dont la mobilité a cessé de longue date, ne répondent pas aux standards de confort et d'acoustique. Par ailleurs, les travaux projetés permettraient la création, sous les gradins, de la salle de répétition d'une superficie comparable à celle du plateau, qui manque aujourd'hui à Chaillot, lui ouvrant des perspectives sur deux plans : sur le plan artistique, par l'adéquation des deux espaces de répétition et de représentation, enjeu essentiel au vu des contraintes techniques qui sont celles de la danse ; sur le plan économique en évitant des locations extérieures et en permettant une alternance répétition / représentation simultanée de spectacles différents.

Les seuls travaux de mise aux normes de sécurité nécessiteront la fermeture de la salle Jean Vilar pour une durée de l'ordre de deux ans et peut-être la dépose des gradins. Une prolongation de quelques mois de la fermeture permettrait d'intégrer dans un même calendrier la modernisation complète de la salle Vilar, ce que la mission préconise fortement en termes d'économie d'échelle et pour éviter, notamment, d'avoir à fermer l'établissement une deuxième fois par la suite si la vétusté des gradins devenait intenable.

Quoi qu'il en soit, le calendrier originellement prévu de réouverture complète de Chaillot pour le début des JO en juillet 2024, paraît difficilement tenable compte tenu du retard pris dans le contexte actuel et des études restant à mener : ce qui ne compromet pas nécessairement la mise à disposition du seul Grand foyer, dont le cadre de prestige est sans doute l'essentiel de ce qu'on attend de Chaillot dans le cadre de ces JO.

Le Théâtre national de Chaillot, en accord avec sa tutelle, a souhaité que son décret statutaire soit modifié pour lui permettre d'exercer la maîtrise d'ouvrage des

travaux le concernant, même si, en réalité, un établissement comme Chaillot est habilité par principe à l'exercer. Quoi qu'il en soit, et même si l'OPPIC est désigné comme mandataire, cette responsabilité devra mobiliser l'établissement pour dégager en interne les compétences techniques nécessaires.

Pendant la fermeture, il appartiendra à Chaillot de construire une programmation intermédiaire en s'appuyant sur les autres espaces du théâtre et notamment la salle Gémier, si elle peut rester ouverte, et en mettant en œuvre des initiatives fortes hors les murs

*

* *

A l'issue des investigations qu'elle a menées, la mission a pu constater que le Théâtre national de Chaillot est foncièrement en phase avec les objectifs qui lui sont assignés, après avoir connu depuis dix ans des évolutions importantes qu'il a menées avec pragmatisme et créativité, en dialogue constant avec les représentants du personnel et avec sa tutelle ministérielle

Le mandat de Didier Deschamps à la tête de Chaillot vient à échéance dans quelques mois et les enjeux de sa succession sont à la mesure de la place centrale qu'a prise Chaillot dans la production et la diffusion de la danse contemporaine en France. Ceci dans un contexte de crise épidémique dont rien n'indique quand il se stabilisera, ni quelles mutations il aura installé dans les pratiques et consommations culturelles des Français.

Le prochain directeur ou la prochaine directrice de Chaillot aura la tâche à la fois de structurer une programmation de haut vol malgré la fermeture de sa salle principale, de maintenir dans ce contexte la cohésion interne des équipes autour de projets mobilisateurs, de mettre en place une communication d'après-Covid suffisamment convaincante pour ramener le public dans les salles, et de suivre au plus près les travaux eux-mêmes.

Plus encore qu'un directeur ou une directrice, dont le profil devra être suffisamment ouvert, c'est une équipe de direction polyvalente qui devra être pensée, et la qualité comme la complémentarité du tandem directeur/administrateur seront à l'évidence déterminantes pour faire face aux années à venir.

LISTE DES RECOMMANDATIONS

- Intégrer dans l'appel à projets pour le renouvellement de la direction de Chaillot, s'il doit y en avoir un, et en tout état de cause dans la lettre de mission de la directrice ou du directeur qui sera choisi, la nécessité de propositions fortes visant à faire participer l'ensemble des espaces intérieurs du Théâtre de Chaillot à l'offre culturelle de l'établissement et à les rendre, autant que faire se peut au vu des contraintes économiques et physiques, plus vivants, plus conviviaux et plus accessibles au public extérieur.
- Abandonner dans le décret statutaire de l'établissement la référence à la mission de Chaillot en faveur de la création théâtrale, qui y figure à titre résiduel à côté de sa mission constitutive en faveur de la création chorégraphique, ou bien élargir cette référence à d'autres domaines créatifs (spectacle, vidéo, numérique, etc.) si l'on souhaite souligner la place essentielle qu'a prise la danse contemporaine dans l'exploration des champs interdisciplinaires.
- Confirmer la mobilisation qui est d'ores et déjà celle de l'établissement concernant l'amélioration de la communication en direction du public, qu'il s'agisse de l'ambiance d'accueil parfois jugée distante et codifiée notamment par une partie des spectateurs occasionnels et des jeunes, ou des outils de communication, qui ont pu être jugés perfectibles en termes de visibilité et de contenu.
- Engager à moyen terme une étude approfondie des publics de Chaillot - en complément des statistiques de billetterie et de l'étude réalisée en 2019 sur la perception de la programmation et de l'accueil de l'établissement - qui permettrait une connaissance plus complète du profil sociologique des différentes catégories de spectateurs (professions et catégories socioprofessionnelles, niveau d'étude, etc....) et pourrait alimenter des actions fines et réactives de prospection, de renouvellement et de fidélisation des publics.
- Inscrire dans les décrets statutaires respectifs du Théâtre de Chaillot et du Centre national de la danse la mission de mettre en œuvre des actions communes ou du moins coordonnées en matière notamment de service aux professionnels et de circulation des artistes et des œuvres.
- Rééquilibrer partiellement en faveur d'artistes français le choix des créateurs en devenir accueillis dans le cadre du dispositif *La Fabrique Chaillot*, dont les bénéficiaires sont aujourd'hui majoritairement étrangers.
- Procéder à l'inventaire comptable des biens de l'établissement, qui n'est plus fait depuis quelques années, pour permettre l'appréhension de son patrimoine mobilier et immobilier et le suivi de son intégrité.
- Réexaminer à moyen terme la pertinence de la séparation, instaurée par l'organigramme de décembre 2019, entre les actions de prospection "du" public au sens large qui sont de la compétence du Secrétariat général en matière de communication, et les actions en direction "des" publics ciblés qui sont de la compétence de la Direction du développement et des publics.

- Examiner la pertinence de maintenir l'appellation du "Secrétariat général" s'agissant d'un service qui, en l'état actuel de l'organigramme, a quasi exclusivement en charge les fonctions d'interface et de prospection en direction du public, de la presse et des mécènes.
- Examiner la possibilité d'introduire ou de réintroduire des fiches d'impact internes permettant d'évaluer les charges spécifiques de travail liées à la survenue d'événements ponctuels pour lesquels Chaillot est fréquemment sollicité, et d'en informer les personnels impliqués.
- Engager de manière prioritaire et urgente les travaux de mise à niveau des dispositifs de sécurité pour éviter tout risque d'incidents et d'avaries.
- Confirmer comme composante des travaux incontournables à court terme, au même titre que les travaux de sécurité, la rénovation complète des gradins de la salle Jean Vilar et la création, qu'elle rendra possible, de l'espace de répétition au format de la scène qui fait aujourd'hui défaut à Chaillot.
- S'agissant des directeurs et directrices des quatre établissements se partageant l'emprise du Palais de Chaillot (Musée de la Marine, Musée de l'Homme, CAPA et Théâtre national de la danse) :
 - intégrer dans les lettres de mission des quatre dirigeants, la nécessité d'une animation et d'une mise en valeur coordonnées, ambitieuses et imaginatives de ce site unique ;
 - instaurer une réunion annuelle d'information mutuelle sur la programmation et la mise en place de projets communs ;
 - mettre en place, plus largement, une convention pour une coordination de leurs programmations et activités partout où c'est possible ;
 - mettre en place une convention liant les quatre établissements sur les questions de sécurité et sûreté, notamment dans la perspective des JO de 2024.

SOMMAIRE

FICHE DE PRESENTATION
LETTRE DE MISSION
SYNTHÈSE
LISTE DES RECOMMANDATIONS

INTRODUCTION.....	17
I - CHAILLOT A SU, EN DEUX DÉCENNIES DE TRANSITION ET DE CONSOLIDATION, S'IMPOSER EN TANT QUE THEATRE NATIONAL CONSACRE A LA CREATION CHOREGRAPHIQUE CONTEMPORAINE	19
1.1. UN HAUT LIEU DE L'HISTOIRE DU THEATRE QUI A FAIT L'OBJET D'UNE REORIENTATION VERS LA DANSE CONTEMPORAINE AU DEBUT DES ANNEES 2000.....	19
1.1.1. Un lieu emblématique de l'histoire du théâtre du 20 ^{ème} siècle	19
1.1.2. Une réorientation volontariste et progressive vers la danse depuis 2000, sans que soit cependant abandonnée une référence au théâtre dans les statuts de l'établissement	20
1.2. UN POSITIONNEMENT DÉSORMAIS INCONSTESTABLE ET CENTRAL DANS LE PAYSAGE DE L'OFFRE CHORÉGRAPHIQUE CONTEMPORAINE.....	23
1.2.1. Un outil imposant avec trois salles et de prestigieux espaces intérieurs ..	23
1.2.2. Une programmation plurielle qui s'emploie à concilier des impératifs multiples et, à certains égards, antinomiques.....	26
1.2.3. Un accompagnement dynamique des émergences à travers <i>La Fabrique Chaillot</i>	30
1.2.4. Une offre numérique en développement	31
1.2.5. Un positionnement incontestable comme tête de réseau national	32
1.3. UN NIVEAU DE FRÉQUENTATION ET DE FIDÉLISATION ÉLEVÉ, MÊME SI LA CONNAISSANCE DE SON PUBLIC PAR L'ÉTABLISSEMENT POURRAIT ÊTRE AFFINÉE	35
1.3.1. Un taux de fréquentation qui situe Chaillot dans la moyenne des théâtres nationaux	35
1.3.2. Des offres d'abonnement et d'adhésion qui fidélisent le public de Chaillot sans le figer	36
1.3.3. Une connaissance du public de Chaillot qui pourrait être affinée, au-delà des résultats d'une étude récente	37
1.3.4. Une ambition affirmée : rajeunir et attirer de nouveaux publics.....	40
II - LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DE CHAILLOT S'APPUIE SUR UN NIVEAU RELATIVEMENT ÉLEVÉ DE RESSOURCES PROPRES, CE QUI CONSTITUE AUSSI UN FACTEUR DE FRAGILITÉ EN CAS D'ALÉAS DE CONJONCTURE	42
2.1. DES FONDAMENTAUX BUDGÉTAIRES GLOBALEMENT SOLIDES	42
2.2. UN ÉQUILIBRE CEPENDANT FRAGILISÉ DEPUIS 2018 AVEC, POUR LES PROCHAINES ANNÉES, DES PERSPECTIVES ASSOMBRIES PAR LA CRISE SANITAIRE	47
2.3. DES ÉLÉMENTS DE BILAN COMPTABLE QUI NE SUSCITENT PAS D'INQUIÉTUDE, SOUS RÉSERVE D'UN INVENTAIRE À PRÉCISER	50
III - LA GESTION DE L'ÉTABLISSEMENT APPARAÎT COMME PRÉCISE, ATTENTIVE ET RÉACTIVE.....	52
3.1. UN ORGANIGRAMME RÉCEMMENT REFONDU POUR FAVORISER LE RENFORCEMENT ET LA SÉCURISATION DE FONCTIONS ESSENTIELLES, ET DONT LA PERTINENCE S'APPRÉCIERA À L'USAGE.....	52
3.2. DES RELATIONS SOCIALES EN INTERNE QUI SONT PLACÉES SOUS LE SIGNE DU DIALOGUE ET QUI APPARAISSENT GLOBALEMENT APAISÉES	57

3.3. UN POSITIONNEMENT SOCIÉTAL ET ENVIRONNEMENTAL VOLONTARISTE AVEC DES RÉSULTATS TANGIBLES.....	58
3.4. UN POSITIONNEMENT EN POINTE EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ FEMMES/HOMMES ET DE LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS.....	58
3.5. UNE COOPÉRATION ET UNE SYNERGIE AVEC LES TROIS AUTRES ÉTABLISSEMENTS OCCUPANT LA COLLINE DE CHAILLOT QUI GAGNERAIENT À DÉPASSER LES SEULS ENJEUX DE SÛRETÉ / SECURITÉ	59
IV - LE PROGRAMME DE TRAVAUX DE L'ÉTABLISSEMENT DOIT ÊTRE CONFORTÉ ET MIS EN ŒUVRE RAPIDEMENT AU VU DU VIEILLISSEMENT VOIRE DE LA VÉTUSTE DE CERTAINES DE SES INSTALLATIONS	61
4.1. UN ÉTABLISSEMENT QUI A CONNU UNE SÉRIE QUASI ININTERROMPU DE TRAVAUX AU COURS DES DERNIÈRES ANNÉES	61
4.1.1. Une réalisation clé : la rénovation de la salle Firmin Gémier	61
4.1.2. Des travaux de restauration et de valorisation patrimoniale dont la poursuite est nécessaire sur la durée	61
4.2. DEUX ENJEUX INCONTOURNABLES POUR LES PROCHAINES ANNÉES : LA SÉCURITÉ DE L'ÉTABLISSEMENT ET LA RÉNOVATION TECHNIQUE DE LA SALLE JEAN VILAR	62
4.2.1. Des enjeux de sécurité majeurs	62
4.2.2. Des aménagements de la salle Jean Vilar qui datent d'un demi-siècle et ne répondent plus aux ambitions qui doivent être celles de l'établissement	63
4.3. DES CONSÉQUENCES EN TERMES DE RESPONSABILITÉ DE MAÎTRISE D'OUVRAGE ET DE FERMETURE PARTIELLE OU TOTALE DE L'ÉTABLISSEMENT, QUI DEVRONT FAIRE L'OBJET D'ARBITRAGES	64
CONCLUSION	65
LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES.....	67
Annexe 1 : Extraits de la réponse du théâtre national de chaillot au questionnaire de la commission des finances du sénat quant à l'impact du "grand confinement" sur l'établissement (réponse établie au 25 mai 2020)	71

INTRODUCTION

Par lettre de mission en date du 27 février 2020, l'Inspection générale des affaires culturelles s'est vue confier une mission-diagnostic sur Chaillot - Théâtre national de la danse, dans un contexte (qui était celui de Chaillot à la veille du confinement sanitaire et qui a, bien entendu, fortement évolué depuis) marqué notamment par l'approche de la fin du mandat (avril 2021) de son directeur, Didier Deschamps, et par un programme de travaux échelonnés sur plusieurs années ayant amené la rénovation complète de la salle Gémier et prévoyant la remise à niveau des dispositifs de sécurité de l'établissement et une rénovation lourde de la salle Vilar. Il était ainsi demandé à la mission d'examiner, d'une part, la gouvernance, l'organisation des services, le fonctionnement et le dialogue social de l'établissement et, d'autre part, son rayonnement au travers de sa programmation et de sa politique culturelle.

À l'issue des investigations qu'elle a pu mener, la mission a pu constater que le Théâtre national de Chaillot est foncièrement en phase avec les objectifs qui lui sont assignés, et elle n'est amenée à formuler qu'un nombre relativement limité de recommandations tout en rappelant quelques points de vigilance. L'établissement a connu des évolutions importantes depuis dix ans, placées sous le signe du pragmatisme et de la recherche d'un consensus quant à ce que doit être aujourd'hui un théâtre national voué à la danse contemporaine, tout en faisant preuve d'une réelle créativité (dont un dispositif comme *La Fabrique Chaillot* est l'illustration) et aussi d'une réactivité et d'une capacité d'adaptation aux exigences que les textes successifs imposent désormais aux établissements publics de l'État en termes de gestion interne, comptable et sociale.

La complémentarité du binôme constitué par Didier Deschamps et son administrateur général, Réda Soufi, est, de l'avis général, un atout pour l'établissement. La mission souligne à cet égard la qualité et l'exhaustivité des informations et documents qui lui ont été fournis en réponse à ses questions.

La mission a également noté la confiance des relations et l'alimentation mutuelle sur le fond entre l'établissement et sa tutelle, qu'il s'agisse des services budgétaires et comptables du ministère, comme de la Direction générale de la création artistique et notamment sa Délégation à la danse dont Chaillot constitue un interlocuteur prioritaire et très attentivement suivi.

Le présent rapport s'articule en quatre parties, l'établissement étant analysé sous l'angle successivement de son positionnement culturel, de son modèle économique, de sa gestion interne et des travaux de rénovation qui doivent y être menés.

I - CHAILLOT A SU, EN DEUX DÉCENNIES DE TRANSITION ET DE CONSOLIDATION, S'IMPOSER EN TANT QUE THEATRE NATIONAL CONSACRE A LA CREATION CHOREGRAPHIQUE CONTEMPORAINE

1.1. UN HAUT LIEU DE L'HISTOIRE DU THEATRE QUI A FAIT L'OBJET D'UNE REORIENTATION VERS LA DANSE CONTEMPORAINE AU DEBUT DES ANNEES 2000

1.1.1. Un lieu emblématique de l'histoire du théâtre du 20^{ème} siècle

L'histoire originelle du Théâtre de Chaillot est celle de la rencontre entre un projet visionnaire, le Théâtre national populaire, créé en 1920 par Firmin Gémier dans l'ambition d'amener l'un à l'autre le théâtre et le peuple, et un bâtiment d'exception, le Palais de Chaillot, construit pour l'Exposition internationale de 1937 sur les plans des architectes Léon Azéma, Jacques Carlu et Louis-Hyppolyte Boileau aux lieu et place du Palais du Trocadéro édifié quelque soixante ans plus tôt pour une autre exposition, celle de 1878.

Sa position unique sur la colline du Trocadéro, face à la Tour Eiffel et dans l'axe du Champ de Mars, fait du Palais de Chaillot un lieu hautement symbolique qui a vu s'inscrire des pages d'histoire (les images d'Adolf Hitler sur l'Esplanade le 23 juin 1940 au lendemain de l'invasion de Paris sont universellement connues, comme celles de la signature de la Déclaration universelle des Droits de l'Homme dans la grande salle de Chaillot le 10 décembre 1948) et qu'investissent chaque année de nombreux événements et commémorations de prestige, publiques ou privées.

En 1951, Jean Vilar, fondateur du Festival d'Avignon quatre ans plus tôt, investit les lieux. Malgré la solennité de l'architecture et les contraintes de ce qui était alors une salle de 2.700 places aux proportions scéniques gigantesques ("Faire du théâtre à Chaillot prouve qu'on peut en faire n'importe où" observe-t-il), il reprend le rôle d'un théâtre égalitaire pour tous : baisse du prix des places, suppression du pourboire et programmes distribués gratuitement, adaptation des horaires pour permettre à un public populaire et pour partie banlieusard d'aller à la rencontre des grands classiques du théâtre au sortir du travail et de rentrer le soir par les transports en commun.

Georges Wilson prend la suite de Jean Vilar à la direction du Théâtre national populaire en 1963. Il fait construire à l'emplacement du fumoir une salle de 440 places, la salle Gémier, pour ouvrir la palette de l'offre au public vers davantage d'intimité et vers des répertoires théâtraux plus contemporains.

La décision est prise en 1972 par Jacques Duhamel, ministre des affaires culturelles, de transférer au Théâtre de la Cité à Villeurbanne, sous la houlette de Roger Planchon, le nom et les fonctions symboliques de *Théâtre National Populaire*. Le théâtre de Chaillot est alors confié à la direction de Jack Lang qui aura le temps, avant son éviction par Michel Guy, de mettre en œuvre une profonde transformation de la grande salle, laquelle passe de 2.700 à 1.250 places et se voit dotée d'un ambitieux dispositif de gradins modulables censé permettre une modification radicale du rapport entre la salle et la scène.

Érigé en théâtre national en 1975, Chaillot continue de marquer l'histoire du théâtre au cours des années suivantes sous les directions successives d'André-Louis Perinetti, d'Antoine Vitez et de Jérôme Savary.

1.1.2. Une réorientation volontariste et progressive vers la danse depuis 2000, sans que soit cependant abandonnée une référence au théâtre dans les statuts de l'établissement

C'est dans le dernier quart du 20^{ème} siècle que la danse contemporaine émerge en France comme genre artistique majeur et se forge progressivement un public. Un réseau de centres chorégraphiques nationaux se constitue et s'étoffe sur tout le territoire à partir de 1984 par la volonté de l'État et des collectivités locales, à partir notamment de compagnies implantées en régions. A Paris, à côté du lieu-ressource qu'est le Centre national de la danse créé en 1998, le théâtre qui symbolise et en quelque sorte centralise nationalement cette émergence de la danse contemporaine, est un équipement culturel de la Ville de Paris, le Théâtre de la Ville, dont le directeur Gérard Violette, nommé en 1985, élargit la programmation aux musiques du monde et à la nouvelle création chorégraphique, notamment française et belge, mais aussi du monde entier. C'est dans ce contexte que l'idée fait son chemin d'un théâtre "national" qui serait consacré à la danse contemporaine, nouant le débat entre les partisans de la création ex nihilo d'un nouveau lieu, ceux d'un renforcement du Centre national de la danse en l'assortissant d'une grande salle, et ceux d'une mutation vers la danse d'un des théâtres nationaux existants. Chaillot, par l'austère solennité de son cadre, par la jauge imposante de sa salle, voire par son positionnement dans l'ouest parisien, pouvait apparaître comme le moins adapté à un tel virage. C'est pourtant Chaillot qui fut choisi.

La mue s'est opérée progressivement. La première inflexion de Chaillot vers la danse contemporaine s'effectue en 2000, date à laquelle Ariel Goldenberg prend la direction du théâtre et, en accord avec sa tutelle ministérielle, en élargit la programmation à la création chorégraphique. L'étape décisive est la nomination en 2008 de deux chorégraphes à la tête de l'établissement, Dominique Hervieu et José Montalvo, chargés de bâtir une programmation principalement axée sur la danse.

Cette évolution ne s'est pas faite sans heurts, que ce soit à l'intérieur même de l'établissement, dont les personnels étaient fortement charpentés par les traditions des métiers du théâtre, ou à l'extérieur par des prises de position parfois violemment hostiles de personnalités du milieu théâtral, dont les journaux de l'époque se sont largement fait l'écho.

Au-delà des contraintes techniques évoqués plus haut, les principales interrogations étaient de deux ordres. Fallait-il vraiment désinvestir de l'art théâtral un lieu qui a marqué d'une telle empreinte l'histoire du théâtre du 20^{ème} siècle ? Et était-il vraiment nécessaire de ménager à Paris deux lieux majeurs voués à création chorégraphique, Chaillot et le Théâtre de la Ville, sans compter le Centre national de la danse, solidement réimplanté à Pantin depuis 2004 ?

Si la première interrogation ne semble plus, de fait, d'actualité, il appartiendra probablement au prochain directeur ou à la prochaine directrice du TND, qui devrait assister rapidement à la réouverture après rénovation et la montée en puissance de la salle Chatelet du Théâtre de la Ville, de réfléchir aux positionnements respectifs des deux établissements pour les années à venir. Si les logiques de programmation

des deux établissements sont et doivent rester différents, une réflexion demeurera utile pour éviter des risques de cannibalisation mutuelle notamment sur les têtes d'affiche, ce qui pourrait passer par des accords d'exclusivité avec certaines compagnies, ce à quoi le directeur de Chaillot s'est refusé jusqu'à présent.

Chaillot et Théâtre de la ville : complémentarité ou redondance ?

A l'analyse de la programmation danse de Chaillot et du Théâtre de la ville dans les années récentes - jusqu'à la fermeture pour travaux du site du Chatelet depuis 2016 -, on a vu s'esquisser une forme de partage de l'offre chorégraphique, chacun des deux lieux ayant, de façon relativement étanche, ses propres fidélités artistiques. Par ailleurs, la programmation de Chaillot, par son caractère pluriel même (cf. infra), s'ouvre davantage à des chorégraphes peu connus. Au-delà de cette complémentarité de fait, il y a entre Chaillot et le Théâtre de la Ville une différence globale de positionnement. Sous la direction de son directeur nommé en 2008, le metteur en scène Emmanuel Demarcy-Mota, le Théâtre de la Ville, fort de ses deux salles et s'appuyant sur une troupe de comédiens, propose une programmation plus nettement pluridisciplinaire de théâtre, de danse et de musique.

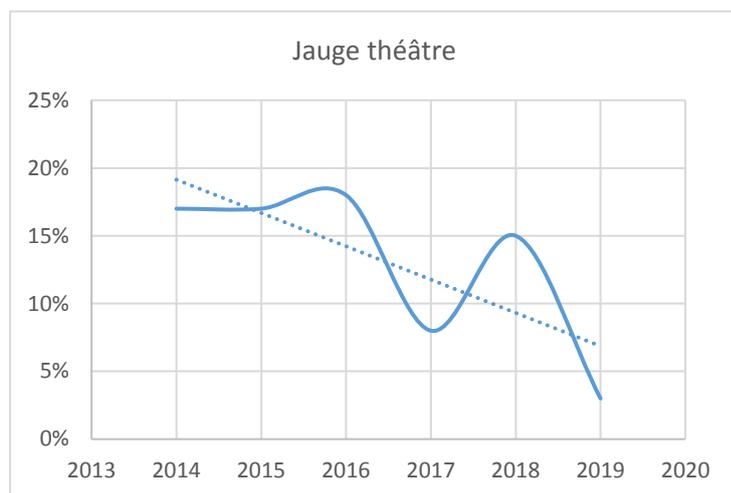
S'agissant du public, le Théâtre de la Ville s'appuie plus que Chaillot sur un socle conséquent d'abonnés et de fidèles, qui a pu même constituer pour les spectacles les plus demandés une barrière à l'entrée de nouveaux publics.

Il demeure que les amateurs de danse contemporaine sur Paris se partagent effectivement entre les deux établissements. Selon l'étude de ses publics réalisée par Chaillot en 2019, sur laquelle on reviendra dans la suite de ce rapport, la moitié des répondants déclarent fréquenter également le Théâtre de la Ville. Par ailleurs, la fermeture pour travaux du Théâtre de la Ville a encouragé les deux établissements à développer leurs collaborations. Selon les données fournies par le TND, entre les saisons 2016/2017 et 2019/2020, 7 spectacles ont fait l'objet d'une coréalisation entre les deux structures.

Le choix de vouer durablement, et peut-être définitivement, Chaillot à la danse est confirmé en 2011 par la nouvelle nomination à sa tête d'un danseur et chorégraphe, Didier Deschamps. Celui-ci convainc sa tutelle de la nécessité de rénover l'outil dont il dispose pour le rendre mieux adaptée aux exigences formelles de la danse contemporaine, en commençant par la salle Gémier qui ferme pendant quatre saisons avant de réouvrir en 2017 sous la forme d'une "black box" avec gradins rétractables, conçue par l'architecte Vincent Brossy.

Si la vocation de Chaillot à la danse semble désormais acquise, la lettre de mission du nouveau directeur en 2011 parlait cependant d'un "projet construit majoritairement autour et à partir de la danse, d'une danse porteuse d'ouverture et soucieuse d'inviter à ses côtés les autres arts du spectacle vivant", et celle de sa reconduction, en 2016, parle d'une programmation qui "conserve sa dominante chorégraphique sans exclure l'art dramatique".

Qu'en est-il aujourd'hui de la place du théâtre dans la programmation de Chaillot ? Si l'on considère la jauge des places proposées à la vente sur l'année civile 2019, le théâtre proprement dit n'en représente plus que 3 % (et un petit peu moins des entrées payantes) auxquels s'ajoutent un peu plus de 4 % de la jauge pour des spectacles répertoriés comme mixtes danse / théâtre. La tendance est continument à la baisse depuis 5 ans (courbe ci-dessous)



Source : TND

Quant au décret statutaire de l'établissement¹, il prévoit actuellement que "le Théâtre national de Chaillot a pour mission de favoriser la création théâtrale et chorégraphique contemporaine". Il est notable que le projet de décret statutaire modificatif élaboré par la DGCA en 2020 ne semble pas devoir remettre fondamentalement en cause cette référence au théâtre, même s'il entérine officiellement l'appellation "Chaillot - Théâtre national de la danse" mise en avant par l'établissement et par sa tutelle depuis 2016.

Faut-il s'étonner de la difficulté que semblent avoir l'établissement et sa tutelle, à franchir clairement le pas jusqu'à supprimer définitivement le théâtre de la vocation de Chaillot ? Les avis restent partagés sur ce point. Certains des interlocuteurs jugent essentiel de réaffirmer résolument la vocation exclusive de Chaillot, seul théâtre national consacré à la chorégraphie contemporaine, alors que l'art théâtral jouit de quatre théâtres nationaux et que le ballet classique est chez lui à l'Opéra national de Paris. D'autres, au contraire, considèrent que toute exclusion est réductrice, surtout dans un lieu chargé d'histoire théâtrale comme Chaillot, ou encore rappellent que les genres artistiques sont aujourd'hui moins figés, moins étanches et que la chorégraphie contemporaine puise une partie de sa force artistique de l'exploration des frontières avec le théâtre. Sur ce dernier point, on pourrait cependant considérer que la vidéo, la création numérique, le cirque, la musique, etc., sont autant d'autres frontières... auxquelles le projet de décret statutaire modificatif ne fait pas référence.

¹ Décret n° 68-906 du 21 octobre 1968, modifié à plusieurs reprises notamment par le décret n° 2002-109 du 24 janvier 2002.

Recommandation - Abandonner dans le décret statutaire de l'établissement la référence à la mission de Chaillot en faveur de la création théâtrale, qui y figure à titre résiduel à côté de sa mission constitutive en faveur de la création chorégraphique, ou bien élargir cette référence à d'autres domaines créatifs (spectacle, vidéo, numérique, etc.) si l'on souhaite souligner la place essentielle qu'a prise la danse contemporaine dans l'exploration des champs interdisciplinaires.

1.2. UN POSITIONNEMENT DÉSORMAIS INCONSTESTABLE ET CENTRAL DANS LE PAYSAGE DE L'OFFRE CHORÉGRAPHIQUE CONTEMPORAINE

1.2.1. Un outil imposant avec trois salles et de prestigieux espaces intérieurs

- Trois salles qui ouvrent un large champ de possibilités artistiques

Chaillot dispose de trois salles :

- La salle Jean Vilar qui, par sa taille imposante de 1.250 places, est vouée aux chorégraphies à grands effectifs ;
- La salle Gémier réouverte en 2017, qui accueille 390 places en configuration gradinée frontale et 590 personnes debout ;
- Le studio Maurice-Béjart, 80 places, qui, depuis la réouverture de Gémier, est désormais moins utilisé en tant que salle de spectacle proprement dit, que comme lieu d'accueil des artistes en résidence de *La Fabrique Chaillot* (cf. infra).

Cette configuration assise sur plusieurs salles de tailles différentes sur un même site, dont Chaillot n'est pas le seul exemple, est conçue comme un atout en termes de diversification des répertoires et des publics.

Si effectivement les programmations des deux salles sont sensiblement différentes, la répartition de l'offre faite au public reste équilibrée entre elles : 18 spectacles proposés à Vilar contre 16 à Gémier en 2019. Bien entendu, la différence de jauge entre les deux salles fait qu'il y a près de trois fois plus de spectateurs à Vilar (88.600 en 2019) qu'à Gémier (30.700).

Des limites de l'outil sont cependant pointées. Certains ont pu critiquer le fait que les débuts des spectacles programmés à Vilar et à Gémier sont, pour l'essentiel des représentations, en concurrence sur le même créneau horaire 19h30 / 20h30, interdisant aux spectateurs éloignés de Paris ou aux critiques de voir les deux spectacles le même jour. Mais, outre ce qu'un élargissement des plages horaires représenterait en coût de sécurité et d'accueil, et que Chaillot explore, malgré tout, des horaires en journée pour une partie des spectacles à Gémier, il serait difficile à l'établissement de ne réserver que les heures creuses aux spectacles dans cette salle sans remettre en cause l'affirmation volontariste du rôle qu'elle doit jouer dans la mise en valeur d'artistes moins connus ou plus exigeants.

Plus handicapante est peut-être la forte différence de jauge entre Vilar et Gémier. Le rapport est de l'ordre de 1 à 3 entre les capacités des deux salles. S'il n'est pas

exorbitant en soi², ce différentiel a des conséquences accentuées par la taille même de Chaillot. Il laisse, notamment, inoccupé le créneau d'un lieu de 500 à 1.000 places assises (on rappelle que la salle du Théâtre de la Ville - réaménagée par les architectes Fabre et Perrottet dans les années soixante comme le sera la salle Jean Vilar quelques années plus tard - n'excède pas 1.000 places) qui serait sans doute mieux à même de sécuriser, y compris grâce à des séries plus longues, l'ordre de marche et la programmation d'un théâtre national voué à la danse contemporaine.

Ainsi se dit-il que la salle Jean Vilar est trop grande et que la salle Gémier est trop petite pour un théâtre national de la danse... Compte tenu des spécificités économiques des spectacles de danse et de la réalité de son potentiel de public, un établissement de la taille du Théâtre de la Colline, avec ses deux salles de 655 et 160 places, aurait été probablement plus simple à gérer.

Le gigantisme de Chaillot n'est pas sans conséquences sur sa programmation. Les compagnies ayant la capacité de garantir le remplissage d'une salle comme Jean Vilar pendant plus d'une semaine, sont (peut-être) de l'ordre d'une vingtaine, françaises ou internationales, et ce, par définition, dans des esthétiques susceptibles de susciter un large public (néo-classicisme, danses urbaines, etc.). Ce sont ces compagnies que, par la force économique des choses, Chaillot aura tendance à programmer aussi souvent qu'il lui sera possible sans lasser son public, dans un compagnonnage autant volontaire que nécessaire. Ainsi, si l'on prend la liste des spectacles qui ont été donnés sur au moins 6 soirées à Chaillot depuis 2017, six artistes ou compagnies s'y retrouvent à deux reprises : Philippe Decouflé, José Montalvo, tous deux artistes associés de Chaillot (cf. infra), Angelin Preljocaj, Blanca Li, le Malandain Ballet de Biarritz et la Batsheva Dance Company de Tel-Aviv.

La grande visibilité qui en résulte pour ces artistes, au point que certains sont devenus en quelque sorte attachés à l'image même de Chaillot, est peut-être à l'origine de critiques qui ont pu être faites à l'établissement de jouer la carte d'un certain confort dans le choix de ses têtes d'affiche. Mais même en mettant de côté les considérations de ressources propres qui sont nécessairement celles de l'établissement (et de sa tutelle), ces critiques sont assez largement contredites à l'examen de l'ensemble de la programmation de Chaillot ces dernières années, laquelle est largement diversifiée (cf. infra), que ce soit à Gémier depuis sa réouverture, ou même à Vilar.

- De vastes espaces intérieurs dont l'animation représente un défi

Il n'y a pas que la salle Jean Vilar qui soit hors norme à Chaillot. L'ensemble du bâtiment en forme d'immense caverne en grande partie enfouie dans le sol, le monumental escalier qu'emprunte le public, le Grand Foyer avec sa vue somptueuse sur les fontaines du Trocadéro, la Tour Eiffel et le Champs de Mars, les deux foyers Trisha Brown et Françoise et Dominique Dupuy récemment restaurés comme la Galerie des Nabis, sont autant de lieux aussi magnifiques et qu'impressionnants. Au-delà de l'entretien permanent qu'impose ce haut lieu de patrimoine sous la houlette de la DRAC et de l'architecte en chef des monuments historiques, les années récentes ont été marquées par le lancement en 2015 d'une campagne de

² On peut utilement le comparer à celui des deux salles du Théâtre de la Colline (rapport de 1 à 4), des salles Richelieu / Vieux Colombier (de 1 à 3), Chatelet / Abbesses du Théâtre de la Ville (de 1 à 2,5) ou Odéon / Berthier (de 1 à 2).

souscription sous l'égide de la Fondation du patrimoine pour la rénovation des œuvres et des décors, par la réouverture au public, à l'occasion de la refonte de la salle Gémier en 2017, d'espaces patrimoniaux majeurs jusqu'alors inaccessibles (Galerie des Nabis) et par la mise en place par l'établissement en 2018, avec l'appui de ses mécènes, de la sculpture monumentale de l'artiste congolais Freddy Tsimba, *la Porteuse des Vies* sur le palier du Grand escalier, premier enrichissement de la statuaire du théâtre depuis 1937.

L'établissement s'est employé ces dernières années à faire vivre ces immenses espaces notamment à travers des présentations et animations avant et après les spectacles, ou en testant plusieurs formules de concessions du restaurant du grand foyer. Beaucoup a été fait mais, de l'avis de nombre de ceux qui, professionnels ou public, fréquentent assidûment Chaillot, beaucoup resterait à faire.... même si les coûts en termes d'accueil et de sécurité et la faiblesse des ressources propres à attendre de l'animation d'un tel lieu, imposent d'emblée certaines limites, tout comme les contraintes patrimoniales d'un monument historique classé, particulièrement fragile.

Il n'empêche que le prochain directeur ou la prochaine directrice de Chaillot aura la responsabilité d'une réflexion en ce sens, et ce de façon peut-être plus large que les termes de l'actuelle lettre de mission du directeur l'incitant à faire vivre le lieu essentiellement par des "événements partagés avec les autres établissements de la colline de Chaillot".

Plusieurs directions sont envisageables, dont certaines ont été évoquée dans l'étude des publics de Chaillot réalisée en 2019 à la demande de l'établissement³ : diversification des horaires de représentation, meilleure valorisation des week-ends et des temps hors-représentations, notamment les après-spectacles, ouverture au public des non-spectateurs, répétitions publiques, installations scéniques éphémères, création d'espaces d'expositions, de projection, de conférences, etc., sans compter une ou plusieurs options de restauration ouvertes aux spectateurs et aux non-spectateurs, à la fois séduisantes et, au moins pour une part d'entre elles, financièrement accessibles, synthèse que certains festivals ont su opérer depuis quelques années.

Recommandation - Intégrer dans l'appel à projets pour le renouvellement de la direction de Chaillot, s'il doit y en avoir un, et en tout état de cause dans la lettre de mission de la directrice ou du directeur qui sera choisi, la nécessité de propositions fortes visant à faire participer l'ensemble des espaces intérieurs du Théâtre de Chaillot à l'offre culturelle de l'établissement et à les rendre, autant

³ L'étude fait un certain nombre de préconisations comme : "*Repenser l'aménagement des espaces du Grand Foyer : créer des petits espaces de convivialité équipés d'assises (canapés, fauteuils, banquettes, tablettes hautes, tables et chaises...)*" ; "*Repenser l'offre bar / restauration vers un snacking qualitatif et convivial*" ; "*Proposer des sandwichs / tartes salées / soupes ou autres propositions simples mais gouteuses, dans une ambiance de « healthy food » qui reste accessible et pas trop sophistiquée*". Elle évoque également d'autres pistes "à voir" comme "*rendre le restaurant accessible en dehors des spectateurs du spectacle, à l'instar du théâtre Rond-Point*" ou "*replacer la billetterie en haut pour un accueil dès l'entrée*".

que faire se peut au vu des contraintes économiques et physiques, plus vivants, plus conviviaux et plus accessibles au public extérieur.

1.2.2. Une programmation plurielle qui s'emploie à concilier des impératifs multiples et, à certains égards, antinomiques.

La programmation d'un lieu comme Chaillot est une responsabilité majeure de son directeur, par les conséquences directes qu'elle a sur l'identité même et les exigences de positionnement de l'établissement, aussi bien que sur sa capacité à attirer le public et, partant, à conforter son assise financière.

À Chaillot, Didier Deschamps est secondé dans cette tâche par Jarmo Juha Penttila à qui l'attache une complicité de longue date et qui est un artisan essentiel de la prospection de compagnies étrangères et de l'organisation des *saisons* qui les mettent en valeur ("Chaillot dans le monde, Le monde à Chaillot" pour reprendre l'accroche aujourd'hui mise en avant par l'établissement). D'autres membres de l'équipe contribuent à la réflexion sur la programmation comme Agnès Chemama, la directrice du développement et des publics, en particulier sur la composante jeunesse, ou de Benoit André, ancien secrétaire général (jusqu'à son départ fin 2019 pour la direction de La Filature à Mulhouse).

- Une programmation largement ouverte

Seul théâtre national consacré à la danse contemporaine, Chaillot ne bénéficie pas du partage des répertoires qui existe, de façon plus ou moins marquée et explicite, entre les trois théâtres nationaux parisiens, Comédie française, Odéon et Colline.

Schématiquement, le TND intègre par nécessité trois composantes dans sa programmation :

- Les artistes et compagnies de renom, français comme internationaux, capables de remplir la salle Jean Vilar sur plusieurs jours et de créer ainsi des événements marquants pour le grand public tout en contribuant de façon déterminante aux ressources propres de l'établissement.
- À l'autre extrême, les artistes en émergence ou en début de parcours, auxquels la lettre de mission du directeur actuel donne explicitement mission d'assurer une visibilité "dans un équilibre" avec les artistes confirmés.
- Dans la zone intermédiaire de programmation, un panorama de la création chorégraphique française et internationale telle qu'elle a pu se développer au cours des dernières années, dans toute sa diversité.

S'agissant des têtes d'affiche, on a évoqué plus haut les habitués de la programmation auxquels Chaillot offre une place emblématique : José Montalvo, Philippe Decouflé, Angelin Preljocaj, ont figuré chacun 4 ou 5 fois dans la programmation depuis 2015, voyant plusieurs de leurs spectacles atteindre ou dépasser les 15.000 spectateurs sur plusieurs jours. Chaillot a aussi enregistré ces dernières années une forte affluence (plus de 5.000 spectateurs) pour plusieurs spectacles de Blanca Li, Jean-Claude Galotta, Trisha Brown, Alonzo King ou de compagnies comme le Malandain Ballet Biarritz, les néerlandais NDT, les Grands ballets canadiens ou les Ballets de Monte-Carlo.

S'agissant des artistes "émergents", l'établissement a fourni à la mission un tableau répartissant les artistes et compagnies programmés sur les trois dernières années, entre ceux qui peuvent être considérés comme entrant dans cette catégorie d'émergence et ceux disposant d'une notoriété plus reconnue. Les premiers représenteraient ainsi un peu moins du tiers (31 % - hors "focus", cf. infra -) de l'ensemble, ce qui peut être considéré comme un chiffre tangible, même s'il reste difficile de placer un curseur clair quant à savoir ce qu'est un artiste émergent⁴.

La programmation intermédiaire est, quant à elle et presque par définition, éclectique, l'établissement jouant de la complémentarité de la salle Vilar avec la salle Béjart jusqu'en 2016, puis avec Gémier depuis 2017, pour proposer un large éventail de créateurs, français ou internationaux, dans le domaine de la danse principalement, mais aussi venant du théâtre ou d'univers mixtes. Quelque 170 artistes différents ont été programmés sur les cinq dernières années, seuls ou dans des affiches partagées. Les esthétiques chorégraphiques les plus diverses sont représentées, certaines abondamment comme le néo-classicisme, les danses urbaines ou le flamenco, d'autres sans doute moins comme, par exemple, le mouvement dit de la "non-danse"⁵.

Cette grande diversité des artistes programmés et, pour beaucoup d'entre eux, leur accessibilité au grand public, ont pu alimenter la critique, entendue çà et là, d'une programmation "attrape-tout", manquant d'audace et d'aspérités. Mais en tout état de cause, au-delà des débats esthétiques qu'il n'appartient pas à la mission d'alimenter, on ne peut en soi reprocher au seul théâtre national voué à la danse, d'ouvrir largement sa programmation, sans chercher à la resserrer sur tels ou tels courants chorégraphiques auxquels il donnerait une visibilité privilégiée.

- Une programmation structurée par des focus thématiques, l'association d'artistes sur plusieurs années, et des productions déléguées

L'établissement s'est employé, ces dernières années, à structurer sa programmation, ceci de trois façons principales.

La première passe par plusieurs focus thématiques proposés chaque saison, y compris de façon suivie sur la durée s'agissant de la biennale d'art flamenco. Au cours des années récentes, l'accent a par exemple été mis sur la danse australienne, la danse coréenne, les danses nordiques, etc. En 2018 Chaillot a fait le pari de la curiosité du grand public pour le programme *Japonismes* qui a assuré un remplissage particulièrement satisfaisant des 1.250 places de la salle Jean Vilar sur plusieurs jours.

Un autre mode de structuration passe par le dispositif des "artistes associés" de Chaillot, initié dès la saison 2012/2013 par Didier Deschamps. Sous leur précédente direction, la compagnie de Dominique Hervieu et José Montalvo était intégrée au fonctionnement du théâtre et l'essentiel des productions "maison" (et, partant, des tournées) était centré sur leurs spectacles. Didier Deschamps qui, à la tête de Chaillot, ne s'est jamais positionné lui-même comme chorégraphe, a fait le choix

⁴ L'établissement intègre, par exemple, dans cette catégorie des "émergents", des artistes qui ne sont pas des inconnus comme Anne Nguyen, Jann Gallois ou Kader Attou.... que Chaillot a d'ailleurs contribué à faire connaître à un public élargi.

⁵ Même si, au cours des cinq dernières années Chaillot a pu programmer des artistes considérés comme proches de cette mouvance, comme Boris Charmatz (*Dix mille gestes* en 2017, qui devait être repris en cette rentrée 2020) ou Hervé Robbe (*A new Landscape* en 2018).

de proposer à plusieurs créateurs un compagnonnage privilégié et sur la durée (2 à 4 ans)⁶.

Les artistes associés participent de la vie de Chaillot par des voies qui peuvent, avec certaines constantes, un peu différer de l'un à l'autre : mise en valeur de leur propre répertoire existant dans le cadre de la programmation annuelle, production par Chaillot de nouvelles créations, mise en place de tournées autour de ces créations, participation aux actions EAC de l'établissement, animation des "avants" et des "après" spectacles, contribution aux événements de contreparties des mécénats, etc.

Ce faisant, Chaillot a pu non seulement s'attacher durablement comme artistes associés des chorégraphes têtes d'affiche assurant un public nombreux (Decouflé, Carlson, Montalvo), mais a pu structurer son offre programmatique intermédiaire, en donnant sur plusieurs années une visibilité à des artistes "audacieux, engagés et populaires"⁷, hommes autant que femmes : Rocio Molina, Anne Nguyen, Lia Rodrigues, Jann Gallois, Emanuel Gat, Damien Jalet...

L'établissement souligne que la fin du statut d'artiste permanent au départ de José Montalvo a permis à la fois de prendre en charge le passage de 4 à 6 du nombre d'artistes associés, mais aussi le lancement, à compter de la saison 2016/2017, de *La Fabrique* (cf. infra).

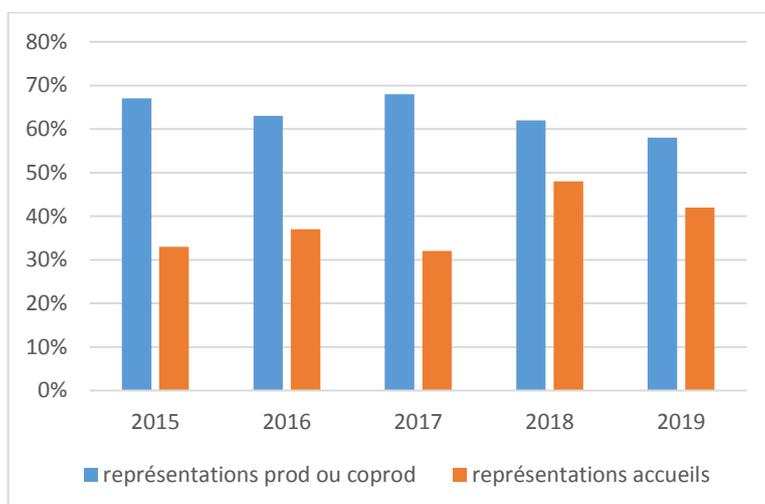
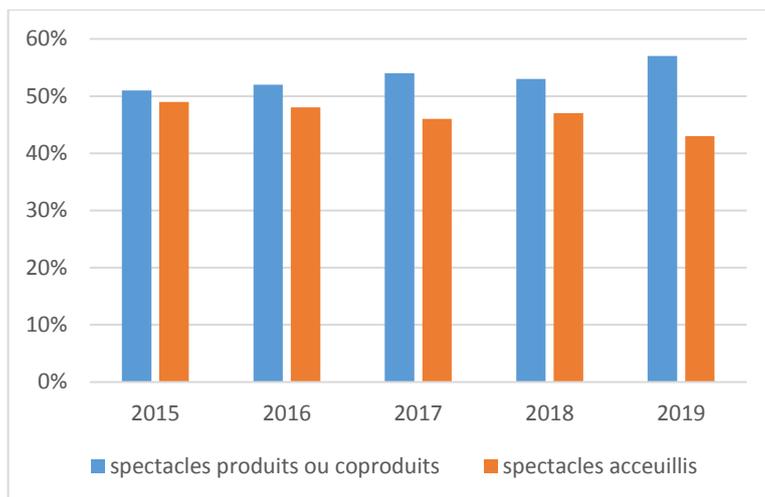
Entre ce que Chaillot peut solliciter de tels artistes et ce qu'il peut leur apporter, entre travail en profondeur et sur la durée et offre attractive immédiate auprès du public, le dispositif des artistes associés apparaît au total comme convaincant. Sans doute, et par définition, est-il perfectible : certains interlocuteurs peuvent souligner que la présence à Chaillot de certains de ces artistes "associés" se limite pour l'essentiel à la mise en place de leurs productions et aux dates de leurs représentations, et qu'on pourrait imaginer qu'ils participent davantage au projet même de l'établissement en termes de programmation, d'action culturelle, d'animation du lieu, voire de gouvernance. Mais il faut rappeler, là encore, que le temps de mobilisation de ces professionnels aurait un coût.

Enfin, la production déléguée chaque année d'un ou plusieurs spectacles est un troisième mode de structuration de la programmation de Chaillot. Comme toutes les structures de spectacle, Chaillot - Théâtre national de la danse utilise trois modes principaux d'investissement dans sa programmation : l'accueil de spectacles déjà produits, la coproduction (ces deux modes pouvant prendre des formes hybrides sous forme de coréalizations) et la production déléguée par laquelle l'établissement décide de la production d'un spectacle et se donne les moyens de le financer.

En nombre de spectacles à l'affiche, la répartition entre productions/coproductions et accueils est de l'ordre d'un spectacle sur deux, le chiffre montant à près des 2/3 s'agissant du nombre de représentations proposées au public.

⁶ Parallèlement José Montalvo a été nommé comme artiste "permanent" jusqu'en 2016, date de sa nomination à la codirection de la Maison des Arts de Créteil.

⁷ Ainsi qualifiés dans le programme de la saison 2020-2021 de Chaillot - Théâtre national de la danse.



Source : Théâtre national de la danse

Au cours de l'année civile 2019, deux spectacles, *YOOO !!!* d'Emanuel Gat et *Samsara* de Jann Gallois, tous deux artistes associés de Chaillot, ont ainsi été produits par l'établissement. En 2018 ce fut le cas de *Fúria* de Lia Rodrigues, là encore artiste associée de Chaillot, et du spectacle *Veillée de l'humanité* créé pour le cinquantenaire de la Déclaration des Droits de l'Homme et orchestré par la metteuse en scène Anne-Laure Liégeois.

En tout, 11 spectacles ont été produits directement par Chaillot-Théâtre national de la danse depuis la saison 2012/2013. Se rapprochent de ces productions déléguées proprement dites, certaines coproductions dans lesquelles Chaillot est prioritairement impliqué mais sans assumer la responsabilité de producteur employeur, le plus souvent à la demande des compagnies intéressées lorsqu'elles jugent préférable de conserver le rôle d'employeur.

Même si ce n'est pas le plus souvent, certains artistes ont bénéficié d'une production "maison" de Chaillot sans être artistes associés : c'est le cas de Blanca Li dont le spectacle *Solstice* a été produit en 2017 ou de Dominique Dupuy avec *Acte sans paroles* en 2014.

Les équipes de Chaillot soulignent le fait que les productions déléguées sont centrales dans l'économie et le fonctionnement du Théâtre :

- elles permettent de valoriser l'ensemble des métiers (ateliers décors, costumes, etc.),
- elles constituent, on l'a dit, un élément de structuration de la programmation en mettant en valeur, notamment, les artistes associés autour desquelles elles mobilisent toutes les ressources de production et de commercialisation de l'établissement,
- elles permettent de dégager à travers les tournées des marges qui varient, bien entendu, selon les spectacles concernés : l'établissement considère qu'en moyenne les productions déléguées sont amorties sur 2 à 3 années d'exploitation grâce aux tournées et, pour les plus grosses productions, grâce à leur reprise à Chaillot deux ou trois ans après leur création⁸.

1.2.3. Un accompagnement dynamique des émergences à travers *La Fabrique Chaillot*

La réouverture de la salle Gémier en 2017 a permis de libérer et de donner de nouvelles perspectives à la salle Maurice Béjart, dont la faible jauge limitait la pertinence dans la présentation d'œuvres au public.

Le Théâtre de Chaillot a ainsi décidé de s'appuyer sur cette salle/studio pour créer un dispositif original, la *Fabrique de Chaillot*, dont l'objet est de proposer, comme le ferait une Villa Médicis, un espace de travail et d'accompagnement à des artistes en devenir, à un moment clé de la structuration de leur parcours. Ce dispositif, qui dispose d'un budget annuel de l'ordre de 100.000 euros et qui bénéficie depuis l'origine du soutien de BNP Paribas et de l'Adami, affermit ainsi le positionnement de Chaillot comme maison de création. Un partenariat a également été noué avec la Cité internationale des arts pour l'hébergement de certains de ces artistes.

Les artistes choisis disposent de la mise à disposition soit du studio Maurice Béjart soit d'un lieu partenaire à Annonay (Ardèche), l'ancienne chapelle qu'occupe la compagnie La Baraka, dirigée par Abou Lagraa. Chaque résidence dure entre 4 et 6 semaines et bénéficie d'un apport pouvant aller jusqu'à 20.000 euros. L'accompagnement par l'établissement est financier, artistique, technique et administratif, à travers la présence d'un régisseur et d'un/une responsable de production. Un "pack Fabrique" est mis à disposition avec, en cas de besoin et dans la limite des moyens disponibles, un complément peut être proposé en termes de décors, lumières, écrans, voire de recrutement temporaire d'équipes dédiées.

Sans qu'il y ait obligation de résultat quant à la création d'un spectacle proprement dit, le travail des artistes de la Fabrique Chaillot est mis en visibilité auprès de professionnels, à travers la présentation de maquettes ou d'étapes de travail.

⁸ L'établissement cite à titre d'exemple le spectacle *Solstice* (Blanca Li) qui a tourné durant les saisons 17/18, 18/19 et 19/20 pour une marge totale de 212 000 €, sur 59 représentations en tournées, soit une marge moyenne de 3600 € par date - à quoi il faut ajouter les recettes liées à la reprise au siège.

En 2018, outre 5 chorégraphes nordiques sur lesquels l'accent a été mis (*La Fabrique Nordique*), le dispositif a accueilli 7 équipes artistiques :

- Yasutake Shimaji (Japon)
- Huang Yi (Taïwan)
- Nans Martin/ Les laboratoires animés (France)
- Arno Schuitemaker (Pays-Bas)
- Samar Haddad King/ Yaa Samar! Dance Theater (États-Unis)

En 2019, la Fabrique Chaillot a accueilli 5 équipes artistiques :

- AOI E (Royaume-Uni)
- La Fronde - Kevin Jean et Nina Santes (France)
- Michèle Noiret (Belgique)
- Mickael Marso Rivière (France)
- Rosa Omarsdottir (Islande)

Au total, la Fabrique Chaillot apparaît comme un dispositif particulièrement original, souple et, au bout du compte, très convaincant. Il illustre de façon opérationnelle le positionnement unique de Chaillot en termes de création, de recherche, de soutien aux émergences et d'ouverture à l'international.

Sur ce dernier point, la Délégation à la danse de la DGCA a pu faire à l'établissement la remarque de la place dominante d'artistes étrangers à la Fabrique, qui mériterait peut-être un rééquilibrage. À l'examen de la liste ci-dessus, et du rôle qui est celui de Chaillot en tant que tête de réseau national, la mission fait la même analyse.

Recommandation - Rééquilibrer partiellement en faveur d'artistes français le choix des créateurs en devenir accueillis dans le cadre du dispositif La Fabrique Chaillot, dont les bénéficiaires sont aujourd'hui majoritairement étrangers.

1.2.4. Une offre numérique en développement

La stratégie numérique du Théâtre de Chaillot initiée en 2016 a permis de maximiser l'effet levier des nouvelles technologies pour toucher davantage de publics et œuvrer à une plus grande démocratisation culturelle. On note que le développement du numérique s'est fortement accéléré dans le sillage des projets de communication mis en place pendant la première période de confinement de la crise du COVID en mars 2020. Pour assurer le développement du numérique l'établissement fait appel à des prestataires extérieurs, et une externalisation est en cours d'expérimentation afin de rationaliser l'audiovisuel et poursuivre le projet d'images de mémoire et d'archives.

Pour toucher un public toujours plus large, Chaillot TND a ainsi développé un programme numérique porteur d'une ambition à la fois culturelle et pédagogique. C'est notamment le cas du déploiement des captations numériques des spectacles et leur diffusion sur la Toile. Ces captations des temps de répétitions des créations des artistes associés et leur diffusion numérique permettent de pénétrer dans les coulisses des spectacles et de s'initier au processus de création.

Pour assurer la transmission patrimoniale de la création, les banques de données existantes (audio à la demande -podcasts- compris) constituent une source permanente de diffusion aussi bien au titre du divertissement mais aussi avec une vertu pédagogique à destination de tous les publics.

Plusieurs initiatives de l'établissement dans le domaine numérique méritent d'être mentionnées :

- Un travail spécifique est conduit sur les réseaux sociaux notamment, Tiktok, les rendez-vous Facebook (28,5K d'abonnés), les hashtags ciblés #jedansealamaison, un fil d'actualités sur twitter et une parole institutionnelle à destination des journalistes et des influenceurs (21,5K abonnés).
- Chaillot TND développe une valorisation de ses spectacles grâce à une politique audiovisuelle régulière et conséquente en lien avec les producteurs et les diffuseurs du secteur (ARTE, MEZZO, Cuturebox).
- Dans le cadre du programme d'éducation artistique et culturel, Chaillot TND développe des initiatives telles que le programme "Data-danse" (www.data-danse.fr), plateforme numérique interactive créée pour guider le spectateur dans sa découverte de la danse. En libre accès sur l'internet, "Data-danse" s'utilise de manière autonome ou accompagnée par un médiateur, un enseignant ou un animateur qui peuvent trouver de multiples informations concernant le monde de la danse (les lieux, le corps, les métiers, le vocabulaire, les repères...)9
- « Connexions Petite Université de la Danse »10 du chorégraphe Yvann Alexandre, est un ambitieux projet itinérant qui réunit plus de 80 artistes et étudiants qui, au terme de plusieurs résidences font l'expérience d'être au plateau autour d'une création artistique.

1.2.5. Un positionnement incontestable comme tête de réseau national

Unique théâtre national consacré à la chorégraphie contemporaine, Chaillot a vocation à jouer un rôle structurant pour l'ensemble des institutions de formation, de production et de diffusion dans cette discipline.

- Les liens avec le Centre national de la danse

La création du Centre national de la danse en 1998 et la mutation concomitante du Théâtre de Chaillot vers la danse, procédaient d'une même volonté de structurer à Paris un pôle national de référence en matière de danse contemporaine alors que seule la Maison de la danse à Lyon jouait un rôle de cet ordre à partir de sa base en région Rhône-Alpes.

⁹ "Data-danse" a été réalisée en partenariat entre : le Cuvier - CDC d'Aquitaine, le Gymnase - CDC de Roubaix, l'A-CDC, le Théâtre National de Chaillot, le Centre national de la danse, la Maison de la Danse de Lyon (Numeridanse.tv), la DRAC Nouvelle-Aquitaine avec le soutien du ministère de la Culture et de la Communication - délégation à la danse

¹⁰ Ce projet de territoires réunit des étudiants et artistes issus du Pont Supérieur - pôle d'enseignement supérieur des artistes enseignants et interprètes du spectacle vivant Bretagne-Pays de la Loire, de l'École de danse de Québec, du Junior Ballet de Toulon, du Laboratoire Rayonnant (dispositif de la Cie Yvann Alexandre pour tout individu curieux et désireux d'expérimenter et de questionner à nouveau sa pratique de la danse), de la Fabrique Chorégraphique à Cholet, stagiaires du CNSM de Paris, et de nombreux invités

Même si les deux organismes sont différents quant à leurs missions, Chaillot et le CND se rejoignent sur certains terrains, notamment ceux du soutien à la création et de l'éducation artistique et culturelle. La collaboration entre les deux organismes est expressément mentionnée dans les lettres de missions respectives de Didier Deschamps et de Catherine Tsekenis, directrice du Centre national de la danse.

Outre la mise en place d'avantages tarifaires, un certain nombre d'actions a pu être mené en commun dans les années récentes dans l'idée de promouvoir à la fois un meilleur service aux professionnels et une meilleure circulation des artistes et des œuvres : résidences, mise à disposition de studios, coordination dans l'offre d'ateliers proposés aux professionnels et dans la programmation d'artistes, projets mutualisés dans le domaine de l'éducation artistique et culturelle, participation conjointe à la plateforme numérique de découverte de la danse "Data-danse", etc.

Au-delà de ces actions conjointes ou coordonnées et de la présence des deux établissements dans leurs conseils d'administration respectifs, la réalité de leur collaboration passe à bien des égards par la volonté de leurs deux directeurs / directrices de travailler ensemble. La nomination à l'été 2019 de Catherine Tsekenis à la tête du CND en remplacement de Mathilde Monnier, a ouvert la perspective d'un renforcement de la complicité entre les deux organismes, qu'il appartiendra au futur directeur ou la future directrice de Chaillot de confirmer et de consolider.

Recommandation - Inscrire dans les décrets statutaires respectifs du Théâtre de Chaillot et du Centre national de la danse la mission de mettre en œuvre des actions communes ou du moins coordonnées en matière notamment de service aux professionnels et de circulation des artistes et des œuvres.

- Les liens avec les réseaux des centres chorégraphiques

Dans sa lettre de mission, il est demandé à Didier Deschamps "d'avoir une attention particulière pour le réseau des centres chorégraphiques nationaux et les grandes compagnies françaises et internationales"

Sur les 148 spectacles programmés à Chaillot lors des quatre saisons qui ont suivi la réouverture de la salle Gémier (de la saison 2017-2018 à celle programmée pour 2020-2021), 25 spectacles, soit 17 % du total, sont des productions originales d'un CCN ou d'un CDCN, dont 19 bénéficiant d'un apport en coproduction de Chaillot. Ces spectacles ont été représentés en moyenne 6 ou 7 fois, avec une fréquentation payante moyenne de 75 %.

Par ailleurs, 17 autres spectacles comptaient un ou plusieurs CCN ou CDCN comme simples coproducteurs, dont 13 également coproduits par Chaillot.

On peut donc indéniablement parler d'une présence et d'une visibilité des spectacles des établissements du réseau national de diffusion de la danse contemporaine à Chaillot, tant à travers sa programmation qu'en termes de facilitation par des coproductions, et, à l'inverse, d'une circulation et d'une visibilité des spectacles présentés à Chaillot dans le réseau des centres chorégraphiques qui en sont coproducteurs, dont ils alimentent la programmation.

On note que les établissements concernés sont largement dispersés sur le territoire : sur la trentaine d'établissements que totalisent les deux réseaux des centres chorégraphiques et des centres de développement chorégraphique, ceux dont au

moins une production a été donnée à Chaillot sur les quatre saisons considérées sont au nombre de 17 (13 CCN et 4 CDCN) et 10 autres ont été présents à l'affiche de Chaillot via des spectacles dont ils étaient coproducteurs.

La réouverture de la salle Gémier a permis au TNC de moduler la jauge en fonction des spectateurs attendus, et les créations présentées par les centres chorégraphiques du réseau n'échappent pas à cette règle. D'où le sentiment de certains CCN d'avoir, à l'occasion de cette réouverture, été en quelque sorte déclassés de la salle Vilar à la salle Gémier. En réalité, un certain équilibre a été respecté sur les quatre dernières saisons : sur les 25 spectacles produits par les CCN/CDCN, 14 ont été présentés à Gémier et 11 à Vilar, étant entendu que la grande salle a concentré les affiches de chorégraphes les plus attractifs pour le grand public (Preljocaj, Charmatz, Rizzo, Cunningham...) ainsi que les productions de deux CCN habitués de Chaillot ces dernières années, le Ballet de Lorraine et le Malandain Ballet Biarritz.

	Nbre de spectacles produits	Nbre de spectacles coproduits
BALLET NATIONAL DE MARSEILLE		1
BALLET PRELJOCAJ	3	
CCN– Ballet de Lorraine	2	1
CCN D'ORLÉANS	1	
CCN DE BOURGOGNE FRANCHE-COMTÉ À BELFORT	1	2
CCN DE CAEN EN NORMANDIE	1	2
CCN de Créteil et du Val-de-Marne		4
CCN de La Rochelle	2	1
CCN de Mulhouse		2
CCN DE RENNES ET DE BRETAGNE	1	
CCN DE RILLIEUX-LA-PAPE	2	2
CCN de Roubaix, Ballet du Nord		1
CCN de Tours	2	
CCN DU HAVRE NORMANDIE - LE PHARE	1	
CCN MALANDAIN – BALLET BIARRITZ	1	1
CCN MONTPELLIER – OCCITANIE PYRÉNÉES -MÉDITERRANÉE - ICI	2	
CCN2 – CENTRE CHORÉGRAPHIQUE NATIONAL DE GRENOBLE	1	2
CDCN D'AVIGNON	1	2
CDCN DE GRENOBLE		2
CDCN DIJON BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ		2
CDCN DU VAL-DE-MARNE	1	3
CDCN Falaise Normandie		1
CDCN Nouvelle Aquitaine Bordeaux – La Rochelle		1
CDCN Roubaix – Hauts-de-France - Le Gymnase	1	2
CDCN Strasbourg - PÔLE SUD		2
CDCN TOULOUSE OCCITANIE		1
CNDC D'ANGERS	2	4
	25	39*
* Pour 17 spectacles (coproducteurs multiples pour certains spectacles)		
Source - Théâtre national de Chaillot, programmes annuels		

Le réseau des scènes nationales est également très présent dans la programmation de Chaillot, à travers essentiellement l'outil opérationnel de diffusion et de tournée

qu'est la coproduction des spectacles. Quelque 44 des 148 spectacles programmés à Chaillot sur les quatre dernières saisons ont été coproduits par une ou plusieurs scènes nationales. Certains spectacles considérés comme particulièrement attractifs par le réseau comptent jusqu'à 4 voire 5 scènes nationales coproductrices : c'est le cas ces dernières années de spectacles de Decouflé ou de Fattoumi-Lamoureux, ou encore, pour la saison en cours, le spectacle *Nijinska | Voilà la femme* de Dominique Brun qui devrait, si tout se passe bien, être présenté salle Jean Vilar en mars 2021.

1.3. UN NIVEAU DE FRÉQUENTATION ET DE FIDÉLISATION ÉLEVÉ, MÊME SI LA CONNAISSANCE DE SON PUBLIC PAR L'ÉTABLISSEMENT POURRAIT ÊTRE AFFINÉE

1.3.1. Un taux de fréquentation qui situe Chaillot dans la moyenne des théâtres nationaux

En moyenne globale sur les cinq exercices 2015 à 2019, la fréquentation payante des salles de Chaillot (que ce soit à plein tarif, tarif réduit ou scolaires, mais hors exos) se situe à 72,6 %, sans variation significative d'une année sur l'autre. En ajoutant les invitations, le taux physique de remplissage des salles dépasse les 80 %.

Il est toujours difficile d'établir des éléments d'appréciation ou de comparaison en matière de fréquentation, surtout si l'on tient compte du fait que Chaillot est le seul théâtre national consacré à la danse contemporaine.

Dans son rapport de 2016 sur les quatre théâtre nationaux "théâtre", la Cour des comptes faisait état des chiffres suivants pour 2014.

	TNS	Colline	Odéon	Comédie française
Taux de fréquentation payante 2014	77,8%	67,6%	92,1%	92,4%
Taux de remplissage 2014	86,8%	84,9%	100,5%	102,5%

Source : Cour des Comptes

Au vu de ces chiffres et en dépassant le décalage des dates, CTND se situerait donc dans la fourchette moyenne des taux de fréquentation, plus proches toutefois de celui de la Colline ou du TNS que de celui de l'Odéon ou de la Comédie française.

La question de la fréquentation de Chaillot se pose en des termes sensiblement différents entre la salle Jean Vilar, dont le défi est celui de sa taille, et la salle Firmin Gémier, dont le défi est celui d'un répertoire potentiellement moins accessible. Il est pourtant notable que le taux de fréquentation est comparable entre les deux salles.

Fréquentation payante	2015	2016	2017	2018	2019
Jean Vilar	73,60%	67,90%	71,10%	76,70%	73,50%
Firmin Gémier			75,20%	68,90%	73,40%
Maurice Béjart	73,60%	76,50%	76,70%		68,10%
Grand Foyer	68,40%	62,20%	89,00%		
Hors les murs		77,90%			
Multi espaces					60,30%

Source : Chaillot - Théâtre national de la danse, rapports d'activité

Le pic de fréquentation de la Salle Vilar en 2018 est lié à des focus thématiques qui ont rencontré un succès particulièrement important (*Japonismes, Batsheva, Tous Humains*).

Bien entendu, la fréquentation qui, selon les spectacles, a pu aller de 25 à 95 %, dépend des artistes programmés. En moyenne sur les cinq dernières années, les spectacles de la Batsheva Dance Company, Carolyn Carlson, Angelin Preljocaj, Kader Attou, Jann Gallois et Philippe Decouflé ont dépassé 80 % de fréquentation payante.

La part des billets gratuits dans la fréquentation totale est relativement constante ces dernières années à Chaillot, aux alentours de 10 à 10,5 %.

	Payants	Exo	Total spectateurs	% exo sur spectateurs
2017	124 438	14 324	138 762	10,3%
2018	139 368	15 333	154 701	9,9%
2019	117 229	13 850	131 079	10,6%

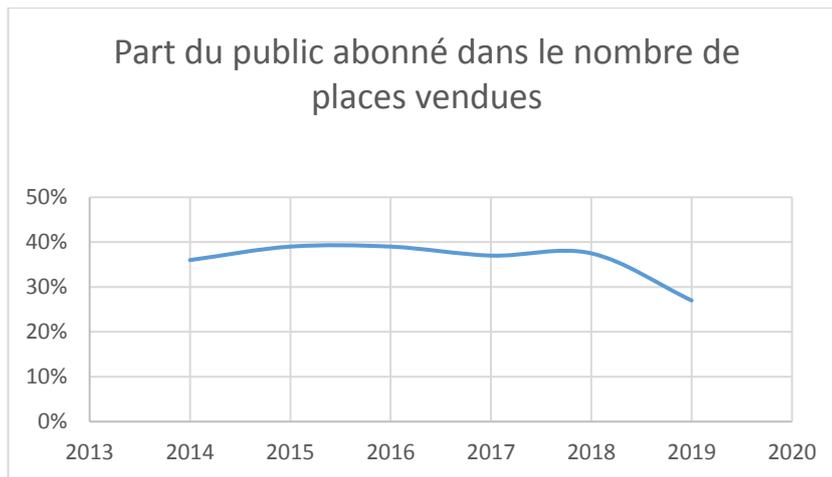
Source : Chaillot - Théâtre national de la danse, rapports d'activité

Ce taux se situe dans la moyenne des autres théâtres nationaux qui, selon les chiffres de la Cour des Comptes, se situaient en 2014 entre 8 et 11 %, à l'exception du Théâtre de la Colline qui présentait un chiffre très supérieur à 20 % d'exonérés.

La baisse de la part des exonérés dans le total des spectateurs est, on le sait, un objectif en termes de ressources propres, surtout pour les spectacles qui font salle comble. Ceci posé, s'agissant de Chaillot, l'établissement rappelle qu'une part notable de ces places gratuites (16%) correspond à des contreparties de mécénat ou à des échanges marchandises et une autre (de l'ordre de 13 %) répond aux impératifs de politique des publics (accompagnateurs de groupes scolaires ou de personnes en situation de handicap, par exemple).

1.3.2. Des offres d'abonnement et d'adhésion qui fidélisent le public de Chaillot sans le figer

S'agissant de la part des abonnés/adhérents sur le total des billets vendus, les chiffres fournis par l'établissement font état d'une certaine stabilité sur les dernières années : entre 36 et 39% entre 2014 et 2018, avec un tassement sensible en 2019 qui ne semble pas avoir eu d'incidence sur la fréquentation de cette année-là.



Source : Chaillot - Théâtre national de la danse

Comme on le sait, un taux élevé d'abonnements peut être le gage d'une véritable fidélisation du public et contribue à sécuriser la fréquentation sur toute la saison, notamment pour des spectacles de moindre notoriété. En revanche, un taux très élevé d'abonnements peut avoir des effets négatifs, notamment pour les spectacles les plus demandés, que ce soit en termes de ressources propres par effet d'aubaine pour des spectateurs qui auraient de toute façon pris des billets au tarif individuel, ou par un éventuel accaparement des places disponibles par les abonnés constituant un frein à l'entrée d'autres spectateurs, notamment nouveaux venus, phénomène qui a pu être sensible au Théâtre de la Ville voici quelques années.

En réponse à ces risques, l'établissement souligne que l'analyse par spectacle de la part des places "captées" par les abonnés sur les 3 dernières saisons, montre que ceux-ci ne représentent que très rarement (voire jamais pour la saison 2018/2019) plus de 50% des places vendues.

À noter que Chaillot a instauré depuis quelques années, parallèlement aux cartes d'abonnement classiques, un dispositif d'adhérents, rebaptisé cette année "pass liberté" qui permet, pour l'achat dudit "pass" à 37 euros (10 euros pour le "pass jeune") de bénéficier de tarifs préférentiels sur tous les spectacles choisis sur l'année, ainsi que d'un accès anticipé à la réservation en ligne. Ce dispositif est vertueux à plusieurs égards : il crée un effet de valorisation de l'acheteur et favorise sa fidélisation, il a, si le titulaire choisit des spectacles nombreux, le même effet de sécurisation de la fréquentation sur l'année que les abonnements et, s'il est peu utilisé, il constitue une trésorerie positive pour l'établissement en amont de la saison.

1.3.3. Une connaissance du public de Chaillot qui pourrait être affinée, au-delà des résultats d'une étude récente

Les données de fréquentation dont dispose aujourd'hui l'établissement sont pour partie issues de l'analyse des différentes options de billetterie à l'achat : public de moins de 18 ans, de 18 à 27 ans, de plus de 65 ans, spectateurs bénéficiant des tarifs "demandeurs d'emplois" ou "bénéficiaires des minima sociaux".

Ainsi, selon les chiffres du rapport d'activités pour 2019, le socle du public de Chaillot est constitué par les 28 / 65 ans, qui représentent les 2/3 des spectateurs. Les ventes de places aux plus de 65 ans représentent 11,5% des ventes totales, avec pour cette catégorie, la plus forte proportion de places abonnés (62,5% des ventes).

La population des moins de 28 ans, dont Chaillot fait une cible privilégiée, représente 22% des ventes totales, avec un taux d'abonnements qui reste assez notable : à peu près un tiers de ces ventes. On a évoqué plus haut la mise en place par le théâtre en fin de saison 2017-2018 d'une carte d'adhésion à destination des 18-27 ans à tarif préférentiel (10 € au lieu de 37 €) qui leur offre non seulement des prix de places avantageux y compris pour leurs accompagnateurs, mais leur ouvre tous les avantages des abonnés (réductions à la librairie et au snack-restaurant par exemple).

De même note-t-on que sur les plus de 117.000 places vendues par Chaillot en 2019, 5.176 l'ont été à des demandeurs d'emploi et 3.401 à des spectateurs bénéficiaires des minima sociaux (qui payent 8 euros par spectacle quel qu'il soit).

S'agissant de leur provenance géographique, les spectateurs de Chaillot, en réponse à la question posée à l'achat des billets, se déclarent majoritairement parisiens (54,5% en 2018), ces derniers résidant essentiellement, par ordre décroissant, dans les 11e, 15e, 18e, 16e, 20e et 13e arrondissements. Les non-parisiens (45,5% des contacts en 2018) viennent respectivement d'Ile-de-France (27,3%) des autres régions françaises (14,4%) et de l'étranger (3,7%) ces derniers en provenance majoritairement du Japon (l'année 2018 était celle de la programmation du focus *Tous japonais* en septembre), du Royaume-Uni et d'Allemagne.

Soucieux d'aller plus loin dans la connaissance de son public, Chaillot - Théâtre national de la danse a confié en 2019 une étude à l'organisme spécialisé *L'œil du Public*. Un panel de 1052 personnes fréquentant Chaillot a été interrogé en ligne et 3 groupes de discussions ont été créés ("Fidèles", "Jeune" et "Occasionnels"). Les questions tournaient autour de trois axes : fidélité et fréquentation (incitations, freins, attentes), image et représentations (perceptions, compréhension, adhésion aux valeurs du lieu) et communication / médiation (connaissance, satisfaction, évaluation du site Internet et des outils de communication).

Les réponses montrent une réelle satisfaction des personnes interrogées sur le fond de l'offre culturelle de l'établissement : intérêt constant des spectacles et des interactions avec les artistes (*L'art d'être spectateur* notamment), bonne identification de la salle Firmin Gémier (ceci seulement 2 saisons après sa réouverture). Pour le théâtre national consacré à la danse qu'est Chaillot, c'est évidemment le défi essentiel, et, au vu de cette enquête, il est relevé avec brio.

L'étude montre en outre que les pratiques culturelles du public de Chaillot sont variées, avec une grande concurrence des propositions. Ceux qui vont à Chaillot fréquentent également l'Opéra de Paris, le Théâtre de la Ville, le 104 et La Villette, et aussi le Monfort chez les moins de 35 ans, et les Amandiers chez les 35-49 ans.

Nettement plus mitigée est l'appréciation des spectateurs sur l'ambiance qui se dégage de ce vaste établissement. Les réponses évoquent une image un peu froide, distante, un sentiment de flottement, "de ne pas être accueilli ni de trouver sa place", notamment pour les spectateurs occasionnels et pour les jeunes, lesquels apprécieraient un ton moins institutionnel (du type du 104, de la Villette...). Venir

à Chaillot, c'est être confronté à des "codes" qui semblent destinés davantage à un public relativement âgé et connaisseur de la danse...

L'avant et l'après spectacle semblent amener une forte frustration qu'il s'agisse des services bar/restauration qui sont jugés insuffisamment "pensés" pour le public, ce qui est un point clairement négatif, mais aussi de l'usage du Grand Foyer et de sa vue unique, qui s'avère un lieu de passage plus qu'un espace d'occupation par le spectateur.

L'ergonomie du lieu est également critiquée, qu'il s'agisse de signalétique ou d'accessibilité pour les seniors (25% d'insatisfaction chez les plus de 65 ans).

Enfin, des critiques sont portées sur une communication jugée insuffisante en termes de visibilité et de contenu, s'agissant par exemple du choix iconographique des brochures "qui n'aide pas le spectateur (tous profils, surtout les novices) à se repérer, s'informer et choisir ses spectacles". Conscient de ces problèmes, il semble que l'établissement ait entrepris de faire évoluer les choses. À cet égard, la mission a noté les pistes que met en place la nouvelle secrétaire générale de Chaillot, chargée de la communication, Fanny Cohen, et a constaté l'indéniable qualité de la brochure 2020-2021, qui ne tient pas seulement à la belle mise en scène de photos d'élèves du CNSMD.

Recommandation - Confirmer la mobilisation qui est d'ores et déjà celle de l'établissement concernant l'amélioration de la communication en direction du public, qu'il s'agisse de l'ambiance d'accueil parfois jugée distante et codifiée notamment par une partie des spectateurs occasionnels et des jeunes, ou des outils de communication, qui ont pu être jugés perfectibles en termes de visibilité et de contenu.

Les résultats de cette étude donnent envie d'aller plus loin. Comme le souligne l'établissement dans la réponse apportée à la mission, l'étude est essentiellement centrée sur la perception du théâtre par les spectateurs plutôt que sur la typologie « sociologique » de ceux-ci. Elle a permis d'identifier un profil de spectateur récurrent, à la pratique culturelle très développée et très majoritairement parisien, mais "la diversité des publics ne saurait évidemment se limiter à ce « spectateur-type », la diversification des publics représentant un objectif de l'établissement".

Recommandation - Engager à moyen terme une étude approfondie des publics de Chaillot - en complément des statistiques de billetterie et de l'étude réalisée en 2019 sur la perception de la programmation et de l'accueil de l'établissement - qui permettrait une connaissance plus complète du profil sociologique des différentes catégories de spectateurs (professions et catégories socioprofessionnelles, niveau d'étude, etc....) et pourrait alimenter des actions fines et réactives de prospection, de renouvellement et de fidélisation des publics.

1.3.4. Une ambition affirmée : rajeunir et attirer de nouveaux publics

Chaillot TND, « vaisseau amiral » de la danse contemporaine, se doit de contribuer à développer la connaissance et la visibilité de cette forme artistique et multiplie des actions remarquables aussi bien vis-à-vis du public averti que des publics les plus éloignés de la danse contemporaine.

En développant les actions de médiation, destinées à combler l'écart entre la vitalité de l'offre artistique soutenue par des financements publics et l'attente des spectateurs dont la curiosité ne demande qu'à être aiguisée, les initiatives, déployées à la fois par le secrétariat général et la direction en charge du développement et des publics sont aussi pertinentes qu'originales par leur diversité et la recherche d'une proximité toujours plus grande entre les artistes et les publics.

Ainsi, depuis dix-huit ans, "L'Art d'être spectateur" devenu "Chaillot expérience" en 2020 s'envisage comme un programme d'actions créant des occasions privilégiées de rencontre avec les artistes et leur univers et invitant tous les publics à enrichir leur regard critique en partageant des espaces de discussions et de pratique. 7 596 personnes ont ainsi pu, au cours de la saison 2018/2019, prendre part aux différentes propositions tournées vers le public individuel telles que :

- La journée L'Artiste et son monde, qui invite le public à partager une journée entière, entre moments de pratique artistique, de réflexion et de convivialité avec un artiste connu pour son goût du partage et de la transmission, consacrée en 18/19 à Ohad Naharin.
- Les 19 rencontres avec les artistes à l'issue des représentations
- Les 5 bals proposés en lien avec la programmation
- Le Chaillot Nomade autour du travail de Patrice Thibaud proposé dans les espaces du Musée du Louvre
- Les 4 impromptus artistiques (10 représentations) présentés dans les espaces publics du théâtre (Batsheva Dance Company, Emanuel Gat, Jann Gallois, CNSAD)
- Les 5 projections de films
- Les 3 « Grandes Classes », cours de danse collectifs dans le Grand foyer du théâtre (autour du travail de Damien Jalet, Angelin Preljocaj et Philippe Decouflé)

Par ailleurs, des actions spécifiques ont également été proposées au public des abonnés, telles que des visites du théâtre, des visites du quartier de la Goutte d'or ou encore une visite d'exposition en partenariat avec la Cité de l'Architecture et du Patrimoine. A ces actions s'ajoutent les parcours d'éducation artistique et culturelle tournés vers des publics spécifiques ou en difficulté. Ont bénéficié de ces parcours au cours de la saison 2018/2019 :

- 539 jeunes de moins de 18 ans dans le cadre scolaire et 154 étudiants dans le cadre universitaire
- 481 personnes dans le cadre des actions « champ social »
- 249 personnes en situation de handicap sensoriel (notamment ateliers de pratiques artistiques adaptés aux personnes aveugles ou sourdes)

- Les actions proposées dans le cadre de l'Art d'être spectateur intègrent également des propositions de formation en direction des enseignants¹¹ ou des encadrants des groupes participants au programme (92 professeurs formés au cours de la saison 2018/2019). Des actions tournées spécifiquement vers les publics abonnés complètent le dispositif.

De même "Chaillot en partage", s'appuie sur des projets de long terme, tel que le projet portant sur l'inclusion du public scolaire en situation de handicap, cofinancé par le Fonds Social Européen ou encore « Faire ensemble pour Vivre ensemble », autour de la lutte contre la ségrégation scolaire, sociale ou encore territoriale dans toute l'Ile-de-France, accompagné par un mécène.

Ainsi, pour attirer les publics les plus éloignés de la danse contemporaine, la direction du développement a mis en place des actions de médiation permettant de valoriser des créations, des diffusions et des spectacles. De même, dans le champ de l'éducation artistique et culturelle le TND multiplie les initiatives pour attirer le public autour des œuvres d'art, de l'histoire et de l'architecture de Chaillot. C'est également dans le cadre de « l'été apprenant » que des partenariats avec des enseignants en sociologie et en philosophie ont été organisés pour travailler sur les « gestes de demain ».

Avant les directives de confinement, les perspectives pour l'année 2020 s'articulaient principalement autour de la poursuite des actions sur le territoire du 18ème arrondissement et du 10ème arrondissement, en capitalisant sur les réussites de "Chaillot en partage" à la Goutte d'Or et un nouveau programme d'activités sur une zone géographique correspondant aux limites du Quartier Politique de la Ville (QPV) Goutte d'or/La Chapelle, avec l'accompagnement financier de la Préfecture de police.

¹¹ Une page dédiée à l'EAC a été créée sur le site de Chaillot comprenant les projets, les mémoires vidéo, les ressources ainsi qu'une page dédiée aux enseignants avec les ressources pédagogiques et les contacts (<https://theatre-chaillot.fr/fr/education-artistique-et-culturelle> ; <https://theatre-chaillot.fr/fr/enseignant>)

II - LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DE CHAILLOT S'APPUIE SUR UN NIVEAU RELATIVEMENT ÉLEVÉ DE RESSOURCES PROPRES, CE QUI CONSTITUE AUSSI UN FACTEUR DE FRAGILITÉ EN CAS D'ALÉAS DE CONJONCTURE

2.1. DES FONDAMENTAUX BUDGÉTAIRES GLOBALEMENT SOLIDES

Avec un budget annuel avoisinant les 20 M€, l'établissement public de Chaillot se situe dans la fourchette moyenne-haute des théâtres nationaux, à un niveau à peu près comparable à l'Odéon, inférieur à celui de la Comédie française (37 M€) et supérieur à ceux de la Colline ou du TNS (12 ou 13 M€ chacun).

Avec un budget annuel avoisinant les 20 M€, l'établissement public de Chaillot se situe dans la fourchette moyenne-haute des théâtres nationaux, à un niveau à peu près comparable à l'Odéon, inférieur à celui de la Comédie française (37 M€) et supérieur à ceux de la Colline ou du TNS (12 ou 13 M€ chacun).

CHARGES	2 014	2 015	2 016	2 017	2 018	2 019
CHARGES D'EXPLOITATION	19 297 854	19 265 976	18 909 651	19 613 319	21 396 383	19 983 601
Cout d'achat des marchandises vendues dans l'exercice	31 293	31 597	15 125	16 698	49 899	58 433
Consommations de l'exercice en provenance des tiers	6 732 430	6 745 295	6 634 110	7 203 048	8 753 035	7 937 219
Impôts, taxes & versements assimilés	353 020	381 181	352 282			
Charges de personnel	10 236 565	9 911 610	9 969 601	11 096 295	10 561 002	10 379 050
<i>Salaires et traitements</i>		6 612 132	6 691 388	7 135 239	7 083 523	7 032 812
<i>Charges sociales</i>		3 299 478	3 278 213	3 516 407	3 153 276	3 030 895
<i>Autres</i>				444 649	324 203	315 343
Dot. aux amortiss. & aux provisions	1 533 689	1 696 233	1 636 200	737 072	1 014 643	973 838
Autres charges	410 857	500 060	302 333	560 206	1 017 806	635 061
CHARGES FINANCIERES	0	0	0	150	0	12 169
CHARGES EXCEPTIONNELLES	23 559	1 449	12 457	0	0	0
INTERESSEMENT & IMPÔTS SUR LES BENEFICES	90 487	57 140	87 227	0	0	0
Solde créditeur : B E N E F I C E	344 503	572 025	1 103 983	777 493	0	0
TOTAL GENERAL	19 756 403	19 896 590	20 113 318	20 390 963	21 396 383	19 995 770
<i>% Charges de personnel</i>	<i>51,8%</i>	<i>49,8%</i>	<i>49,6%</i>	<i>54,4%</i>	<i>49,4%</i>	<i>51,9%</i>
<i>% Charges fixes</i>	<i>63,4%</i>	<i>62,8%</i>	<i>61,0%</i>	<i>60,8%</i>	<i>58,9%</i>	<i>60,0%</i>

Source - Théâtre national de Chaillot, comptes financiers

Le compte de résultat de l'établissement fait apparaître un pic de dépenses en 2018 (21,4 M€) qui s'explique principalement par la comptabilisation sur cet exercice de charges relatives à l'exercice 2017, ce à la suite de différents retards dans le traitement des factures liés aux complexités de la mise en place, entamée à Chaillot au 1^{er} janvier 2017, du nouveau système comptable (GBCP¹²) et aux changements

¹² On rappelle que le décret no 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique impose désormais aux établissements publics l'usage d'un nouveau référentiel de pilotage devant permettre d'améliorer l'appréhension de leurs objectifs

d'organisation qui l'ont accompagnée (création en novembre 2017 du service facturier et de l'agence comptable). On peut noter que l'agent comptable de l'établissement souligne dans son rapport sur le compte financier 2019, que le référentiel GBCP est désormais à Chaillot "bien appréhendé malgré des difficultés persistantes", ces dernières tenant par exemple au rythme d'émission des titres et de recouvrement des créances, qui peut être encore amélioré, et à l'absence d'interface entre CHORUS et le logiciel comptable Y2 qui empêche l'intégration automatique des factures.

Les charges de personnel s'établissent de façon stable à un peu plus de 50 % de l'ensemble. Ce pourcentage est relativement mesuré au regard des autres théâtres nationaux : comparable à celui du TNS, inférieur à ceux de la Colline et de l'Odéon (de l'ordre de 60 %) et a fortiori de la Comédie française (près de 70 %). Le pic de 2017 (11,1 M€ contre 10 M€ l'année précédente et 10,6 M€ l'année suivante) s'explique par la conjonction de plusieurs facteurs : recrutements liés à la production de spectacles lourds notamment *Solstice* de Blanca Li (lequel spectacle sera abondamment tourné en 2018 et 2019 et donc *in fine* porteur de recettes), paiement en 2017 des cotisations sociales de novembre et décembre 2016, différentes indemnités de fin de contrat ou de départ à la retraite, à quoi se sont ajoutés des effets mécaniques de report et de rattrapage liés à la signature de l'accord salarial dans le cadre de la NAO¹³ 2017.

Le plafond d'emploi, fixé par la Loi de finances à 139 en 2019 et 138 en 2020 (137 dans le projet de loi de finances pour 2021), est respecté.

	Emplois sous plafond	Emplois hors plafond	Emplois hors champ	TOTAL
1 - Titulaires Etat	3,2			3,2
2 - Contractuels de droit privé	130,92	0,8	13,43	145,15
CDI	120,01			120,01
CDD	10,91	0,8	13,43	25,14
3 - CONTRATS AIDES		4,5		4,5
TOTAL	134,12	5,3	13,43	152,85
<i>Source - Théâtre national de Chaillot</i>				

Côté recettes, on constate un accroissement des ventes en 2017 et 2018 notamment lié à la réouverture en septembre 2017 de la salle Gémier, qui a ajouté une jauge de 25 % de places supplémentaires (places offertes comme places effectivement achetées).

stratégiques et le traçage des moyens mis en œuvre : comptabilité budgétaire distincte de la comptabilité générale, distinction AP/CP, nomenclature des dépenses par destination, enregistrement des recettes et dépenses au moment des encaissements et décaissements, outils de programmation budgétaire pluriannuelle...

¹³ Négociation annuelle obligatoire (article L2242-8 du code du travail)

PRODUITS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
PRODUITS D'EXPLOITATION	19 726 015	19 870 977	20 113 317	20 390 962	20 961 942	19 523 006
Production vendue		4 395 991	4 125 006	5 232 590	5 271 748	4 643 061
Subventions et produits assimilés		13 985 559	14 221 221	14 068 471	14 423 537	13 942 052
<i>Subvention pour charge de service public</i>				13 258 983	13 416 664	13 341 714
<i>Subventions de fonctionnement en provenance de l'Etat et des autres entités publiques</i>				29 988	263 422	13 738
<i>Dons et legs</i>				779 500	743 450	586 600
Reprises sur provisions et amortissements		1 367 230	1 643 102	866 851	970 598	724 418
Autres produits d'exploitation		122 197	123 988	223 050	296 059	213 475
PRODUITS FINANCIERS	0	0	0	0	0	0
PRODUITS EXCEPTIONNELS	30390	25 613	0	0	0	0
Solde débiteur : P E R T E	0	0	0	0	434 442	472 764
TOTAL GENERAL :	19 756 405	19 896 590	20 113 317	20 390 962	21 396 384	19 995 769
<i>% Subvention / Total</i>				65,0%	62,7%	66,7%
<i>% Recettes d'exploitation / Total</i>				26,8%	26,0%	24,3%

Source - Théâtre national de Chaillot, comptes financiers

La chute de recettes propres en 2019 s'explique par plusieurs facteurs. Le spectacle *Tout doit disparaître* de la compagnie DCA de Philippe Decouflé, expérience ambitieuse investissant tous les espaces de Chaillot, n'a pas fait les recettes attendues même si le taux de fréquentation payante ne fut pas indigne (60%) compte tenu de sa spécificité. L'établissement fait état pour ce spectacle de près de 340 K€ de recettes, soit 300 K€ de moins que la prévision initiale, sans compter le surcroît de dépenses de personnel d'accueil et de techniciens nécessité par la gestion de l'événement.

À cela se sont ajoutés le manque-à-gagner lié au mouvement de grève dans les transports (3 spectacles annulés) et, dans une mesure plus difficile à évaluer, les difficultés d'accès liées au mouvement des "gilets jaunes".

Un autre manque-à-gagner en 2019 est venu du retrait de deux mécènes du fonds de dotation *Le Manège de Chaillot* (voir encadré), lequel est passé de 8 à 6 membres. L'établissement chiffre à quelque 200 K€ la perte de recettes liée à ces défections.

Un cas exemplaire de mécénat : *Le Manège de Chaillot*

Une des originalités du mécénat soutenant Chaillot est l'existence depuis 2013 du *Manège de Chaillot*, groupe d'entreprises ayant constitué en faveur de l'établissement un fonds de dotation au sens de l'article 140- alinéa I de la loi du 4 août 2008. Si d'autres établissements culturels de l'État, comme le Louvre ou la BNF, bénéficient d'un fonds de dotation, Chaillot est le seul théâtre national dans ce cas. Dans le cas de Chaillot, le fonds est consommable, c'est-à-dire que les fonds apportés chaque année sont utilisables en eux-mêmes (par opposition aux fonds de dotation non consommables, dont seuls sont utilisables les revenus annuels du capital mis en place), l'autre caractéristique étant que les sommes sont fléchées pour 50 % sur des projets dans le cadre de la programmation et sont pour les autres

50 % libres d'emploi par l'établissement, s'apparentant ainsi à une subvention d'équilibre.

En rythme de croisière, huit entreprises contribuent à ce fonds, chacune à hauteur de 100.000 euros par an, soit un fonds annuel théorique de 800.000 euros. Deux d'entre elles ont cependant fait défection courant 2019 pour des raisons liées à des choix internes d'entreprises mais aussi, potentiellement, aux incertitudes quant à l'avenir immédiat du théâtre et notamment à la perspective d'une éventuelle fermeture de la salle Jean Vilar pour travaux. Le *Manège* se faisait fort de reconstituer son groupe de huit par cooptation avant la fin 2019. Quelques contacts étaient déjà avancés, mais ils n'ont pas abouti, peut-être du fait des incertitudes et interrogations suscitées par les nouvelles dispositions sur le mécénat contenues dans la Loi de finances pour 2020¹⁴.

Les entreprises du *Manège* sont donc, à la date du présent rapport, au nombre de six, aux profils diversifiés : Amundi, Ayming, Groupama, Orange, SNCF Réseau et TILDER. Une convention lie pour trois ans le *Manège* et Chaillot, l'actuelle convention courant depuis le 1^{er} décembre 2018. Le fonds de dotation est géré par un conseil d'administration que préside Patrick Jeantet¹⁵ et qui comprend, outre un représentant de chacune des entreprises mécènes, deux chorégraphes (aujourd'hui Marcia Barcellos et Jann Gallois) et Didier Deschamps en tant que directeur de Chaillot, ainsi que, avec voix consultative, l'administrateur général Réda Soufi. C'est en conseil d'administration que sont prises notamment les décisions de soutenir tel ou tel spectacle de la programmation à venir, généralement au nombre de 7 ou 8, sur présentation de Didier Deschamps. C'est également dans cette instance que, en commémoration des 70 ans de la Déclaration universelle des Droits de l'Homme signée à Chaillot en 1948, a été actée la commande à l'artiste congolais Freddy Tsimba de la sculpture *Porteuse des Vies*, désormais installée de façon permanente sur le second palier du grand escalier.

Le principe du *Manège* est qu'aucun soutien n'est apporté par tel de ses membres à tel spectacle de l'année. La volonté est clairement celle d'un soutien collectif, ce qui signifie pour chaque membre d'accepter une moindre visibilité individuelle. Les contreparties, qui sont prévues et encadrées par la loi, sont en revanche individualisées. Sont ainsi proposées à chacune des entreprises du *Manège* :

- une soirée de gala autour d'un des spectacles de la saison, réservée aux salariés et invités de l'entreprise,
- en association avec un artiste partenaire du Théâtre, une descente chorégraphiée du Grand escalier,
- 50 places sur la saison en cours,
- la possibilité de louer les espaces du Théâtre, et notamment de grand foyer, à un tarif préférentiel.

¹⁴ On rappelle que la loi n° 2019-1479 du 28 décembre 2019 institue notamment la baisse à 40 % (au lieu de 60 %) du taux de la réduction d'impôt au-delà de 2 M€ de dons versés et l'encadrement de la rémunération des personnes mises à disposition par l'entreprise dans le cadre du mécénat de compétences.

¹⁵ Aujourd'hui membre du conseil d'administration en tant que personnalité qualifiée, Patrick Jeantet était entré au *Manège* en tant que PDG de SNCF Réseau.

La subvention principale de l'État est restée à peu près constante sur les six dernières années, l'établissement enregistrant chaque année le dégel des fonds mis en réserve. Des subventions complémentaires de l'État ont été obtenues par l'établissement en 2018, qu'il s'agisse d'investissements (travaux d'accessibilité et rénovation des circuits électriques) ou de fonctionnement (subvention par le ministère de la culture sur le programme 224 pour le développement d'un spectacle itinérant jeune public d'Emanuel Gat et par la Préfecture de Paris et d'Ile de France qui a prolongé son soutien au projet "Chaillot en partage à la Goutte d'Or").

La part des recettes d'exploitation sur le total des recettes oscille entre 24 et 27 % ces trois dernières années, ce qui situe Chaillot dans le haut de la fourchette des théâtres nationaux, à un niveau comparable à l'Odéon et à la Comédie française, tandis que la Colline et le TNS se situent sous les 20 %.

La billetterie spectacles a représenté en 2019 une recette de 2,34 M€ pour 117.230 billets vendus (abonnés compris, hors exos), soit un prix moyen de 20 € par place qui s'inscrit dans la politique du ministère et de ses établissements publics en faveur d'une accessibilité de l'offre culturelle publique. Le prix des billets varie de 6 euros à 43 euros selon la catégorie de spectateur et le spectacle choisi.

Prix des billets à l'unité pour la saison 2020-2021

	TARIF A	TARIF B	TARIF C	TARIF SPÉCIAL
Tarif plein	22€	39€	43€	35€
65 ans et +	19€	34€	38€	35€
18/27 ans	11€	14€	19€	20€
- de 18 ans	8€	12€	16€	20€
Demandeur d'emploi	12€	17€	22€	35€
Bénéficiaire de minima sociaux	8€	8€	8€	8€
Situation de handicap sensoriel*	16€	23€	27€	35€
Groupe (à partir de 10 personnes)	16€	30€	36€	35€
Groupe scolaire sur le temps scolaire **	6€	6€		

* SUR LES REPRÉSENTATIONS EN COLLABORATION AVEC ACCÈS CULTURE ET LES REPRÉSENTATIONS DES JOURS D'ATELIERS ADAPTÉS
 ** UN ACCOMPAGNATEUR GRATUIT POUR 15 ÉLÈVES

Source - Chaillot - Théâtre de la danse, brochure 2020-2021

Outre les recettes de billetterie, la solidité des recettes propres de Chaillot tient aux locations des espaces prestigieux du Palais de Chaillot (défilés de mode, soirées d'entreprises, manifestations officielles, lancement de films, remises de prix, etc.), ainsi qu'au soutien de mécènes actifs, qu'ils soient membres du *Manège de Chaillot* ou qu'ils interviennent à titre individuel¹⁶. En dehors et moins formellement qu'à travers le *Manège de Chaillot*, le Théâtre national de la Danse s'emploie à fidéliser ses mécènes et à dynamiser leurs collaborations par l'animation d'un réseau, le *Cercle de Chaillot*.

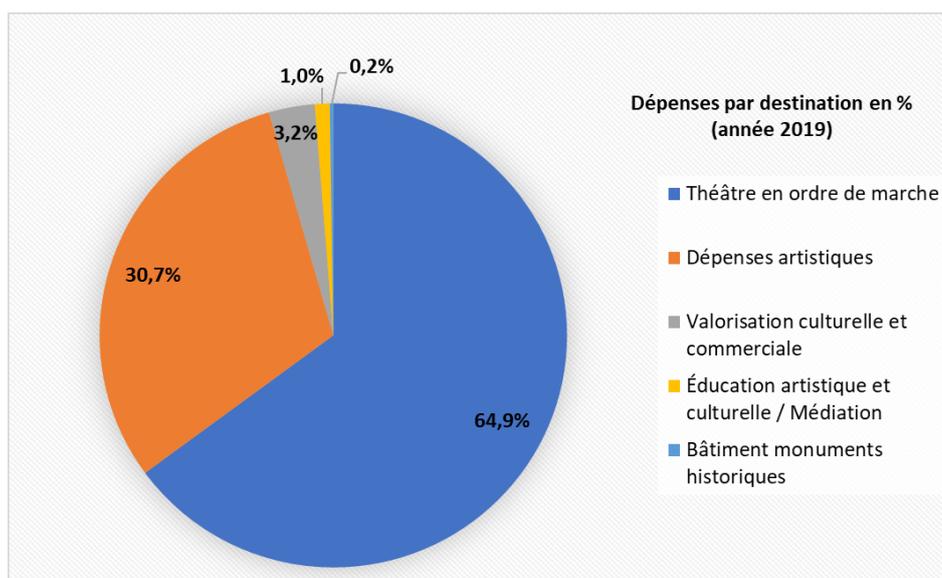
¹⁶ Au cours de l'année 2019, le théâtre de Chaillot a, par exemple, bénéficié du soutien de la Caisse d'Épargne Ile-de-France pour la carte adhésion Jeune, de la Fondation BNP Paribas pour la *Fabrique Chaillot*, de Rochas pour la production du spectacle *Tout doit disparaître* de Philippe Decouflé...

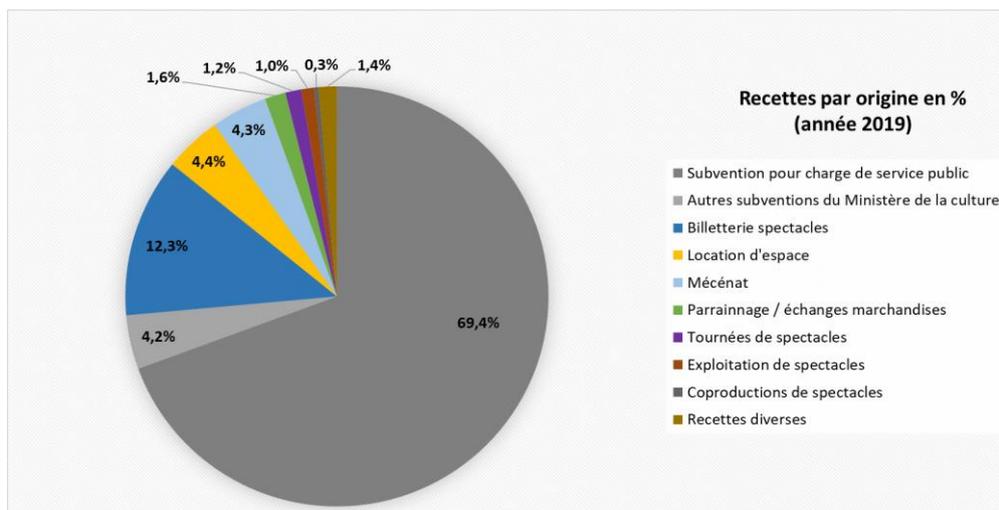
2.2. UN ÉQUILIBRE CEPENDANT FRAGILISÉ DEPUIS 2018 AVEC, POUR LES PROCHAINES ANNÉES, DES PERSPECTIVES ASSOMBRIES PAR LA CRISE SANITAIRE

Si les fondamentaux budgétaire du théâtre national de Chaillot demeurent globalement solides, deux éléments de fragilité apparaissent : la croissance des frais fixes et l'amplitude entre les résultats positifs ou négatifs sur les dernières années.

Les documents budgétaires analytiques de Chaillot (dépenses par destination / recettes par origine) font apparaître, comme c'est le cas pour beaucoup d'établissements culturels sous statut d'EPIC, un équilibre entre le coût d'ordre de marche de l'établissement et la subvention pour charge de service public qu'il reçoit du ministère de la culture.

Pour l'année 2019, le coût d'ordre de marche représentait à peu près les 2/3 (64,9 %) des charges de l'établissement (les dépenses artistiques en représentant 30,7 %) et, en regard, la subvention structurelle du ministère représentait 69,4 % des recettes de l'établissement (les recettes propres en représentant 26,4 %).

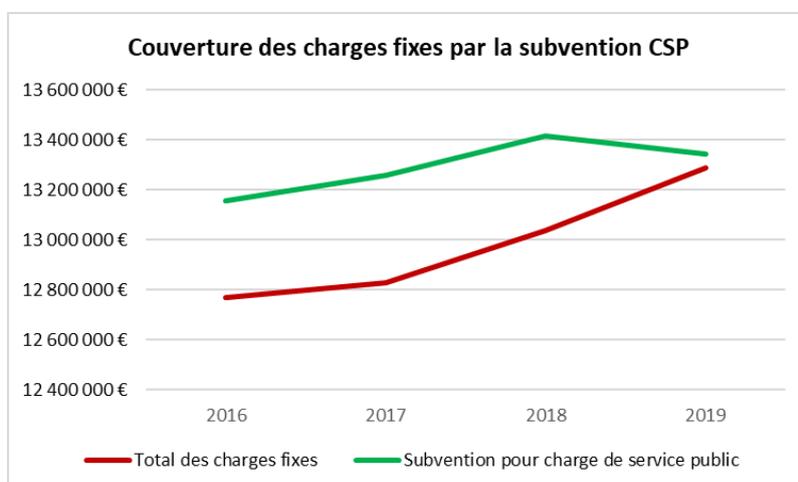




Toutefois la couverture de l'un par l'autre se détériore régulièrement depuis quatre ans, la croissance des coûts fixes de l'établissement étant sensiblement plus forte que celle de la subvention d'équilibre.

	2016	2017	2018	2019
Total des charges fixes	12 767 915 €	12 830 376 €	13 034 898 €	13 289 269 €
Subvention pour charge de service public	13 156 529 €	13 258 983 €	13 416 664 €	13 341 714 €

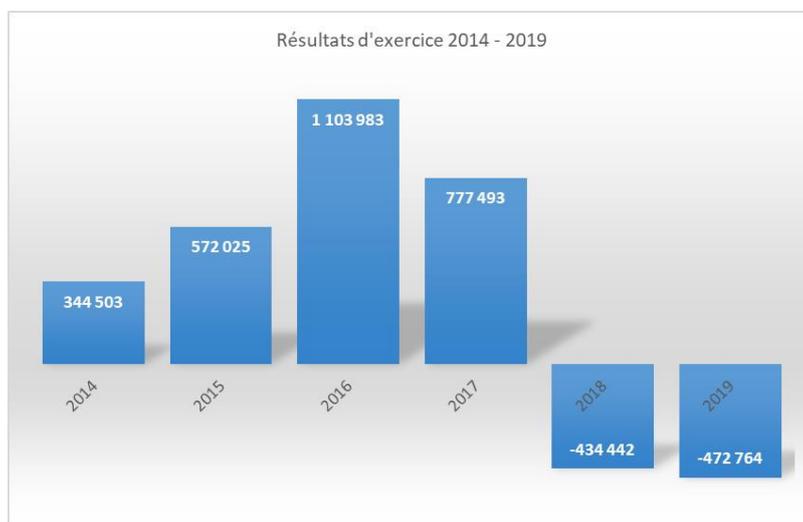
Source - Théâtre national de Chaillot, comptes financiers annuels



Source : Chaillot - Théâtre national de la danse - Mission

Alors que l'établissement a bouclé quatre exercices de suite 2014-2017 avec des résultats largement positifs qui lui ont permis d'amortir la réouverture de la salle Gémier (et devaient lui permettre, notamment, d'envisager sur des bases solides la fermeture programmée de la salle Vilar pour travaux), les exercices 2018 et 2019 se sont soldés par des pertes d'exploitation presque aussi notables, liées essentiellement à une concentration de dépenses en 2018 et à un déficit de recettes en 2019.

Si la dégradation de la couverture des coûts fixes par la SCSP se confirme, le rétrécissement des marges artistiques qui en résultera pour l'établissement ne pourra être évité que par des économies structurelles ou par une revalorisation de la subvention de l'État.



Il est difficile, pour autant, de tirer des conclusions définitives de cette situation. En réalité, la fermeture de la salle Gémier pendant 4 ans, qui a représenté au moins autant d'économies en fonctionnement et en production que de manque-à-gagner en recettes, puis sa réouverture avec des effets symétriques, rendent difficile une lecture en continu. La fermeture à venir de la salle Jean Vilar, si les travaux prévus se font (cf. infra), aura un impact encore plus déterminant, même s'il est difficile à prévoir pour l'instant.

Par ailleurs, Chaillot connaît la situation des établissements qui ont su développer des ressources propres mais qui, lorsque la tendance de l'économie se retourne ou que le contexte social se tend, se retrouvent plus fragilisés que des établissements davantage dépendants de la subvention.

En tout état de cause, le contexte de crise épidémique actuelle impactera radicalement les comptes définitifs de l'année 2020 ainsi que, très probablement, ceux de l'année 2021, voire des années suivantes. En réponse au questionnaire envoyé à un certain nombre d'établissement par la mission culture de la Commission des finances du Sénat sur les effets du confinement du printemps 2020, le Théâtre de Chaillot (on en trouvera en annexe 2 un extrait de sa réponse) évalue à quelque 410 K€ son manque à gagner, c'est-à-dire la différence entre les moindres recettes et les économies réalisées du fait de l'annulation de tous les spectacles entre le 13 mars et le 14 octobre 2020. Il s'agit d'une prévision à fin mai 2020, qui table sur un déconfinement à la rentrée et ne tient donc pas compte des mesures sanitaires prises et encore à prendre cet automne.

Ce n'est qu'au sortir de ces turbulences que pourra être reposée la question de la stabilité d'exploitation de l'établissement.

2.3. DES ÉLÉMENTS DE BILAN COMPTABLE QUI NE SUSCITENT PAS D'INQUIÉTUDE, SOUS RÉSERVE D'UN INVENTAIRE À PRÉCISER

S'agissant des comptes de bilan, ils permettent par définition de dégager les principaux indicateurs synthétiques que sont, notamment, le fonds de Roulement (ressources stables - emplois stables), le besoin en fonds de roulement (créances de l'actif circulant - dettes circulantes) ou la trésorerie (fonds de roulement - besoin en fonds de roulement).

ACTIF	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ACTIF IMMOBILISÉ						
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	19 351	23 179	26 850	187 756	159 831	124 784
IMMOBILISATIONS CORPORELLES						
Terrains	7 500 000	7 500 000	7 500 000	7 500 000	7 500 000	7 500 000
Constructions	40 127 769	40 134 745	41 858 839	41 762 600	41 661 019	41 580 709
Installations techniques, matériel et outillage	1 047 180	1 085 525	1 376 953	2 307 218	2 291 485	2 283 646
Autres	1 541 614	1 562 924	1 549 717	2 319 249	3 091 551	3 443 297
Immobilisations corporelles en cours	1 198 447	2 080 411	366 473		375 376	377 066
IMMOBILISATIONS FINANCIERES	585	585	585	585,4	585	585
Total Actif immobilisé	51 434 946	52 387 369	52 679 417	54 077 409	55 079 847	55 310 087
ACTIF CIRCULANT						
Stocks		19 692	21 026	19 902	24 850	29 477
Créances et autres	970 381	1 680 105	1 540 859	3 094 811	3 649 800,42	2 724 153,20
Disponibilités	11 094 409	10 476 057	10 848 116	10 289 792	13 384 687	8 332 289
Charges constatées d'avance	256 425	129 453	123 487	352	0	0
Total II Actif circulant	12 321 215	12 305 307	12 533 488	13 404 857	17 059 337	11 085 919
TOTAL GENERAL (I + II)	63 756 161	64 692 676	65 212 905	67 482 266	72 139 184	66 396 006

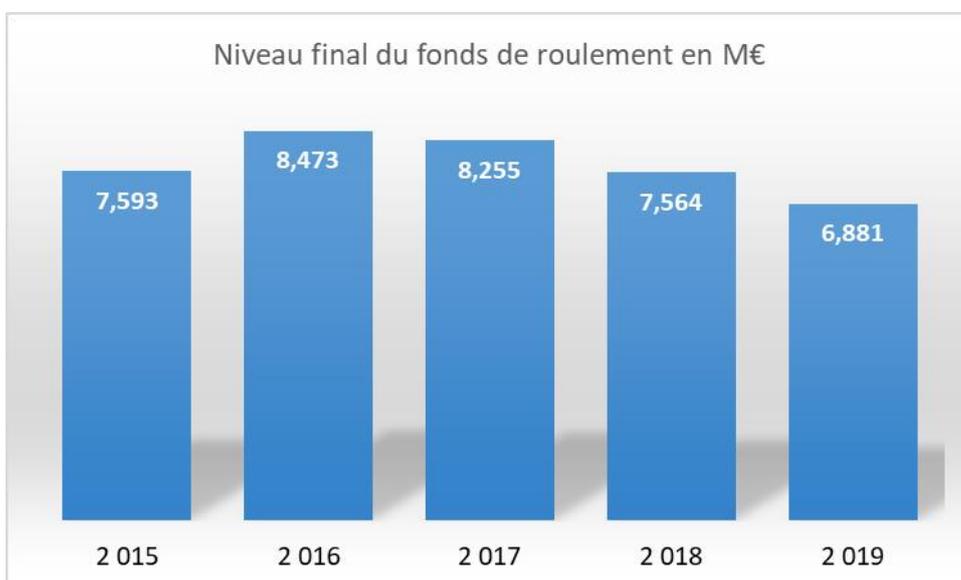
Source - Théâtre national de Chaillot, comptes financiers

PASSIF	2014	2015	2016	2017	2018	2019
FONDS PROPRES						
Financements rattachés à un Actif - Etat	47 500 054	47 500 054	47 500 054	53 863 874	54 377 271	54 541 520
Financements rattachés à des Actifs - Autres				0	250 000	250 000
Réserves	2 806 196	3 000 000	3 300 000	4 300 000	4 800 000	4 800 000
Report à nouveau	1 500 804	1 674 959	1 946 984	2 008 745	2 286 238	1 851 796
Resultat de l'exercice (benefice ou perte)	344 503	572 025	1 103 983	777 493	-434 442	-472 764
Financement des autres Actifs - Etat (Subv. Invest.)	5 698 375	5 802 924	5 882 211			
Total Fonds Propres	57 849 932	58 549 962	59 733 232	60 950 112	61 279 067	60 970 552
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES						
Provisions pour risques	143 871	263 991	238 245	155 000	138 000	10 000
Provisions pour charges	957 682	1 166 923	1 181 319	1 163 688	1 226 599	1 205 441
Total provisions pour risques et charges	1 101 552	1 430 913	1 419 564	1 318 688	1 364 599	1 215 441
DETTES ET TRESORERIE						
Dettes financières	0	0	0	0	0	0
Dettes d'exploitation						
<i>Dettes fournisseurs et Comptes rattachés</i>	1 422 569	1 291 213	1 142 194	861 442	1 169 595	708 970
<i>Dettes fiscales et sociales</i>	1 778 010	1 959 264	1 941 519	3 334 950	2 701 165	1 805 526
Autres Dettes et trésorerie	1 604 096	1 461 324	976 395	1 017 075	5 624 800	1 695 516
Total dettes et trésorerie	4 804 675	4 711 801	4 060 108	5 213 466	9 495 560	4 210 013
TOTAL GENERAL	63 756 159	64 692 676	65 212 904	67 482 266	72 139 227	66 396 006

Source - Théâtre national de Chaillot, comptes financiers

Dans ses rapports récents, l'agent comptable de l'établissement souligne cependant, à juste titre, que la notion classique de cycle de financement a relativement peu de sens s'agissant d'un organisme majoritairement financé par des subventions et que "son modèle économique n'est pas adapté pour être piloté budgétairement par le résultat comptable et les indicateurs de l'analyse financière". En particulier, les variations du besoin en fonds de roulement sont largement conditionnées par le rythme des versements de la subvention du ministère.

Ceci rappelé, l'analyse des données comptables de l'établissement fait apparaître une baisse du fonds de roulement depuis quatre ans. On note toutefois qu'il reste ici largement positif et couvre en 2019 l'équivalent de 132 jours de charges d'exploitation décaissables de l'établissement (hors amortissement), soit une marge de sécurité largement satisfaisante.



Il importe de noter que l'agent comptable a signalé à plusieurs reprises ces dernières années que l'état de l'inventaire des biens de l'établissement n'est pas effectué depuis 2015, ce qui interdit la vérification de l'intégrité du patrimoine, notamment des éventuels actifs soustraits ou disparus.

Recommandation - Procéder à l'inventaire comptable des biens de l'établissement, qui n'est plus fait depuis quelques années, pour permettre l'appréhension de son patrimoine et le suivi de son intégrité.

III - LA GESTION DE L'ÉTABLISSEMENT APPARAÎT COMME PRÉCISE, ATTENTIVE ET RÉACTIVE

3.1. UN ORGANIGRAMME RÉCEMMENT REFONDU POUR FAVORISER LE RENFORCEMENT ET LA SÉCURISATION DE FONCTIONS ESSENTIELLES, ET DONT LA PERTINENCE S'APPRÉCIERA À L'USAGE

Le TND a adopté très récemment un nouvel organigramme qui a été présenté et adopté, après les concertations en interne de rigueur, au conseil d'administration du 28 novembre 2019, et modifie le précédent organigramme qui datait de 2012, par l'intégration de compétences-métiers supplémentaires et la création de fonctions nouvelles.

L'établissement met en avant deux types d'évolutions de contexte à l'origine de cette refonte :

- des éléments d'origine externe qui ont amené Chaillot à s'adapter à des nouveaux cadres réglementaires (ordonnances de 2005 et 2015 sur la commande publique, décret GBCP de 2012) ainsi qu'aux contraintes de sécurité renforcées après les attentats de 2015 ;
- des décisions internes de modernisation de la fonction RH et de renforcement des capacités de Chaillot en matière de développement des ressources propres, de diversité et d'égalité professionnelle, de communication, notamment digitale, ou d'EAC.

Certaines des évolutions fonctionnelles ont été décidées à cette occasion d'autres l'avaient été au cours des années récentes et le nouvel organigramme en a pris acte. Les principales sont les suivantes :

- Une restructuration de la fonction financière dans la ligne de la réforme GBCP, entrée en vigueur à Chaillot le 1^{er} janvier 2017, par la création d'un service facturier (SFACT) placé sous l'autorité de l'agent comptable.
- La structuration d'un pôle Finances et Systèmes d'information, avec la création d'un poste de responsable des marchés et d'un poste de régisseur principale des recettes.
- Le renforcement de la direction des ressources humaines avec notamment la création d'un poste de chargée de projets RH et Santé /Qualité de Vie au Travail.
- La création de deux services distincts à partir de l'ancien Secrétariat général :
 - d'un côté, une Direction du développement et des publics, rendue autonome, chargée de la commercialisation des spectacles et de la billetterie, d'une part, et du développement des publics et de l'EAC d'autre part ;
 - et, de l'autre côté, le Secrétariat général recalibré qui, outre sa compétence maintenue en matière d'accueil du public et de communication, étend sa compétence au développement du mécénat et à la location d'espaces.

- Un ajustement des fonctions de la Direction technique avec la création d'un service plateau, le renforcement de la régie audiovisuelle et la création d'un poste de régie événementielle.

Au total les 127 salariés permanents du Théâtre national de Chaillot se répartissent selon un organigramme en forme de râteau élargi de 7 entités directement placées sous l'autorité de la direction générale : cinq directions, le secrétariat général et le pôle finances.

Organigramme et effectifs du Théâtre national de Chaillot (2020)				
Direction ou service	Fonctions	Cadres	Non-cadres	Total
Direction générale	Directeur général	1		5
	Administrateur général	1		
	Conseiller à la programmation	1		
	Assistant du directeur	1		
	Adjointe de l'administrateur général	1		
Agent comptable et service facturier	Agent comptable	1		6
	Service Facturier	2	3	
Secrétariat général	Secrétaire générale	1		17
	Accueil du public	2	6	
	Communication	3	1	
	Mécénat et commercialisation	2		
	Presse et protocole	1	1	
Direction des Ressources Humaines	Directrice	1		8
	Paie	3	1	
	Ressources Humaines	3		
Pôle Finances et Systèmes d'information	Marchés publics	1		6
	Systèmes d'information	2	1	
	Budget et contrôle de gestion	1		
	Régie de recettes		1	
Direction du développement et des publics	Directrice	1		13
	Assistant de direction	1		
	Réservations	2	5	
	Développement des publics / Actions artistiques et culturelles	4		
Direction du bâtiment, de la sécurité et des moyens généraux	Directeur	1		10
	Adjointe au directeur	1		
	Accueil, sécurité, sûreté	1	2	
	Maintenance, travaux et moyens généraux	1	4	
Direction de la production	Directrice	1		5
	Productions et tournées	4		
Direction technique	Directeur	1		57
	Directeur adjoint	1		
	Assistante de direction	1		
	Achats-Budget	1		
	Bureau d'études	1		
	Electricité	4	7	
	Habillement	1	4	
	Plateau	4	17	
	Régie générale	6		
	Régie lumière	3		
	Régie son	3		
	Régie vidéo	3		
TOTAL		74	53	127

Cette refonte de l'organigramme s'est faite par redéploiements de postes et dans le respect du plafond d'emploi. Le développement de métiers administratifs face aux métiers techniques, rendu nécessaire par l'accroissement des tâches de gestion pointues désormais exigées des établissements publics, et que l'organigramme entérine, a amené un creusement du ratio cadres / non cadres (74 / 53) par rapport à l'organigramme de 2012 (69 / 58).

	Cadres	Non-cadres
Direction générale	100%	0%
Agent comptable et service facturier	50%	50%
Secrétariat général	53%	47%
Direction des Ressources Humaines	88%	13%
Pôle Finances et Systèmes d'information	67%	33%
Direction du développement et des publics	62%	38%
Direction du bâtiment, de la sécurité et des moyens généraux	40%	60%
Direction de la production	100%	0%
Direction technique	51%	49%
Ensemble	58%	42%

Il est toujours délicat de porter une appréciation sur un organigramme, surtout lorsqu'il est en tout début d'application comme c'est le cas ici. On sait que l'organigramme parfait n'existe pas, et qu'à des considérations fonctionnelles objectives se mêlent des questions subjectives d'image, d'histoire et de personnes.

En l'occurrence, la refonte la plus notable du nouvel organigramme du TND tient peut-être à la redéfinition du secrétariat général, qui est allée de pair avec le changement de titulaire du poste. Au vu de la réalité des fonctions redéfinies de ce service on peut d'ailleurs s'interroger quant au terme même de "secrétariat général", puisque celui-ci n'exerce aucune fonction transversale de coordination et encore moins de tutelle par rapport aux autres directions, et se concentre sur des fonctions d'interface et de prospection en direction du public, des mécènes, de la presse, etc. Mais on sait que cette acception du terme n'est pas rare dans le réseau des établissements de spectacle vivant subventionnés.

Quoi qu'il en soit, on peut noter que la distinction nouvelle entre le Secrétariat général et la Direction du développement et des publics crée une séparation fonctionnelle entre l'accueil du public et les réservations, ou encore entre la communication/commercialisation et le développement du public.

La communication de Chaillot TND est en effet assurée à la fois par le secrétariat général, et la direction en charge du développement et des publics avec une forte prévalence du secrétariat général.

Le secrétariat général de Chaillot TND est centré sur les missions de communication, le mécénat et les publics.

Composé de quatre agents, ses missions s'articulent autour de 4 axes :

- La valorisation de l'image de Chaillot Théâtre national de la danse
- La location d'espaces et la recherche de mécénats
- La coordination des activités du théâtre
- L'accueil du public

La direction en charge du développement et des publics, se compose quant à elle de 6 personnes trois pour le développement des publics, deux pour l'éducation artistique et culturelle (EAC) et une pour les zones d'éducation prioritaires (ZEP).

Cette direction est plus spécifiquement chargée du développement culturel, de la commercialisation des places, des adhésions et de la fidélisation des publics.

Cette organisation bicéphale ne contribue pas à la clarification du pilotage stratégique de la communication de l'établissement mais ne l'empêche pas, néanmoins, de déployer un large éventail d'initiatives en direction des publics. C'est ainsi, que le TND a notamment, dès le mois de mars, au moment du confinement de la crise de la COVID, accéléré la communication digitale en direction des partenaires et des publics avec un large éventail de choix de séquences autour de la danse.

Or, la profonde mutation des formes de communication et le développement de l'offre numérique, doivent être portés par une mission communication stratégique et opérationnelle consistant à développer des projets autour de l'écosystème de Chaillot.

Même si la collaboration entre ces deux entités est opérationnelle et renforcée par le soutien du directeur et du directeur adjoint, il appartiendra à la direction et aux personnels de l'établissement d'en mesurer le bien-fondé sur la durée.

Si des difficultés fonctionnelles se font jour et, notamment, si l'absence d'une direction unique de la communication apparaît comme un frein à la coordination transverse des projets, on peut considérer qu'à terme le secrétariat général pourrait être le dépositaire de l'ensemble de la fonction communication stratégique, en lien étroit avec l'ensembles des directions.

Recommandations

- Réexaminer à moyen terme la pertinence de la séparation, instaurée par l'organigramme de décembre 2019, entre les actions de prospection "du" public au sens large qui sont de la compétence du Secrétariat général en matière de communication, et les actions en direction "des" publics ciblés qui sont de la compétence de la Direction du développement et des publics.

- Examiner la pertinence de maintenir l'appellation du "Secrétariat général" s'agissant d'un service qui, en l'état actuel de l'organigramme, a quasi exclusivement en charge les fonctions d'interface et de prospection en direction du public, de la presse et des mécènes.

3.2. DES RELATIONS SOCIALES EN INTERNE QUI SONT PLACÉES SOUS LE SIGNE DU DIALOGUE ET QUI APPARAISSENT GLOBALEMENT APAISÉES

Le dialogue social est, de l'avis des représentants du personnel très à l'écoute et constructif, et le dernier préavis de grève date de 2015. Si le mandat de la précédente direction avait été émaillé d'affrontements très sévères avec une partie du personnel, sans compromettre toutefois la tenue de la programmation auprès du public, l'arrivée de Didier Deschamps a largement apaisé les débats, sans les esquiver. La présence régulière du directeur, Didier Deschamps et du directeur adjoint à toutes les réunions en présence d'élus est vécue comme un véritable atout pour le dialogue social de l'établissement.

Il existe néanmoins, encore des séquelles des conflits liés à la réorganisation des services suite au passage à une offre majoritairement tournée vers la danse. Les représentants du personnel formulent des critiques vis-à-vis de la circulation interne de l'information et des circuits d'information intermédiaires et demandent la création d'un intranet. Ils demandent en outre la réintroduction des fiches d'impact (ou d'un équivalent) qui permettraient d'évaluer la charge supplémentaire de travail en fonction de la programmation des événements. Ce point, aux yeux de la mission, mériterait sans doute d'être creusé.

Recommandation - Examiner la possibilité d'introduire ou de réintroduire des fiches d'impact internes permettant d'évaluer les charges spécifiques de travail liées à la survenue d'événements ponctuels pour lesquels Chaillot est fréquemment sollicité, et d'en informer les personnels impliqués.

Plus généralement, le fonctionnement en silo des directions est globalement dénoncé comme un frein à la circulation de l'information et au développement de projets transverses. Ce dysfonctionnement empêcherait, par ricochet, les différents métiers de Chaillot de bien se connaître et a fortiori de partager les expériences.

Sur les conditions de travail, la configuration du bâtiment qui est largement enterré a pour conséquence de priver 80 agents (sur 127 salariés permanents) de lumière naturelle au quotidien. Ces conditions de travail qui sont contraintes par la structure même du bâtiment (lumière artificielle et nombreux escaliers) ont permis aux agents d'obtenir quelques congés supplémentaires, qui ne compensent pas le travail en sous-sol permanent. Par ailleurs, les représentants du personnel font avec insistance état d'une "surchauffe" de l'établissement : la rotation accélérée des spectacles, l'accompagnement des artistes de la Fabrique Chaillot, les actions d'EAC et en direction des autres publics, conjugués à la multiplication de l'accueil d'événementiel, avant la COVID, représentent une charge de travail importante qui est ponctuellement compensée par le recrutement d'intermittents.

Par ailleurs, les représentants du personnel font part régulièrement dans les CHSCT de préoccupations sérieuses sur la nature des travaux de sécurité à effectuer. En effet, la persistance d'amiante dans certaines zones, les problèmes de potabilité de l'eau, les fuites d'eau due à la mauvaise étanchéité des terrasses et l'obsolescence des centrales de traitement d'air, sont autant de travaux à mettre en œuvre en urgence -cf. infra) pour permettre de garantir à l'ensemble des personnels des conditions de travail normalisées au sein de l'établissement.

3.3. UN POSITIONNEMENT SOCIÉTAL ET ENVIRONNEMENTAL VOLONTARISTE AVEC DES RÉSULTATS TANGIBLES

L'établissement a mis en place un plan développement durable en 2017 à travers un groupe-projet piloté par l'administrateur général. Élaboré en concertation avec l'ensemble des services et des représentants du personnel, il a permis de fixer une série d'objectifs opérationnels visant à améliorer la performance environnementale de Chaillot TND. Ainsi, les objectifs d'amélioration sont fixés sur la consommation de fluides, d'eau, de papier, la gestion des déchets (mise en place d'un système de tri), la réutilisation des matériaux scénographiques et la prise en compte de la démarche de responsabilité sociale (RSO) dans les marchés publics.

Dans la même démarche, l'ensemble des matériaux consommables dont le théâtre n'a plus l'usage (mobilier, matériaux scénique (terre de bruyère, poudre de marbre) sont systématiquement donnés à des associations ou des organisations¹⁷.

Des résultats positifs sont constatés depuis 2018 sur la consommation des fluides même si la vétusté des centrales de traitement d'air ne permet pas de limiter de manière conséquente les consommations d'énergie.

3.4. UN POSITIONNEMENT EN POINTE EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ FEMMES/HOMMES ET DE LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS

L'enquête SACD de 2012 intitulé "où sont les femmes ?", a permis de montrer que Chaillot TND était déjà le théâtre national le mieux classé avec une moyenne de 30% de femmes présentes dans la programmation. La saison 18/19 n'a pas démenti le palmarès avec près de 50% de femmes sur la soixantaine d'artistes signataires d'un programme ou d'un spectacle.

Les artistes femmes accèdent pleinement aux moyens de production mis à disposition par Chaillot TND à travers la production déléguée comme la coproduction.

En interne le label Egalite professionnelle entre les femmes et les hommes a été délivré par l'AFNOR en décembre 2018. Les mesures mises en place concernent la rémunération effective, le suivi de l'évolution salariale, l'égal accès à la promotion professionnelle, des recrutements non discriminants, la mixité des équipes, la lutte contre le harcèlement et les discriminations... Une série d'indicateurs sont associés à chaque objectif et suivi par une commission dédiée au sein du CSE.

L'établissement a mis en place également une procédure d'alerte discrimination en interne en complément de la procédure Allodiscrim ainsi que la création d'une commission égalité diversité composée de représentants du personnel et de salariés.

Enfin, la signature d'un accord en faveur de l'égalité professionnelle en décembre 2018 a permis la mise en place d'un dispositif de suivi avec une commission dédiée.

¹⁷ Les dons de tapis de danse à l'association show bis qui équipe des lieux culturels sur le continent africain.

3.5. UNE COOPÉRATION ET UNE SYNERGIE AVEC LES TROIS AUTRES ÉTABLISSEMENTS OCCUPANT LA COLLINE DE CHAILLOT QUI GAGNERAIENT À DÉPASSER LES SEULS ENJEUX DE SÛRETÉ / SECURITÉ

Fortement sollicité par des événements et manifestations publics ou privés tout au long de l'année, et abritant plusieurs musées et établissements recevant du public, le Palais de Chaillot présente sur l'ensemble de son site des enjeux de sûreté/sécurité particulièrement lourds. L'intrication des différentes entités crée des difficultés singulièrement importantes, notamment dans le cadre de l'accueil de chefs d'État ou de gouvernement (6 à 10 visites par an).

Compte tenu de ces enjeux, l'ABF a demandé un audit de sûreté pour l'ensemble du Palais de Chaillot. Une étude du cabinet Casso et associés a été réalisée en 2018.

Cette étude actualisée en 2019 montre une augmentation sensible des actes de délinquance dans le 16^e arrondissement avec notamment, entre 2016 et 2017 une progression de 44,8% des infractions sur les stupéfiants, 25,9% pour le port d'armes illégal et 48,6% des violences sexuelles.

En juin 2018, la préfecture de Paris a mis en place un « plan tourisme » pour assurer la sécurité des visiteurs pendant la période estivale. Néanmoins, selon un rapport de l'office de tourisme de Paris, 64% des visiteurs étrangers craignent une agression dans Paris. Sept zones touristiques ciblées, dont le Trocadéro, bénéficient d'un renforcement de la présence policière sur les sites.

Pour assurer la sécurité interne du site, les portails métalliques et un « organigramme des clés » pour 400 clés sont opérationnels.

Néanmoins, les moyens techniques de détection des intrusions, et des présences et la vidéosurveillance doivent être renforcés.

Dans ce contexte et avec une recrudescence de la menace terroriste, l'étude préconise de piloter globalement la sûreté des différents sites de Chaillot en associant l'ensemble des tutelles ministérielles.

Ainsi l'installation d'un PC de sécurité commun dans Chaillot, a permis la pose de caméras de surveillance de haute définition et la mise en place de serrures électroniques ainsi que des badges personnalisés. Cependant, pour faciliter l'accueil des personnalités, les équipes auraient besoin d'un plan en 3D à l'image de celui que la CAPA a mis en place pour ses propres espaces.

Le sujet de la compatibilité de l'ensemble des outils développés par les différentes entités de Chaillot est posé comme un préalable à la réussite des projets liés à la sûreté globale des lieux.

La menace terroriste et la montée en puissance des actes délinquants sont autant d'alertes à prendre en compte dans la perspective des Jeux olympiques de 2024, dont le Palais de Chaillot constitue un des sites dans le prolongement du Champ de Mars. Le renforcement des moyens humains et technologiques pour assurer la sûreté des personnels et du public au sein des bâtiments seront un préalable pour accueillir des activités liées à la manifestation, dans des bâtiments complexes.

Mais au-delà des questions communes en termes de sécurité/sûreté et de la gestion des contraintes techniques partagées (fluides, espaces communs...), qui occupent, semble-t-il, l'essentiel de l'ordre du jour des réunions de coordination qu'ils ont régulièrement entre eux, on ne peut que regretter la faible dynamique commune

en matière d'offre culturelle des quatre occupants du Palais de Chaillot. Une illustration est l'absence d'initiative commune en 2018 pour commémorer le cinquantenaire de la signature à Chaillot de la Déclaration Universelle des Droits de l'homme. On imagine pourtant les résonances mutuelles que pourraient avoir les thématiques respectives des quatre établissements (danse, corps, architecture, humanité, patrimoine, mer, etc.) en termes de programmations croisées et de projets communs investissant les différents espaces du site.

Recommandation - S'agissant des directeurs et directrices des quatre établissements se partageant l'emprise du Palais de Chaillot (Musée de la Marine, Musée de l'Homme, CAPA et Théâtre national de la danse) :

- *intégrer dans les lettres de mission des quatre dirigeants, la nécessité d'une animation et d'une mise en valeur coordonnées, ambitieuses et imaginatives de ce site unique ;*
- *instaurer une réunion annuelle d'information mutuelle sur la programmation et la mise en place de projets communs ;*
- *mettre en place, plus largement, une convention pour une coordination de leurs programmations et activités partout où c'est possible ;*
- *mettre en place une convention liant les quatre établissements sur les questions de sécurité et sûreté, notamment dans la perspective des JO de 2024.*

IV - LE PROGRAMME DE TRAVAUX DE L'ÉTABLISSEMENT DOIT ÊTRE CONFORTÉ ET MIS EN ŒUVRE RAPIDEMENT AU VU DU VIEILLISSEMENT VOIRE DE LA VÉTUSTE DE CERTAINES DE SES INSTALLATIONS

4.1. UN ÉTABLISSEMENT QUI A CONNU UNE SÉRIE QUASI ININTERROMPU DE TRAVAUX AU COURS DES DERNIÈRES ANNÉES

4.1.1. Une réalisation clé : la rénovation de la salle Firmin Gémier

Le schéma directeur de rénovation du théâtre visait la mise en conformité des équipements, une mise en accessibilité des espaces publics et une modernisation des accès logistiques. Deux tranches de travaux étaient prévues :

Tranche 1 : restructuration de la salle Firmin Gémier, refonte des accès logistiques et mise en accessibilité du théâtre

Tranche 2 : restructuration complète de la salle Jean Vilar et de ses équipements avec notamment le remplacement des centrales de traitement d'air (CTA) et l'ensemble des réseaux électriques et distribution d'eau.

La première tranche de travaux consacrée à la salle Firmin Gémier, a été réalisée sous maîtrise d'ouvrage de l'OPPIC entre 2013 et 2017 pour un coût total de 21,5M€. Ces travaux ont permis, outre la restructuration de la salle de spectacle, la mise en service d'un ascenseur technique desservant les 4 niveaux de la salle Jean Vilar, une refonte complète des circulations du public avec le retournement des accès au théâtre via la place de Varsovie et l'ouverture de nouveaux lieux de circulation du public au cœur de l'histoire de l'art déco (toiles marouflées, sculptures, dorures, marbres et faux-marbres). Ainsi le public du théâtre peut désormais avoir accès à des espaces patrimoniaux majeurs (galerie des Nabis) qui lui étaient jusque-là interdits.

4.1.2. Des travaux de restauration et de valorisation patrimoniale dont la poursuite est nécessaire sur la durée

Une étude de l'ACMH datant de 2014 a permis de prioriser les restaurations de certaines œuvres à partir de 2017 avec la restauration des toiles de la galerie des Nabis ou la repose d'une toile marouflée d'Othon Friez datant de 1937.

Néanmoins, le programme de restauration du patrimoine pictural et décoratif des espaces publics jusqu'en 2022 avec la restauration du Grand Foyer a été interrompu, avec la programmation des travaux de la salle Jean Vilar.

À la suite de l'étude réalisée par l'ACMH, le diagnostic concernant les décors et œuvres d'art appartenant au patrimoine du Théâtre demeure, cependant, très alarmant. Près de 2,5 millions d'euros sont nécessaires pour assurer une réfection complète des espaces concernés. Pour relever le défi, Chaillot TND a décidé de mettre en œuvre, à partir de 2014, une démarche de levée de fonds, tournée à la fois vers le grand public et les entreprises.

4.2. DEUX ENJEUX INCONTOURNABLES POUR LES PROCHAINES ANNÉES : LA SÉCURITÉ DE L'ÉTABLISSEMENT ET LA RÉNOVATION TECHNIQUE DE LA SALLE JEAN VILAR

4.2.1. Des enjeux de sécurité majeurs

L'ensemble des diagnostics réalisés depuis maintenant 10 ans montre une dégradation continue des installations et un état de sécurité collective insuffisant.

Une partie des problèmes que rencontre le Théâtre national de la danse, notamment s'agissant du clos et du couvert, renvoie aux travaux menés dans le cadre de la restauration globale du bâtiment du Palais de Chaillot. C'est ainsi que des défauts d'étanchéité ont été constatés sur les dalles des deux terrasses latérales du parvis des Droits de l'Homme. Celles-ci menacent à la fois l'activité et la pérennité des installations, des inondations ayant d'ailleurs endommagé la toile d'Othon Friesz dans le hall d'accueil du Théâtre. Le plafond de la salle Gémier s'est quant à lui effondré à peine un mois après son inauguration en raison d'une fuite d'eau en provenance des terrasses.

Ces infiltrations persistantes, constituent, selon le SPSI, outre des risques de détérioration importants du bâti, des risques d'électrisation pour le personnel intervenant, les infiltrations rendant les locaux humides avec un risque d'électrocution et d'inondation des locaux.

À noter que ces dégradations constatées notamment dans le couloir desservant les loges des artistes ont nécessité l'installation d'une gouttière provisoire peu esthétique accentuant l'aspect dégradé de l'accès aux loges et un accueil peu adapté à des grandes compagnies françaises ou internationales.

S'agissant spécifiquement du théâtre de Chaillot, Didier Deschamps appuyé par la DGCA, a insisté dans de nombreuses notes sur le fait que la sécurité des personnes et des biens est insuffisamment garantie. Il souligne une inquiétude croissante des équipes qui se manifeste dans tous les CHSCT extraordinaires.

Dans une note du 17 mars 2019, Didier Deschamps rappelle que l'état de vétusté des équipements techniques est connu depuis longtemps et fait état des « risques majeurs induits par l'état de vétusté des installations techniques et de clos et couvert », situation pointée dès le premier SPSI en 2010. Or l'absence de travaux fait peser un risque réel sur les personnes et les biens.

L'actuel SPSI pour la période 2017-2022 constate l'obsolescence des CTA de la salle Jean Vilar qui « constitue ainsi un risque d'exploitation majeur pour l'établissement de même que la question de la stabilité à froid des sols des espaces publics, la non-conformité avec la NF P06661 pénalisant fortement le théâtre pour l'organisation des bals ou l'accueil d'événementiels ».

Concernant les travaux sur le "grand secours" (rideaux d'eau + déversoirs), qui fonctionne avec le rideau de fer et le désenfumage, les installations datent de 1936 et les parois de briques n'ont pas de « valeur feu ». Les normes de sécurité incendies de l'époque ne sont plus aujourd'hui conformes. Ces travaux représentent environ un tiers des dépenses globales de mise en sécurité et sont un préalable à toute modernisation de la salle.

S'agissant de l'alimentation en eau, la vétusté et la corrosion importante des tuyaux d'eau potable ont fait apparaître un défaut de potabilité et occasionné la fermeture

du théâtre pendant 48 heures en 2019. Pour faire face à cette dégradation, le mainteneur préconise de remplacer le réseau d'eau potable du théâtre pour un coût global de 50K€, le maintien de la qualité de l'eau dans le temps n'étant plus garanti (la mise en eau de l'ensemble du réseau représente l'équivalent d'une piscine de 70M2).

S'agissant, enfin, de l'amiante, certaines zones inaccessibles s'avèrent impossibles à traiter. La mise à jour du DTA (dossier technique amiante) a conduit à la mise à l'arrêt des centrales de traitement d'air du grand foyer (accueil du public) et des régies basses de la Salle Jean Vilar. Une commande est en cours pour supprimer le risque lié à l'état dégradé de l'amiante. Le remplacement des CTA devrait permettre de traiter le problème de l'amiante même si les résultats des analyses ne garantissent pas la dégradation progressive des matériaux. Par ailleurs, un diagnostic complet des bureaux de l'administration doit être réalisé afin de retirer l'amiante présent dans les cloisons.

Recommandation - Engager de manière prioritaire et urgente les travaux de mise à niveau des dispositifs de sécurité pour éviter tout risque d'incidents ou d'avaries.

4.2.2. Des aménagements de la salle Jean Vilar qui datent d'un demi-siècle et ne répondent plus aux ambitions qui doivent être celles de l'établissement

Parmi les orientations stratégiques visant à l'amélioration technique réglementaire et fonctionnelle de Chaillot telles que les a définies le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) de 2010, figure la refonte des gradins de la salle Jean Vilar mis en place voici presque cinquante ans, conçus à l'origine pour être mobiles mais dont la mobilité a cessé de longue date, et qui ne répondent plus aux standards d'aujourd'hui en termes de confort et d'acoustique.

Outre le gain attendu de 4 mètres de profondeur pour le plateau, qui atteindrait 18 mètres et deviendrait l'un des plus grands d'Europe, les travaux projetés permettraient la création sous les gradins d'une salle de répétition d'une superficie quasi égale à celle du plateau.

Cette perspective non seulement dispenserait Chaillot de rechercher à l'extérieur des espaces de répétition, notamment pour ses productions déléguées et les créations des artistes associés, mais elle permettrait de consolider et de moderniser sensiblement la politique même de création du théâtre, tant sur le plan artistique par l'adéquation des deux espaces de répétition et de représentation, qu'économique, par une alternance répétition / représentation simultanée de spectacles différents.

Dans un contexte d'incertitudes de calendrier (retards pris par les travaux en 2018/2019, crise sanitaire de 2020, incertitudes quant à l'échéance des JO de 2024 dont le site du Palais de Chaillot est partie prenante), la mission suit pleinement les arguments de l'établissement en considérant que, dès lors que les travaux de sécurité indispensables amèneront par la force des choses la fermeture de la salle Vilar, il serait particulièrement dommage et historiquement incohérent de ne pas

en tirer profit pour mener la nécessaire refonte du gradinage, qui donnerait à Chaillot une structure solide pour des dizaines d'années à venir.

Recommandation - Confirmer comme composante des travaux incontournables à court terme, au même titre que les travaux de sécurité, la rénovation complète des gradins de la salle Jean Vilar et la création, qu'elle rendra possible, de l'espace de répétition au format de la scène qui fait aujourd'hui défaut à Chaillot.

4.3. DES CONSÉQUENCES EN TERMES DE RESPONSABILITÉ DE MAÎTRISE D'OUVRAGE ET DE FERMETURE PARTIELLE OU TOTALE DE L'ÉTABLISSEMENT, QUI DEVRONT FAIRE L'OBJET D'ARBITRAGES

Le Théâtre national de Chaillot, en accord avec sa tutelle, a souhaité que dans son décret statutaire soit prévu qu'il exerce la maîtrise d'ouvrage des travaux sur les immeubles mis à sa disposition. C'est, pour la direction de Chaillot, un gage d'autonomie, de responsabilisation, de meilleure capacité de suivi et de contrôle de l'ensemble des paramètres du chantier.

Même si la maîtrise d'ouvrage déléguée vient à être confiée à l'OPPIC, qui l'a déjà exercée sur la première phase du programme, la responsabilité nouvelle que se donne l'établissement supposera de dégager en interne les compétences techniques nécessaires.

Les travaux de mises aux normes comme ceux de la réfection des gradins et de la création de la salle de répétition, nécessiteront la fermeture de la salle Jean Vilar. Deux hypothèses principales sont avancées :

- soit une fermeture deux saisons consécutives à compter de septembre 2022 pour réaliser les travaux d'investissement techniques qui permettraient une mise aux normes a minima,
- soit une fermeture quatre saisons consécutives si des travaux d'investissement lourds étaient réalisés (nouvelle salle de répétition et gradins).

Il sera donc nécessaire de faire une étude coûts avantages d'un « hors les murs » ou d'un travail en intersaison, en prenant en compte toutes les composantes humaines et techniques (impacts stratégiques sur la danse contemporaine dont le Théâtre national de la danse est la principale structure de présentation, contexte de jeux olympiques en 2024 et des grands projets d'aménagements du quartier de Chaillot...) Le parti à tirer de la proximité de l'espace éphémère du grand Palais pourrait être étudié.

CONCLUSION

Le mandat de Didier Deschamps à la tête de Chaillot vient à échéance en avril 2021. Les enjeux de cette succession prochaine sont à la mesure de la place centrale qu'a prise Chaillot dans la production et la diffusion de la danse contemporaine en France. La journée de réflexion et d'échanges sur l'économie et les politiques de la danse, "Rassemblement !", organisée par l'établissement avec News Tank Culture et qui devait avoir lieu le 21 novembre 2020 avant d'être reporté pour cause de mesures sanitaires, est, s'il en fallait, une illustration supplémentaire de cette place centrale et dynamisante de Chaillot.

Des éléments de contexte pèseront sur cette succession. Chaillot - Théâtre national de la danse est entré depuis trois ans dans une zone de turbulences, marquée par les effets qu'ont pu avoir sur les entrées le mouvement des "gilets jaunes" et une série de jours de grève au niveau national dès 2018, puis par la fragilisation de plusieurs recettes propres en 2019 et par le confinement généralisé qui a annulé la plupart des représentations en 2020. Rien n'indique que la situation soit appelée à se stabiliser dans les mois qui viennent, ni quelles mutations se seront installées entretemps dans les pratiques et consommations culturelles des Français. En tout état de cause, la perspective s'est éloignée de la réouverture de la salle Jean Vilar après travaux d'ici aux JO de 2024, la question étant davantage aujourd'hui de savoir à quel niveau d'ambition et avec quels financements ces travaux pourront avoir lieu.

Dans ce contexte difficile, le profil et la personnalité du prochain directeur ou de la prochaine directrice de Chaillot seront essentiels. Les entretiens menés par la mission font très majoritairement apparaître le souhait que Chaillot soit dirigé demain par un professionnel du spectacle, et notamment par un ou une chorégraphe, ce qui peut se comprendre même si d'autres profils pourraient sans doute s'envisager.

Celui-ci aura la tâche à la fois de structurer une programmation de haut vol malgré la fermeture prévue de la salle Vilar, en s'appuyant sur la salle Gémier et sur des partenariats hors les murs, de maintenir dans ce contexte la cohésion interne des équipes autour de projets mobilisateurs, de mettre en place une communication d'après-Covid suffisamment convaincante pour ramener le public dans les salles, et de suivre au plus près les travaux eux-mêmes pour lesquels l'établissement a souhaité, même s'il pourra la déléguer, assumer la maîtrise d'ouvrage.

Plus encore qu'un directeur ou une directrice, c'est une équipe de direction polyvalente qui devra être pensée, et la qualité comme la complémentarité du tandem directeur/administrateur seront à l'évidence déterminants pour faire face aux années à venir.

LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES

CHAILLOT - THÉÂTRE NATIONAL DE LA DANSE :

- Didier Deschamps, Directeur
- Réda Soufi, Administrateur général
- M. Jamo Penttila, Conseiller à la programmation
- Fanny Cohen, Secrétaire générale
- Sylvie Foucher, Agent comptable
- Christelle Glazai, Directrice des productions et des tournées
- Agnès Chémama, Directrice du développement et des publics et conseillère à la programmation jeune public
- Olivier Morales, Directeur technique
- Johan Ouitre, Directeur du Bâtiment de la sécurité et des moyens généraux

- Nina Bettega, Représentante du personnel au Comité social et économique
- Marlène Daniel, Représentante du personnel au Comité social et économique
- Pauline Bolzinger, Représentante du personnel au Comité social et économique
- Cédric Basch, Représentant du personnel au Comité social et économique
- Philippe Gaviano, Délégué syndical CGT

Laurent Vinauger, Délégué à la danse (DGCA)

Lucas Michaud, Chérgé de mission à la Délégation à la danse

Mme Alexandra Puillet, Chargée de mission à la sous-direction des affaires financières de la DGCA

Michèle Kergosien, DGCA, mission du conseil architectural

M. Eric Le Clerc de Lannoy, Chef du service budgétaire et comptable ministériel

Mme Monique Schwartz-Autissier, Adjointe au chef du service budgétaire et comptable ministériel

Mme Clarisse Mazoyer, Présidente de L'OPPIC

Bertrand Desmaret, Ingénieur OPPIC

Antoine Marie Préaut, Architecte en chef des monuments historiques

M. Pierre Bortolussi, Architecte en chef des monuments historiques

Mme Françoise Weets, ABF coordonnatrice sur le site de Chaillot

Jean-Marc Zuretti, Chef du service métropolitain de l'architecture et du patrimoine de la DRAC Ile de France

Julien Villars, Responsable sécurité au musée de l'homme, coordinateur de sécurité sur le site de Chaillot

M. Vincent CAMPREDON, Directeur du musée de la Marine

M. André Delpuech, Directeur du Musée de l'homme

Mme Catherine Tsékénis, Directrice du Centre national de la Danse de Pantin

M.Cédric Andrieux, Directeur des études chorégraphiques au CNSMD

Dominique Hervieu, Directrice de la maison de la Danse de Lyon

Anne Sauvage, Directrice du Centre de développement chorégraphique national - Ateliers de Paris

Céline Briant, Directrice du Centre de développement chorégraphique national de Roubaix

Thomas Lebrun, Directeur du Centre chorégraphique national de Tours

Camille D'Angelo, Directrice adjointe du Centre chorégraphique national de Tours

ANNEXE

ANNEXE 1 :

EXTRAITS DE LA RÉPONSE DU THÉÂTRE NATIONAL DE CHAILLOT AU QUESTIONNAIRE DE LA COMMISSION DES FINANCES DU SÉNAT QUANT À L'IMPACT DU "GRAND CONFINEMENT" SUR L'ÉTABLISSEMENT (RÉPONSE ÉTABLIE AU 25 MAI 2020)

- *Perspectives attendues pour 2020 (recettes et dépenses dont charges et personnel*

Compte de résultat prévisionnel

CHARGES	BI 2020
Personnel	10 375 689 €
<i>dont charges de pensions civiles*</i>	65 000 €
Fonctionnement autre que les charges de personnel	9 307 256 €
TOTAL DES CHARGES (1)	19 682 945 €

* il s'agit des sous catégories de comptes présentant les contributions employeur au CAS Pensions

PRODUITS	BI 2020
Subventions de l'Etat	13 038 173 €
Autres subventions	
Autres produits	6 336 610 €
TOTAL DES PRODUITS (2)	19 374 783 €
Résultat prévisionnel : perte (4) = (1) - (2)	308 162 €

- *Évaluer l'impact sur les recettes et les dépenses des mesures de confinement mises en place en mars 2020*

En tant que Théâtre public, l'activité spectacles du Théâtre de Chaillot est par construction structurellement déficitaire ; les tarifs bas proposés au public (prix moyen du billet à 22 euros) ne permettant pas de couvrir les couts plateaux (cachets artistiques et frais techniques) ; la politique de bas tarifs poursuivant par ailleurs des objectifs de démocratisation de l'accès à la culture

La conséquence de ce modèle économique est que l'activité génère majoritairement du déficit (à la différence des théâtres privés).

Toutefois, grâce aux économies réalisées ces dernières années sur le Théâtre ordre de marche (TOM) et au développement des ressources propres de l'établissement, la subvention pour charge de service public perçue par le Théâtre continue de couvrir les frais fixes malgré une absence de revalorisation significative de son montant depuis plus de 10 ans.

Indicateurs financiers

Part des charges fixes

	CF 16	CF 17	CF 18	CF 19
Montant total des charges fixes	12 767 915 €	12 830 376 €	13 034 898 €	13 289 269 €
Montant total du budget	19 009 335 €	19 613 470 €	21 396 383 €	19 995 770 €
<i>Part des charges fixes</i>	67,17%	65,42%	60,92%	66,46%

Taux de couverture des charges

	CF 16	CF 17	CF 18	CF 19
Montant total du budget	19 009 335 €	19 613 470 €	21 396 383 €	19 995 770 €
Total des subventions publiques	13 156 529 €	13 258 983 €	13 416 664 €	13 341 714 €
<i>Taux d'autofinancement</i>	30,79%	32,40%	37,29%	33,28%

Part des charges de personnel

	CF 16	CF 17	CF 18	CF 19
Montant total des charges de personnel	10 421 830 €	11 032 253 €	10 561 001 €	10 379 050 €
Montant total du budget	19 009 335 €	19 613 470 €	21 396 383 €	19 995 770 €
<i>Part des charges de personnel</i>	54,82%	56,25%	49,36%	51,91%

La fermeture administrative du Théâtre entre le 13 mars et le 18 mai a généré des économies sur le TOM tout comme le « recalibrage » de la saison 20/21 avec l'annulation des spectacles programmés entre la fin mars et fin juin et le report des productions déléguées de l'établissement prévues en septembre 20 à l'automne 21.

Le report en 21 des créations « maison » s'explique par des scénarii sanitaires en vigueur début mai 2020 (fermeture des frontières avec pays tiers hors UE ; impossibilité pour les artistes de répéter et de travailler).

Au total, Chaillot ne présentera pas de spectacles dans ses salles entre les 13 mars et 14 octobre 2020 ; soit 5 mois d'activités « en moins » qui génèrent au total près de 1,7 M€ d'économies sur l'activité artistique.

Parallèlement à ce ralentissement de l'activité, la crise sanitaire a provoqué un effondrement des ressources propres de l'établissement avec des pertes d'exploitation estimées entre 2 et 3 M€ selon les modalités de réouverture des salles à l'automne (jauges autorisées).

Ci-dessous le détail des économies réalisées et des pertes d'exploitation enregistrées.

IMPACT BUDGETAIRE COVID THEATRE NATIONAL DE CHAILLOT au 27/05

1. DÉPENSES : - 2,54 M€

- Personnel :
 - **Économies prévisionnelles = - 700 k€** , dont :
 - Chômage partiel = 0 €
 - Primes variables = 100 k€
 - Artistique/technique sur contrats courts = 500 k€
 - Personnel d'accueil : 100 k€
 - Éducatif sur vacances, contrats courts = non significatif
 - Fonctionnement (hors personnel) :
 - **Économies prévisionnelles = - 2 M€ k€** , dont :
 - Achats de bien = 150 k€ (fluides)
 - Prestations de service = 150 k€ (prestations sécurité)
 - Artistique = - 1,7 M€
 - **Surcoûts éventuels = +100 k€** (masques, gel, désinfection, purge réseaux)
 - Investissement :
 - **Surcoûts éventuels = + 60 k€** (équipements informatiques - télétravail)

2. RECETTES (pertes uniquement) : - 2,95 M

- Recettes publiques globalisées et fléchées =
- Recettes propres liées à l'activité culturelle = entre 1,2 M€ et 1,9 M€ , dont :
 - Billetterie = de 700 k€ à 1,4 M€ si demi-jauge à partir de la rentrée
 - Cessions, coprod, tournées = 500 k€
- Recettes propres commerciales = 1 M€ , dont :
 - Mécénat = 500 k€
 - Locations d'espaces = 500 k€
 - Redevances et concessions = 25 k€
 - Vente de produits = 25 k€

3. DEGRADATION SOLDE BUDGETAIRE = dépenses - recettes = 2,54-2,95 = 0,41 k€

Impact budgétaire COVID - 410 k€

Au total, entre les pertes d'exploitation et les économies réalisées, l'impact budgétaire se solde par un déficit de plus de 400 k€ - soit le double de la réserve de précaution (200 k€).

Ce déficit n'intègre pas à ce stade les activités nouvelles en cours de programmation dans le cadre de la reprise des activités du Théâtre et de la mise en place d'un ensemble d'actions pouvant s'inscrire dans le cadre de l'« été apprenant et culturel » voulu par le Président de la République.

Parmi les projets que le Théâtre souhaite pouvoir mettre en œuvre entre le 21 juin et le 21 septembre, on peut mentionner :

- La Fête de la musique 21 juin avec l'organisation d'un « *battle exhibition* » par Ousmane Sy, artiste du collectif FAIR€ assurant la direction du Centre Chorégraphique National (CCN) de Rennes.

Ce Battle se tiendrait en extérieur sur le perron du Théâtre face à la Tour Eiffel sous réserve de l'obtention d'une dérogation spécifique pour son organisation. A défaut, il sera reporté au 24 juin date de présentation au public et de lancement de la saison 20/21 de Chaillot.

- La Fête nationale 14 juillet : Chaillot porte par ailleurs en production la participation du Ballet Preljocaj au concert du 14 juillet retransmis en direct par France télévisions dans un extrait du Boléro de Ravel. Ce projet est en attente de validation selon le choix géographique de localisation du concert. Initialement la séquence chorégraphique du concert du 14 juillet devait se tenir sur le parvis des droits de l'homme et s'inscrire dans le programme de commémoration du centenaire de la fondation du Théâtre national populaire par Firmin Gémier en 1920.
- Du 15 Juin au 15 Juillet : reprise du programme d'ateliers de pratiques artistiques « Chaillot en partage » à la Goutte d'or et à la porte de la Chapelle pour des jeunes de 12 à 25 ans ; programme financé par la préfecture de Paris et d'Ile de France à destination des quartiers prioritaires de la politique de la Ville (QPV).
- Du 24 aout à fin septembre : ouverture des plateaux des deux salles du Théâtre de Chaillot (salle Jean Vilar et Firmin Gémier) aux artistes résidents (Jann Gallois, Emanuel Gat) et/ou en répétition de spectacles en création pour la saison 20/21 (Tatiana Julien ; Dominique Brun), adossée à un programme de médiation culturelle construit pour le public scolaire et les associations du champ social.
- Enfin, pour les Journées du patrimoine 19 et 20 septembre, Chaillot travaille actuellement à l'élaboration d'un partenariat avec le ballet de l'Opéra de Paris pour un programme complet de visites du Théâtre, de rencontres et de performances/démonstrations par les danseurs de l'Opéra.

Le coût global de ce « programme de reprise » avoisine les 100 k€.

Il n'est pas à ce stade dans les simulations budgétaires car en cours d'évaluation de faisabilité, et de validation politique.

Certaines actions pourraient bénéficier d'un financement complémentaire (crédits du MCC au titre de l'éducation artistique et culturelle et/ou crédits du Ministère de l'Éducation nationale) notamment si la période du mois de septembre est éligible au dispositif.

À NOTER : au-delà de l'impact budgétaire en 20, l'inquiétude est particulièrement vive concernant les conditions financières en 21.

En effet, le report des nouvelles productions déléguées de l'établissement vient grever le budget 21 alors même que la situation reste très incertaine quant à la capacité de retrouver en 21 un niveau de ressources propres équivalent à celui d'avant la crise (désengagement des mécènes, comportement du public...)



MINISTÈRE DE LA CULTURE
Inspection Générale des Affaires Culturelles

Ministère de la Culture
3, rue de Valois
75 001 Paris
Tél. : 01 40 15 80 00
www.culture.gouv.fr

NOVEMBRE 2020

