

Quel avenir pour les théâtres lyriques ?

Maria Bonnafous-Boucher, Stéphanie Chatelain-Ponroy, Yves Évrard, Frédéric Mazallon

DANS **REVUE FRANÇAISE DE GESTION** 2003/1 n^o 142 , PAGES 169 À 188
ÉDITIONS **JLE**

ISSN 0338-4551

DOI 10.3166/rfg.142.169-188

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2003-1-page-169?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour JLE.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.



PAR MARIA BONNAFOUS-BOUCHER,
STÉPHANIE CHATELAIN-PONROY,
YVES EVRARD, FRÉDÉRIC MAZALLON

Quel avenir pour les théâtres lyriques ?

Les opéras régionaux, comme l'Opéra de Paris, doivent prendre en compte les impératifs de la rationalité économique. À la logique de gestion par les moyens alloués doit se substituer la réflexion sur les missions et les objectifs, d'une part, et sur les moyens de les atteindre d'autre part. Cette réflexion pourrait conduire à distinguer création et diffusion des œuvres lyriques, à mieux définir le « maillage » territorial des maisons d'opéra, à concevoir des stratégies d'alliance et coopération et à concilier obligations de service public et exigences économiques.

L'antinomie entre l'économique, c'est-à-dire la gestion des biens matériels, et l'art, qui repose sur des valeurs esthétiques, serait patente. Elle est utilisée par les professionnels et le public pour plaider le maintien de conduites affranchies de considérations économiques, et l'impossibilité de maîtriser la gestion des organisations culturelles. À l'inverse, elle est mise en avant par les économistes, par les technocrates, ou par certains hommes politiques, pour dénoncer l'irresponsabilité de quelques directeurs d'institutions culturelles, et pour appeler à des restructurations drastiques. C'est pourquoi la rationalité économique serait souvent refusée par les acteurs de la vie culturelle qui se méfieraient des jugements portés à cette aune, qui – s'ils sont exclusifs – peuvent amener à refuser le soutien collectif à une activité qualifiée parfois de « manifestement irrationnelle ».

On peut contester – au moins en partie – cette description pour le moins caricaturale des rapports entre l'économique et l'esthétique. La nécessité d'une meilleure prise en compte, par les gestionnaires des institutions culturelles, des impératifs de la rationalité économique se fait en effet de plus en plus sentir. Et de nombreuses publications témoignent d'expériences réussies d'introductions de principes de gestion et d'une certaine ratio-

nalité économique et managériale dans le domaine culturel.

Nous présentons ici le fruit d'un travail réalisé pour les théâtres lyriques français. Nos réflexions ne doivent cependant pas être circonscrites à ces seules institutions. Elles prennent en effet place dans une problématique plus générale : celle de la gestion du spectacle vivant, voire – pour la plupart d'entre elles – celle de la gestion du champ culturel

« À quelles conditions un Opéra peut-il demeurer un lieu vivant, c'est-à-dire un lieu où les artistes risquent à chaque instant leur talent dans l'aventure de la création ? À quelles conditions l'art lyrique peut-il demeurer un art vivant, c'est-à-dire la source du renouvellement des expressions ou du répertoire ? Questions essentielles que l'on saurait d'autant moins négliger que toutes sortes de restrictions – restrictions financières, matérielles, mentales – menacent l'existence même des scènes françaises. »

Ces interrogations, exprimées par un adjoint au Maire en charge de la culture, dans la brochure de présentation d'une saison récente d'un opéra de région, témoignent des préoccupations actuelles des gestionnaires des théâtres lyriques et de leurs multiples partenaires. Lorsqu'une institution est subventionnée à 80 % son mode de régulation devient bureaucratique, et elle ne doit plus son maintien qu'à une décision politique. Dans le cas des opéras, « tout concourt à une (telle) régulation... : des subventions supérieures au montant des recettes propres, un produit difficilement

appréciable qui rend l'évaluation presque impossible, des institutions de poids [...] en situation de monopole local »¹, des coûts prohibitifs et croissants, un déficit chronique²... Les institutions lyriques seraient donc des « entités marginales, « déviantes », au sein de l'économie marchande, [...] rebelles aux économies d'échelle, [...] rebelles aux économies de production, [...] rebelles à l'application de la théorie du coût marginal décroissant »³. Pourtant, à travers le maintien de l'activité des opéras en région, c'est tout un pan de la créativité française dont la survie est en question. Face aux contraintes financières qui se font ici ou là trop pressantes, il semble utile de développer une approche plus innovante de la gestion des opéras, affranchie des pesanteurs traditionnelles – sans pour autant céder à la facilité qui consisterait à transformer ces lieux de production en simples lieux de diffusion de spectacles.

Cet article est consécutif à une recherche visant à évaluer les coûts et les retombées des théâtres lyriques pour leurs principaux bailleurs de fonds : les municipalités. Au-delà de l'objet initial de l'étude, les chercheurs ont été amenés à s'interroger sur les perspectives d'avenir des théâtres lyriques. En effet, les analyses réalisées dans les opéras ont mis en évidence des questions – ayant trait à la fois à l'environnement dans lequel évoluent les théâtres lyriques et à l'organisation de ces institutions – qui ont une influence importante sur les retombées des opéras et leur avenir. Nous présentons ici quatre questions qui nous semblent particulièrement décisives

1. X. Dupuis (1996).

2. Ainsi que le qualifient W.J. Baumol et G. Bowen (1966).

3. B. Bovier-Lapierre, 1988, chapitre IV.

s'agissant du devenir des opéras en France : l'évolution des subventions et des sources alternatives de financement ; la rénovation du statut juridique ; la régionalisation lyrique ; et enfin, l'amélioration du système d'information et de pilotage. Ces quatre questions, qui se situent à des niveaux différents mais sont très largement interdépendantes, paraissent en effet conditionner dans une large mesure l'avenir des théâtres lyriques. De la manière dont ces dossiers seront articulés dépendra la forme que revêtiront les opéras au XXI^e siècle.

I. – ÉVOLUTION DES SUBVENTIONS ET DES SOURCES ALTERNATIVES DE FINANCEMENT

1. Diminution des subventions

Bon nombre de communes sont confrontées au problème du financement de leurs établissements culturels. La charge apparaît plus lourde pour les villes moyennes qui ne peuvent compter que sur elles-mêmes pour financer ces institutions. En effet, avec la décentralisation et la déconcentration, l'État confie des missions nouvelles aux collectivités mais ne leur attribue que peu de subventions pour leurs établissements et, à quelques exceptions près, les conseils régionaux et généraux ne participent que peu ou pas au financement des établissements culturels.

La dernière enquête trisannuelle réalisée par le département des études et de la prospective du ministère de la Culture sur les dépenses culturelles des collectivités terri-

toriales ⁴ met en effet en lumière une évolution alarmante puisque, sur la période 1993-1996, les dépenses culturelles des collectivités territoriales françaises ont connu une diminution touchant à la fois la section de fonctionnement et la section d'investissement. L'évolution de ces dépenses marque ainsi une rupture : pour la première fois depuis vingt ans, celles-ci sont orientées à la baisse, et enregistrent un recul global de 11,2 %, toutes collectivités confondues. Le budget culturel des communes de plus de 10000 habitants a été amputé de 12,5 %, mais cette baisse touche moins les dépenses de fonctionnement (- 3,2 %), que les dépenses d'équipement (- 39,2 %) qui connaissent ainsi une chute vertigineuse ⁵. Cette évolution est d'autant plus inquiétante que les villes de plus de 10000 habitants demeurent les premiers financeurs de la culture parmi les collectivités territoriales : leurs dépenses culturelles totales, supérieures à 23,5 milliards de francs en 1996, représentent près des quatre-cinquièmes (77,8 %) des dépenses culturelles territoriales totales. Mais les dépenses d'équipement des départements et des régions sont également en recul, avec des baisses respectives de 30,4 % et 4,5 % sur la période 1993-1996. Le domaine de l'art lyrique, de la musique et de la danse est particulièrement affecté par cette évolution ; le DEP rappelle en effet sa prééminence parmi les autres domaines culturels, s'agissant des financements octroyés : les collectivités territoriales y ont consacré 22,6 % de leurs dépenses culturelles totales en 1996, soit

4. V.A. (2000).

5. Il est cependant difficile de porter un jugement sur les variations des dépenses d'équipement, celles-ci étant directement liées à des phénomènes tels que la durée de vie des équipements ou encore la saturation des investissements culturels.

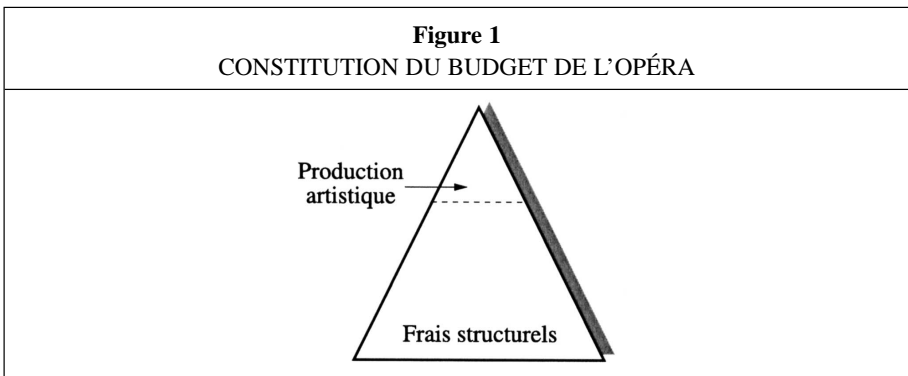
6,8 milliards de francs. Les communes de plus de 10000 habitants, qui lui consacrent un peu moins d'un quart de leur budget culturel, assurent 83,4 % de son financement territorial ; le budget qu'elles ont alloué à la production artistique de spectacles vivants a connu une baisse de 23,9 % entre 1993 et 1996.

La production artistique a donc subi de plein fouet la politique de rigueur amorcée par les communes en 1993. Le contexte général des finances publiques dans lequel évoluent les théâtres lyriques, apparaît ainsi très défavorable à l'expansion, voire même au simple maintien de leur activité, et laisse planer de lourdes menaces sur leur avenir. Il semble bien que lors des périodes de difficultés économiques, les budgets de la culture servent de variables d'ajustement pour éviter des déficits budgétaires trop élevés. De plus, lors des périodes d'embellie économique, les élus locaux sont réticents à accorder davantage de financements

publics aux équipements culturels, leur préférant souvent des activités davantage financées par les usagers en raison de l'hostilité des contribuables à une plus forte pression fiscale.

Pour maintenir un niveau de subvention suffisant par institution, les municipalités se voient par conséquent confronter à une même alternative :

- soit accroître les subventions au rythme minimum de celui d'accroissement des charges de personnel qui constituent l'essentiel des charges des organisations vouées à l'art vivant ⁶ ;
- soit distribuer celles-ci entre un plus petit nombre d'institutions afin de maintenir un niveau individuel de subvention suffisant. Le budget des opéras est en effet constitué essentiellement de frais structurels, incompressibles à court terme et, par conséquent, d'une fraction mineure de charges pouvant être consacrées à la production artistique :



6. Entre 69 et 82 % des budgets de fonctionnement des opéras étudiés.

Les études menées sur le terrain nous ont appris qu'un désengagement financier du principal bailleur de fonds – la municipalité – se répercutait directement sur l'enveloppe consacrée au cœur de l'activité de l'opéra – la production artistique – dans la mesure où il était impossible d'agir autrement qu'à la marge sur les frais structurels de ces organisations. Par conséquent, une diminution du budget global, qui pourra paraître faible au bailleur de fonds relativement au montant total du budget, représentera toujours une part importante du budget consacré à l'activité artistique de l'opéra. Or, en matière d'activité artistique, il existe un effet de seuil en deçà duquel il devient impossible de faire de créations ni même de coproductions. L'opéra s'expose alors à devenir une salle d'accueil polyvalente ce qui aurait pour conséquence de réduire considérablement sa visibilité et son rayonnement extérieur d'une part et, d'autre part, d'entraîner à terme des licenciements de l'ensemble des personnels artistiques, ainsi que le soulignait l'un de nos interlocuteurs : *« Si l'on enlève quelques francs au budget artistique, on enlève une représentation. Si l'on enlève une représentation, on enlève 1 000 spectateurs. Donc, très vite, on arrive à une situation absurde avec des charges fixes importantes pour jouer de moins en moins et il vaut mieux fermer. »* Toute décision de variation de subvention doit donc être mise en regard de cette réalité

propre aux théâtres lyriques et des conséquences induites par cette décision sur les retombées des opéras et leur faculté d'atteindre leurs multiples objectifs. La capacité des opéras à faire de leur scène un instrument de fort rayonnement de la ville ne peut exister en deçà d'un volume de ressources suffisant pour réaliser des créations et des coproductions.

2. Évolution des sources alternatives de financement

Outre les subventions, les théâtres lyriques se financent également par l'obtention de recettes propres : droits d'entrée, coproductions, vente de produits ou mécénat.

Les droits d'entrée constituent la principale source de recettes propres des théâtres étudiés et peuvent parfois représenter une part non négligeable de leur budget de fonctionnement⁷. Leur montant et leur évolution dépendent de la conjonction de deux facteurs : la jauge de la salle et le prix des places.

a) La jauge de la salle est une donnée structurelle qui dépend du bâtiment abritant le théâtre et il semble difficile de « délocaliser » les productions dans des salles plus grandes pour répondre à la demande du public révélée tout à la fois par l'enquête réalisée auprès des spectateurs⁸ et par les chiffres de fréquentation des théâtres lyriques qui connaissent un taux de remplissage souvent remarquable⁹. Des représentations dans des espaces plus vastes aug-

7. Jusqu'à 26 % pour les opéras étudiés.

8. L'étude réalisée comprenait également une enquête menée auprès de 3006 spectateurs d'opéras en mai et juin 2000.

9. Le renouvellement du public constitue cependant un axe prioritaire pour la pérennisation de l'activité des théâtres lyriques, si ceux-ci ne veulent pas se limiter à satisfaire les attentes du cercle restreint des « lyricomanes ». Cet objectif de renouvellement peut être relié au fait que la population consomme de plus en plus de biens culturels. Cette tendance forte, attribuée aux évolutions des sociétés contemporaines, suggère en effet qu'il existe un potentiel de développement pour la fréquentation des théâtres lyriques. Cela va dans le sens du développement de leur mission sociale. Les exemples de l'Opéra-Bastille, ou de l'Opéra de Nancy, l'attestent : il est possible de jouer plus, de toucher un plus large public.

menteraient donc pourtant le niveau des recettes. Le Théâtre antique d'Orange peut ainsi accueillir 8 600 spectateurs pour les Chorégies. De même, 25 000 personnes ont été réunies en deux représentations lyriques dans le stade olympique d'Helsinki malgré un temps pluvieux et une retransmission du spectacle en direct à la télévision lors de la seconde soirée. Mais ces exemples demeurent exceptionnels et certains théâtres qui ont fait l'expérience de la délocalisation de leurs spectacles y ont rapidement renoncé car cela suppose de réaliser des décors spécifiques qui ne pourraient être réutilisés ultérieurement en raison de leur grande taille pour des spectacles proposés dans la salle habituelle. Par ailleurs, les expériences de spectacles « hors les murs », qui permettent à l'opéra d'aller à la rencontre d'un nouveau public, se heurtent actuellement à la question du financement de ces spectacles, les municipalités ne souhaitant évidemment pas financer des spectacles destinés à un autre public que celui de leurs administrés ¹⁰.

b) L'augmentation du prix des places cristallise de nombreux espoirs qui nous paraissent sans véritables fondements puisque les responsables locaux seraient opposés à une augmentation substantielle du prix des places et ceci au nom du service public, même si une telle décision peut paraître contraire à ce même service public :

« Si l'on considère que nous sommes un service public il faut que le prix des places soit abordable, qu'il y ait une justice

sociale. Mais l'on peut aussi avoir le raisonnement inverse en disant que plus les places sont chères, moins la différence est grande entre le prix payé et le prix réel et donc moins le contribuable supporte un art réservé le plus souvent aux classes privilégiées. C'est un discours qui est tout de même difficile à tenir, à expliquer : augmenter le prix des places de deux cents francs pour être plus populaire... ce n'est pas simple à expliquer, mais ce n'est pas faux. »

Au regard des prix pratiqués, de la forte demande des spectateurs et de leur perception des prix pratiqués par les théâtres ¹¹, il apparaît que le prix d'une partie des places pourrait éventuellement être augmenté. Pour éviter un rationnement par la file d'attente et pour sortir d'une forme d'économie de la pénurie, certains spectateurs accepteraient vraisemblablement de payer des places à un prix plus élevé ce qui permettrait également de satisfaire le besoin de consommations ostentatoires telles que définies par Veblen : la demande de certains biens augmente lorsque leur prix s'accroît ; les acheteurs acquièrent ces biens pour la réputation signalée par les prix élevés.

Cet avis n'est cependant pas partagé par l'ensemble de nos interlocuteurs qui jugent une augmentation du prix des places antinomique avec la mission de service public des opéras :

« Nous sommes un service public. [...] La Culture c'est un choix. Un service culturel est par nature déficitaire. [...] Six cents

10. Nous parlons ici de « spectacles hors les murs » c'est-à-dire d'un déplacement du théâtre vers un nouveau public. En revanche, lorsque c'est le public qui vient vers le théâtre (tourisme culturel), il permet à la municipalité de bénéficier de retombées touristiques (frais de séjour, de restauration, etc.).

11. L'enquête réalisée auprès des spectateurs d'opéras nous apprend que la grande majorité d'entre eux pense que le prix des places n'est pas excessif : 75,9 % des répondants se répartissent entre les catégories « prix normal » et « prix élevé, mais pas excessif ».

francs payés par le contribuable plus cinq cents francs le prix actuel du fauteuil cela fait onze cents francs le prix du fauteuil. On peut le faire payer mais qui va alors le payer ? [...] Nous avons la possibilité de rendre la Culture ouverte à tous, populaire. C'est la mission de l'État et des collectivités territoriales. »

Les théâtres français, ou du moins leurs autorités de financement, utilisent leur politique tarifaire comme symbole et outil de leur politique d'ouverture à un large public. La politique culturelle des municipalités étudiées comporte en effet toujours un volet visant à permettre une répartition plus équilibrée de l'offre culturelle municipale entre tous les habitants. L'opéra, qui s'adresse traditionnellement à un public appartenant à une certaine élite sociale, est un emblème de cette politique et se doit donc d'être ouvert au plus grand nombre. C'est ainsi que les tarifs généraux s'échelonnent entre trente et plusieurs centaines de francs selon les opéras, le genre du spectacle, la notoriété du titre proposé et la place occupée. De la même manière, les théâtres lyriques proposent des abonnements comportant des réductions souvent très importantes alors que certains théâtres étrangers, comme l'opéra de Genève par exemple, choisissent, au contraire, de fixer le tarif des abonnements à un niveau plus élevé que les prix des billets individuels.

Par ailleurs nos interlocuteurs soulignent volontiers le fait, non démontré, qu'une

augmentation substantielle du prix des places laisserait augurer de nombreux renoncements des spectateurs habitués du théâtre.

Cette double limite, des quantités de places offertes et des prix pratiqués, explique en grande partie le déficit chronique¹² dont souffrent la plupart des opéras :

« Chaque fois que nous levons le rideau, hélas, nous sommes déficitaires. Oui, bien sûr on peut équilibrer : aux Chorégies quand ils jouent devant huit mille personnes qui paient chacune huit cents francs, la jauge de la salle de plusieurs millions de francs permet d'équilibrer un coût de plateau ».

Par ailleurs, le développement d'autres recettes propres ne semble pas toujours aisé :

– les rapprochements avec les comités d'entreprise, qui constituent une voie de diffusion des spectacles, semblent plus difficiles depuis quelques années. Les directeurs d'opéra ont ainsi le sentiment que *« sur le culturel les belles années 1975-1985 sont assez loin, les comités d'entreprise se motivent maintenant beaucoup plus sur du voyage »* ;

– les actions en direction des entreprises privées se heurtent à l'absence de dispositifs fiscaux réellement incitatifs ainsi qu'à la réticence des autorités municipales :

« Avec les partenariats, on touche [...] forcément une grande entreprise, et une grande entreprise ça a forcément à voir

12. La notion de déficit peut nous amener à nous interroger également sur les coûts des plateaux et notamment sur le montant des cachets de certains interprètes, chefs d'orchestre ou metteurs en scène. Autrement dit, le financement du « star system » par des fonds publics est-il légitime ? On répondra par l'affirmative si l'on recherche des retombées médiatiques importantes (ou un renforcement du prestige du directeur de l'institution vis-à-vis de ses pairs), mais par la négative si l'objet est d'attirer de nombreux spectateurs. L'enquête précédemment citée nous apprend en effet que les spectateurs choisissent d'abord d'aller voir une œuvre plutôt qu'une incarnation particulière de celle-ci (prédominance des critères liés à l'œuvre sur les critères liés à la représentation).

avec l'autorité politique locale. On m'a plus ou moins signifié que c'était chasse gardée il y a quelques années donc j'ai entendu le message et je n'ai pas continué. »

Certains de nos entretiens nous amènent pourtant à penser que les mécènes peuvent s'avérer des partenaires utiles dans plusieurs domaines. L'exemple de la Fondation France Télécom suggère l'étendue des apports potentiels des mécènes pour les opéras. Les entreprises s'engageant dans le mécénat souhaitent souvent effectuer un travail en profondeur. Elles apportent des financements, des compétences, une aide technologique. Elles peuvent donc devenir de véritables partenaires, et pas uniquement des apporteurs d'aides financières. Signalons cependant que les dépenses de mécénat privé en France sont fort peu développées et que, de plus, la tendance est à la baisse, au même titre que celle qui affecte les subventions publiques¹³.

II. – RÉNOVATION DU STATUT JURIDIQUE

Il n'entrait pas dans l'objet de cette recherche d'établir un bilan et des préconisations sur les aspects juridiques et statutaires des opéras. D'autres études ont été publiées sur ces questions et fournissent des analyses argumentées des enjeux des différentes formes juridiques¹⁴. Cependant, les réflexions sur l'avenir des théâtres lyriques ne peuvent être dissociées des reconsidérations des statuts juridiques de l'opéra, tant il est vrai que le cadre juridique influence les modes de fonctionnement des organisations. Nous indiquons donc simplement ci-

après les remarques qui ont pu nous être faites sur certaines lourdeurs de la régie municipale – statut juridique des opéras étudiés – lorsque celles-ci concourent à rigidifier la gestion des institutions. Les exemples présentés ci-après montrent que ces règles contribuent à faire des théâtres lyriques des organisations statiques, où la moindre démarche devrait être planifiée à l'avance, alors que la réalité de la vie artistique suppose à la fois une anticipation (programmation trois ou quatre ans à l'avance afin de figer des options) et de la souplesse.

Les appels d'offre

Ils sont obligatoires au-delà de trois cent mille francs. Ces appels d'offre introduisent une rigidité dans le fonctionnement des institutions que ne comprennent pas les acteurs :

« Un décor doit répondre à de nombreux critères : artistiques, techniques, de sécurité. Je connais tous ceux qui réalisent des décors en France et donc je sais qui est à même de réaliser tel ou tel décor [...] donc je veux pouvoir choisir. Or si l'on fait un marché je ne peux pas choisir puisque c'est le moins-disant, [...] alors forcément [...] il tire sur les prix et donc sur la qualité, la solidité et tout le reste [...] C'est ma responsabilité vis-à-vis de la sécurité mais aussi vis-à-vis du décorateur qui doit avoir le rendu qu'il attend. »

Cette rigidité est accrue par le fait que les appels d'offre sont en général centralisés par les services centraux de la mairie qui ne connaissent pas, ou très mal, les besoins spécifiques des opéras :

13. F. Benhamou (2001, p. 102 et s.)

14. B. Serrou (1998); A. Chiffert et alii (1999).

« Pour nous, théâtre, les inconvénients des services municipaux pour les achats l'emportent sur les avantages : nous avons des achats tellement spécifiques et la ville ne veut pas monter des marchés très compliqués ».

Enfin, le respect du code des marchés publics empêche – et c'est une conséquence directe de son objet – les dirigeants des opéras de maximiser les retombées économiques locales en faisant tous leurs achats auprès des entreprises locales¹⁵ et, par là même, de contribuer au dynamisme du tissu économique de la ville. De plus, le recours aux appels d'offre a conduit certains théâtres à travailler avec des entreprises parfois très éloignées géographiquement, ce qui peut poser des difficultés de fonctionnement :

« Nos documents [...] sont imprimés chez un imprimeur de l'Ouest de la France, [...] je le vis très mal parce que nous ne pourrions pas aller sur machine voir le travail en cours. »

Les délais

En principe, toutes les décisions du théâtre en régie municipale doivent être approuvées par le conseil municipal. Selon les municipalités cette règle est plus ou moins strictement appliquée et l'opéra peut parfois bénéficier d'une certaine autonomie permettant à son directeur de prendre quelques décisions de façon indépendante. Mais ce n'est pas toujours le cas :

« Toutes les décisions passent maintenant en conseil municipal. Commission culture, commission finance, conseil municipal. Tout

passé en conseil municipal tout, [...]. Les délais de décision ? Au moins deux mois. »

Certains, pour connaître différents statuts, font la comparaison :

« Au niveau des délais cela n'a rien à voir de travailler en régime associatif et en régie : une association est beaucoup plus rapide et beaucoup plus souple. »

De même, les délais de règlement des fournisseurs sont souvent trop longs et les appels d'offre coûteux en temps alors que les nécessités de la vie artistique demandent une rapidité de réaction incompatible avec les règles de gestion publique :

« Sur ce genre de dossier je peux perdre six ou sept mois alors que lorsque j'étais [...] (en association) cela ne prenait même pas huit jours. »

Les règles d'annualité budgétaire sont également difficilement compatibles avec le mode de fonctionnement d'un théâtre lyrique qui a besoin d'avoir une visibilité d'au moins trois années pour construire sa programmation. Le choix des artistes se fait en effet le plus souvent au moins trois ans à l'avance. Hugues Gall, directeur de l'Opéra de Paris, déclarait ainsi en juin 2001¹⁶ :

« La saison 2002-2003 est évidemment terminée, il me reste une petite liberté sur 2003-2004, tous les rôles ne sont pas encore distribués. [...] En gros, la programmation est établie quatre ans à l'avance. »

Les recettes

Les questions des recettes des opéras sont liées en grande partie aux rigidités induites par le statut de régie municipale et la règle de non-affectation des recettes.

15. Ils ne peuvent pas faire de choix discrétionnaires de leurs fournisseurs.

16. *Enjeux, Les Échos*, juin 2001, p. 144.

Nos interlocuteurs sont nombreux à se plaindre de cette règle et de ses conséquences :

– Ce serait un frein au développement du mécénat, les mécènes ne voulant « pas intervenir dans la mesure où ils ont le sentiment de ne pas aider directement l’opéra mais de venir en aide à la municipalité », « de donner de l’argent à la mairie. »

– Cela n’encouragerait pas à développer des sources de financement variées ou de partage des coûts comme, par exemple, les coproductions ou les produits dérivés puisque le statut de régie impose la non-affectation des recettes.

– Cela alourdirait considérablement la gestion quotidienne des théâtres : « Si j’achète un ordinateur qui ne marche pas et que le magasin veut me rembourser ce montant (qui est sorti de mon budget), le remboursement va repartir chez le trésorier payeur et je l’aurais perdu alors que si j’étais en association je prendrais ce remboursement et j’irais chez un autre fournisseur. Là je peux juste demander un avoir et c’est très contraignant. »

– Ce serait enfin un obstacle à la décentralisation des points de vente puisque les règles de comptabilité publique veulent que les deniers publics ne soient manipulés que par des régisseurs.

L’ensemble de ces contraintes peut expliquer que les recettes propres des opéras étudiés sont actuellement constituées essentiellement des droits d’entrée et abonnements.

Les avantages de la régie municipale

Qu’il soit bien entendu que nous ne soulignons ces contraintes que pour porter l’attention sur les difficultés auxquelles sont confrontés les théâtres en régie municipale. Cela ne signifie nullement que nous pen-

sons qu’un statut offrant une grande autonomie, voire une forme de privatisation, permettrait aux théâtres lyriques – et à la Culture dans son ensemble – de progresser vers un meilleur fonctionnement. Les dangers seraient tout à fait différents mais tout aussi présents.

C’est ainsi que si nos interlocuteurs n’ont pas manqué d’adjectifs pour qualifier le système de régie municipale (« rigide », « contraignant », « lourd », « totalement inadapté », « incohérent », « absurde », etc.), plusieurs ont tout de même souligné les avantages que pouvait représenter un tel statut. Le recours aux marchés publics permet de prévenir les risques de corruption et de s’assurer que les collectivités locales font jouer la concurrence. Le recours aux services des achats des mairies représente également une opportunité pour les opéras d’obtenir des produits plus compétitifs et sans consacrer de temps aux négociations avec les fournisseurs. Les gains sont évidents lors de l’achat de biens standardisés comme le matériel informatique ou les fournitures de bureau. Les opéras utilisent alors des critères de gestion identiques aux entreprises qui centralisent leurs achats et, selon la théorie économique du libre échange, le choix des entreprises les plus compétitives (et non les plus proches géographiquement) s’avérerait *in fine* plus favorable à la collectivité.

Notons cependant que les interlocuteurs partisans de la régie sont ceux qui ont déclaré pouvoir s’accommoder de la rigueur du statut de régie municipale en raison de la qualité de leurs relations avec la trésorerie et les services municipaux.

Les avantages de la régie tiendraient essentiellement en une garantie plus grande de pérennité de l’activité :

« Une ville se sent l'employeur, elle a une responsabilité plus directe que si nous étions une association subventionnée. Pour une activité aussi facilement menacée ou menaçable c'est une garantie. Demain si nous fermons tout ce qui fait de cette maison une maison de création [...] cela veut dire que nous mettons, nous en tant qu'employeur « ville de », x personnes [au chômage], donc x familles sur le carreau. En revanche une association qui voit sa subvention diminuer de 25 % on peut lui dire : « Débrouillez-vous ». Donc la régie responsabilise un peu la ville. »

Nous pourrions dire, à la suite de nos interlocuteurs, que l'association est un relais qui peut servir de « fusible » au maire alors que, dans le cas de la régie municipale, celui-ci doit prendre directement des décisions lourdes de conséquences, comme le licenciement d'une partie du personnel. La régie permettrait ainsi qu'il existe un « lien essentiel avec la ville », une « porte ouverte chez le Secrétaire Général », une « implication première et essentielle du bailleur de fonds qu'est la ville ».

En un sens, la régie offrirait une garantie de financement plus importante que d'autres structures juridiques, ce qui ne signifie pas que tous les établissements en régie soient totalement à l'abri de redéploiements ou de restrictions budgétaires, ainsi qu'en attestent certains exemples récents. Les responsables de théâtres lyriques ayant à subir de telles restrictions soulignent alors volontiers que :

« Le fait d'être en association et de dépendre de plusieurs partenaires directement concernés par la struc-

ture, plutôt que de dépendre essentiellement d'une seule collectivité, permet de mieux pérenniser la structure. »

Mais, dans l'ensemble, la garantie de financement offerte par le système de régie municipale ne manque pas d'être soulignée par nos interlocuteurs :

« Le budget qui est voté en janvier nous savons que nous l'aurons et que nous l'ayons au 1^{er} janvier ou au 31 décembre ce n'est pas notre problème, nous n'avons pas de problèmes d'agios bancaires. C'est une tranquillité d'esprit. »

Il semble finalement que, face à ces opinions contrastées, la solution réside dans la création d'un statut juridique *ad hoc* qui tente de combiner les avantages des systèmes actuels, tout en éliminant dans une large mesure les lourds inconvénients qui y sont attachés. Le ministère de la Culture travaille ainsi depuis quelque temps sur un statut d'établissement public local à vocation culturelle.

III. – RÉGIONALISATION LYRIQUE ET RÉSEAUX D'OPÉRAS

La régionalisation lyrique constitue un moyen privilégié de renouveler les spectateurs et de parvenir à un ancrage territorial des opéras. Elle pourrait, de plus, permettre une harmonisation des choix et des politiques de théâtres lyriques proches géographiquement.

Nous avons en effet noté ¹⁷ à plusieurs reprises l'absence de politique concertée entre les établissements d'une même région. Les relations entre les institutions tiennent plus de l'ignorance que du partena-

17. Ce qui a été également mis en évidence par le rapport Hirsch de 1996 sur l'Opéra de Provence.

riat et les saisons des opéras pourtant (très) proches géographiquement sont souvent élaborées sans concertation. Il peut alors en résulter des programmations concurrentes. Ceci est d'autant plus mal fondé que l'enquête que nous avons réalisée auprès des spectateurs montre que leur mobilité est importante¹⁸. Il semble donc opportun d'envisager une complémentarité entre les saisons des opéras¹⁹.

Cette mobilité des spectateurs et l'insertion des opéras sur un territoire beaucoup plus vaste que celui de leur commune posent la question de la distinction existant entre spectateur et contribuable. Un fort pourcentage des spectateurs ne réside pas sur la commune de l'opéra il ne contribue pas au financement de l'opéra²⁰ par l'acquittement d'impôts locaux alors qu'il bénéficie de l'activité de celui-ci. L'enquête effectuée auprès des spectateurs et l'analyse des différentes retombées économiques nous apprennent ainsi qu'il existe des effets de débordement des opéras majoritairement subventionnés par la commune-centre, en faveur des communes périphériques : le public des opéras se compose de personnes

venant des villes où se situent les théâtres mais également d'autres communes voisines, et les retombées économiques, éducatives et sociales de l'activité des opéras bénéficient au bassin d'emploi et à la zone économique englobant l'ensemble de l'agglomération. De même, les effets environnants, la contribution à la notoriété de la ville et les incitations à l'implantation d'entreprises créés par la présence des opéras ont des effets positifs pour la collectivité dans une large zone. En raison de leur situation géographique, certaines communes supportent donc des charges de centralité qui bénéficient à une population plus large que leur population résidente – ce qui crée une situation inéquitable pour leurs contribuables. Une répartition plus équitable du financement consisterait à déterminer le niveau des subventions en fonction des avantages et des retombées économiques dont bénéficient les communes concernées. Les investissements dans les théâtres correspondraient alors davantage à un effort partagé²¹. Les municipalités ont pourtant souvent fait le choix de ne pas transférer la dimension culturelle à la communauté de

18. Par exemple, en Avignon le quart des spectateurs interrogés a parcouru plus de 50 kilomètres pour se rendre à l'opéra ; à Toulouse ils sont plus de 22 %.

19. La question de l'insertion régionale pose également le problème de la mutualisation des moyens et de la fusion des opéras d'une même région. Cet aspect sera évoqué ultérieurement.

20. Autrement que par l'acquittement des droits d'entrée qui ne constituent qu'une petite partie du coût du fauteuil.

21. Dans ce domaine, le législateur a adopté des dispositions récentes ; ainsi, la loi Chevènement du 12 juillet 1999 vise-t-elle à une simplification et à un renforcement de la coopération intercommunale. Cette loi comporte deux grandes innovations : la taxe professionnelle unique, et les transferts de compétences des communes vers la communauté urbaine. Les dispositions de la loi du 12 juillet 1999 commencent à être appliquées. Le 10 juillet 2000, la Communauté urbaine de Lyon a ainsi prévu la mise en place de la taxe professionnelle unique dès 2001. Celle-ci a pour objectif d'éviter les jeux non coopératifs entre les communes qui essayent de capter les recettes fiscales en proposant des conditions favorables aux entreprises mais contraires aux intérêts des habitants de l'agglomération. Par là même les entreprises ne seront plus incitées à s'installer en périphérie de la ville de Lyon pour éviter le paiement des impôts locaux. D'ailleurs, les élus locaux sont conscients depuis quelques années déjà de la nécessité de mieux répartir le financement des charges afférentes à la centralité de la ville de Lyon, puisqu'une convention signée en mars 1996 prévoit une participation de la communauté urbaine au financement de l'opéra. La loi du 12 juillet 1999 offre la possibilité à la communauté urbaine d'intervenir davantage dans la gestion des équipements. Elle prévoit la possibilité de construire et de gérer « des équipements ou des établissements culturels, socioculturels, éducatifs, sportifs quand ils sont d'intérêt communautaire ».

communes à laquelle elles appartenaient, pour différentes raisons politiques sur lesquelles nous n'avons pas à nous prononcer. On peut cependant se demander s'il ne serait pas alors opportun d'élaborer une politique tarifaire différenciée selon le lieu de résidence des spectateurs, ainsi que cela est souvent pratiqué pour de nombreux autres équipements municipaux, culturels ou sportifs. Si un tel choix était réalisé, il devra, bien entendu, être mis en regard de son éventuelle influence sur les volumes de fréquentation.

Au-delà de la question – importante – de la répartition des financements publics entre les collectivités territoriales bénéficiant de la présence d'un opéra, la coopération entre institutions lyriques sur une base régionale constitue une perspective souhaitable en terme de maillage territorial. Il semble bien en effet que tous nos interlocuteurs s'accordent à dire que l'activité des maisons d'opéras réalisant des productions dans des villes de taille moyenne est à terme menacée. Les questions de financement et de renouvellement du public prennent une importance toujours plus grande, alors que les municipalités doivent souvent arbitrer au sein d'un secteur culturel qui ne cesse de croître avec l'ouverture à de nouvelles formes de cultures et la création de nouveaux équipements. Le rapprochement de certaines maisons d'opéra permettrait alors d'éviter à celles-ci de fermer à terme et empêcherait qu'un processus de désertification culturelle ne s'amorce en ne laissant subsister que les quelques pôles d'excellence constitués par les opéras nationaux ou régionaux.

Les propositions de rapprochement peuvent prendre de multiples modalités. Elles font par exemple état de la possibilité de :

- régionaliser certaines ressources comme les ateliers, les masses artistiques ou certaines compétences techniques ;
- mettre en place des structures permettant une politique de diffusion des productions. Les communes désirant accueillir des spectacles de l'opéra seraient invitées à se faire connaître et à adhérer à une association chargée de collecter les cotisations et d'organiser les tournées ;
- proposer des offres groupées avec d'autres acteurs culturels de la même région ou de la même ville. Par exemple, offrir un lot de spectacles : opéra, ballet, orchestre et théâtre.

L'opportunité de créer des opéras régionaux correspond à un objectif politique national et à une option étudiée par de nombreux théâtres depuis plusieurs années. Ainsi, l'un des objectifs de Marcel Landowski à la direction de la musique, de l'art lyrique et de la danse consistait à doter chaque région de France d'un orchestre permanent, d'un opéra et d'un conservatoire de musique. Des projets d'opéras régionaux – ou d'opéras nationaux de région – ont été longuement étudiés ; certains ont abouti. Les villes de Colmar, Mulhouse et Strasbourg ont coopéré pour créer l'Opéra national du Rhin sous la forme d'un syndicat intercommunal. Plusieurs projets ont également envisagé la création d'un Opéra de Provence. L'analyse du dernier projet d'Opéra de Provence présentée par M. Hirsch (1996) indique que cette forme d'organisation vise à optimiser le fonctionnement des opéras, à diffuser l'art lyrique en région et à faire assurer le financement public des opéras par les communes bénéficiaires. En outre, des représentations proposées dans les différentes salles régionales permettent de répondre à un objectif

d'aménagement du territoire. Pour ces différentes raisons, ce projet peut servir d'exemple à d'autres opéras.

La coopération entre les théâtres représenterait une première étape en vue de la création d'opéras régionaux. Cette coopération devrait être facilitée par le fait que les consommations artistiques ont une utilité marginale croissante : la capacité des spectateurs à apprécier le spectacle augmente lors des représentations successives auxquelles ils assistent. Par conséquent, les opéras créent des externalités positives mutuelles. Un spectateur assistant à un spectacle dans un théâtre représente moins un spectateur perdu pour un autre théâtre qu'un spectateur supplémentaire potentiel. Les opéras ne se situeraient donc pas dans une logique de rivalité.

La coopération entre plusieurs villes dans les domaines économique et culturel correspond à des options de développement local préconisées par les pouvoirs publics. Dans son étude « Aménager la France de 2020 », la DATAR présente un scénario de polycentrisme maillé, où l'organisation du pays repose sur des territoires de projets. Ceux-ci regroupent dans un même périmètre l'espace vécu par les habitants, la représentation politique et la solidarité financière. Dans cette optique, le rôle de l'État consisterait à favoriser la création de réseaux de villes. Dans le domaine musical et lyrique, ce réseau peut déjà se prévaloir de certaines réalisations – l'Opéra de Rennes, par exemple, a ainsi proposé certains spectacles en coproduction avec les Opéras de Nantes, Angers et Tours.

Des alliances entre opéras interviennent également déjà dans d'autres pays. À

Berlin, le Staatsoper et le Deutsche Oper doivent fusionner tandis que le troisième opéra de la ville gardera son indépendance mais en se spécialisant sur l'opérette et sur les innovations. Les dirigeants attendent plus de 60 millions de francs d'économies à l'issue de cette opération.

IV. – AMÉLIORATION DU SYSTÈME D'INFORMATION ET DE PILOTAGE

Deux raisons nous amènent à examiner les voies d'amélioration du système d'information et de pilotage des théâtres lyriques qui devraient permettre une réduction et, tout au moins, une gestion des coûts des théâtres lyriques. Tout d'abord, les éventuelles restrictions budgétaires auxquelles sont (ont été seront) confrontés de nombreux théâtres lyriques conduisent ceux-ci à porter une attention particulière à leurs charges afin de consacrer la part de leur budget la plus importante possible à la production artistique. Par ailleurs, le fait que la somme des dépenses effectuées par les organisations culturelles n'indique pas la manière dont les ressources ont été consommées et ne permet pas de savoir s'il existe un véritable contrôle de l'activité garantissant qu'il n'y a pas de gaspillages excessifs, ce qui peut être le cas même à l'intérieur d'un cadre budgétaire strict comme l'est celui de la gestion publique.

Nous voudrions tout d'abord effectuer deux constats préalables à cette analyse :

– Tout d'abord, la gestion des ressources des théâtres lyriques est rendue difficile par l'importance des charges de personnel²², en très grande partie « incompressibles » puisque liées au personnel permanent qui réalise l'ac-

22. Elles constituent entre 69 à 82 % de la masse budgétaire globale des opéras étudiés.

tivité même des opéras. Cette caractéristique des organisations vouées à l'art vivant rigidifie considérablement le budget des opéras. Nous avons déjà souligné la difficulté, dans ce cadre, de mener à bien une politique artistique ambitieuse, la régulation budgétaire portant, la plupart du temps, sur l'enveloppe artistique, seul élément « maîtrisable » à court terme des budgets.

– Ensuite, les modes de gestion actuels des théâtres lyriques sont tournés en amont vers la recherche de subvention et en aval vers le financement du déficit. Les procédures en vigueur n'encouragent pas les acteurs à prendre en charge leurs institutions. Le budget comprend ainsi des dépenses pour des montants limitatifs alors que les recettes y figurent pour un montant estimatif. Le montant des dépenses calibre implicitement les charges de l'année puisque, s'il est impossible de le dépasser, il est également conseillé de « ne pas être trop en deçà sinon le surplus est perdu et ouvre la porte à des restrictions budgétaires l'année suivante ». Concernant les recettes, si elles ne sont pas réalisées par le théâtre, « ce n'est pas totalement grave [...] il n'y a pas de conséquences ».

Les responsables des institutions ont ainsi l'impression d'être déresponsabilisés et de ne pas être encouragés à développer leur activité :

« C'est très pervers parce que si nous avons un spectacle qui pourrait être joué une fois de plus, et qui serait équilibré financièrement – par exemple avec l'aide d'une mécène -, nous ne pouvons pas le faire. C'est totalement déresponsabilisant et c'est absurde. »

Quelles sont alors les voies de réduction et de gestion des coûts qui s'offrent aux théâtres lyriques ?

– Les théâtres lyriques semblent évoluer dans un système incrémentaliste reposant sur un mode de financement choisi par les autorités de tutelle établi sous forme de reconduction des sommes octroyées l'année précédente affectées d'un coefficient multiplicateur (le taux d'inflation, le plus souvent). Implicitement le montant des budgets calibre les demandes de subventions, quel que soit le niveau d'activité du théâtre, afin de ne pas donner prise à d'éventuelles diminutions budgétaires ultérieures. Les théâtres lyriques sont donc enfermés dans une logique bureaucratique et vont avoir tendance à accroître leurs dépenses au cours d'un exercice afin de justifier les demandes des ressources nouvelles ou, tout du moins, de ne pas donner prise à d'éventuelles réductions budgétaires. Ce système incrémentaliste n'est pas le seul possible. Il pourrait être possible de développer, par exemple, un système de type incitatif reposant sur un mode de financement choisi par les autorités de tutelle basé sur des critères d'évaluations quantitatifs c'est-à-dire en fonction des résultats du théâtre. Ce système permettrait de responsabiliser les individus. Il nécessite cependant une traduction opérationnelle des objectifs assignés aux théâtres lyriques sous forme d'indicateurs, une production d'informations fiables et une motivation des acteurs.

– Bien qu'il soit impossible d'assimiler totalement le fonctionnement d'un théâtre à celui d'une entreprise privée, puisque son fonctionnement est marqué par l'absence de recherche de profit, nous pensons que la logique managériale n'est pas absente de ce type d'institutions dans lequel se posent des questions de définition des missions et des objectifs, de rentabilité sociale ou encore

d'adéquation des moyens aux objectifs. Il nous semble par conséquent envisageable de développer des instruments, en particulier financiers, permettant de piloter les institutions et ainsi de mieux suivre leurs consommations de moyens. Les théâtres étudiés se sont ainsi tous dotés d'une comptabilité de gestion, plus ou moins sophistiquée, permettant d'individualiser les coûts et les recettes se rattachant à chaque spectacle et témoignant de leur volonté de maîtriser leurs moyens. Il nous semble alors que le préjugé de gaspillage²³ dont souffrent les théâtres lyriques doit être combattu. Il nous est en effet apparu que le contrôle de l'activité était en fait assuré en très grande partie par les opérationnels eux-mêmes, maîtres d'œuvre de l'activité théâtrale et donc consommateurs des moyens de l'établissement. Un auto-contrôle de fait apparaît ici. En effet, la nature même de leur activité – la réalisation d'un projet artistique – et l'investissement personnel et « affectif » qu'elle implique de leur part, sont de bonnes garanties qu'ils seront attentifs à ce que les moyens ne seront pas dilapidés et profitent au mieux au projet artistique.

– D'autres voies de réductions de leurs coûts s'offrent aux théâtres lyriques par le biais de la mutualisation des moyens dans le cadre d'une régionalisation ou d'une stratégie coopérative avec d'autres institutions, par exemple en développant des coproductions qui leur permettent d'augmenter leur notoriété et de se situer dans des jeux coopératifs. Il faut cependant souligner à nouveau que les règles de fonctionnement des régies municipales n'encouragent pas

les théâtres lyriques à développer de telles coopérations puisque les recettes générées par les activités de coproduction sont globalisées au niveau municipal et ne bénéficient pas systématiquement aux opéras.

Il semble bien finalement que les théâtres lyriques connaissent un mode de régulation financière, ce qui signifie que la progression ou stagnation de leurs dépenses est encadrée indépendamment de leur volume d'activité prévisionnel. En vertu de ce mode de régulation, une prévision d'activité supplémentaire n'entraînera pas obligatoirement l'acceptation par les bailleurs de fonds d'une augmentation proportionnelle des dotations budgétaires. De la même manière, la démonstration de l'existence de retombées économiques ou de l'efficacité du théâtre n'entraînera pas automatiquement l'adhésion des bailleurs de fonds à l'idée que l'activité doit être favorisée.

Il nous semble en revanche que les théâtres lyriques auraient tout à gagner à faire connaître précisément à leurs bailleurs les différentes facettes de leurs activités et les conséquences détaillées de celles-ci sur des aspects de développement local. La modernisation du système d'information en vigueur dans les opéras paraît indispensable pour améliorer leur gestion et, partant, pour garantir la transparence de l'utilisation des deniers publics. La connaissance, par les collectivités concernées, des outils de pilotage que les opéras ont créés et développés pour assurer le suivi de leurs activités, permettrait de légitimer le principe même de la subvention en donnant une certaine transparence à l'emploi qui en est fait, et de garan-

23. « Nous générons un nombre de fantasmes incroyables parce que le contribuable moyen qui travaille à la mairie sait que cela coûte très cher [...]. Et parce que nous sommes là pour faire quelque chose qui est associé à du plaisir et de la distraction il ne comprend pas que ce soit de telles sommes qui soient mises en jeu. Il y a une espèce de suspicion... »

tir ainsi son utilisation optimale par rapport aux missions du théâtre (garantie de non-gaspillage).

L'évaluation des opéras est obérée par une insuffisante connaissance de leurs coûts et de leurs activités, avions-nous dit dans l'introduction de cette quatrième partie. Le contribuable a le droit de connaître l'emploi des deniers publics. L'exigence de clarté et de vérité des comptes est au fondement d'une véritable démocratisation culturelle, qui appelle la même transparence que sur les autres choix politiques. De ce point de vue, l'autonomisation des comptes des opéras, ainsi que l'adoption d'un système de comptabilité de gestion, ne pourront que favoriser la clarté des informations financières reflétant leurs activités. Les réflexions actuelles sur l'évolution des finances publiques, qui envisagent le passage d'une comptabilité des droits constatés à une comptabilité d'exercice, où les mouvements financiers seraient enregistrés quand ils sont décidés et non quand ils sont décaissés, laissent en effet augurer un rapprochement avec les principes de la comptabilité privée. Ce mouvement s'inscrit dans une tendance internationale : certains États sont déjà très engagés dans cette voie de transformation de leur système d'information financière ; d'autres y réfléchissent activement.

D'autre part, un outil d'information souple, comportant quelques indicateurs significatifs associés à des seuils d'alerte, pourrait constituer une base de travail pertinente pour les réunions des conseils municipaux et pour le suivi des activités de l'opéra. Cet outil d'information devra intégrer une rationalité doublement conditionnée :

– logique sociale de l'action politique : mise en évidence des retombées politiques

pour les élus (indice de satisfaction de la population) et des contributions à la politique de développement local grâce à des indicateurs susceptibles de justifier la continuité des investissements de fonds publics (sauvegarde d'éléments du patrimoine national, impact économique et social sur la ville, satisfaction de la population, etc.) ;

– logique microéconomique de son activité – activité réalisée (artistique, sociale, pédagogique), recettes engendrées, engagement de personnel, accroissement du patrimoine, etc. – mesurée au travers d'indicateurs de suivi autorisant la mesure des performances du théâtre lyrique en fonction de ses préoccupations (rayonnement de l'Opéra, analyse des activités spécifiques, fonctionnement, etc.)

Cet outil devrait également permettre une clarification et une hiérarchisation des missions du théâtre lyrique qui se sont multipliées de façon spontanée (aspects artistiques, pédagogiques, sociaux, de formation, de conservation des savoir-faire, etc.) et leurs contributions aux politiques locales.

CONCLUSION

Nous avons vu que la nécessité d'une meilleure prise en compte, par les gestionnaires des opéras, des impératifs de la rationalité économique se faisait à présent de plus en plus sentir et qu'elle se traduisait chaque jour un peu plus dans les pratiques des responsables de ces institutions. Les théâtres lyriques sont à un tournant de leur histoire comme ce fut le cas à la fin du XIX^e siècle lorsqu'il est apparu que l'opéra de création permanente, trop coûteux, devait laisser la place à un autre modèle, à une nouvelle conception de la gestion, qui permette

d'assurer un autofinancement important et une maîtrise des coûts de production : l'opéra de répertoire²⁴. Aujourd'hui il leur faut développer une certaine logique entrepreneuriale, un nouveau modèle de gestion adapté à leurs spécificités, qui leur permette de faire face à des défis inédits.

Quels sont les principaux apports managériaux de ce nouveau modèle de gestion ?

– Tout d'abord, les opéras sont amenés à s'interroger très précisément sur leurs missions. On a considéré jusqu'à présent que la mission essentielle des opéras était de contribuer à la création lyrique et à sa diffusion. Les modifications de leur environnement auxquelles sont confrontés à présent les opéras laissent supposer que ce vieux modèle n'est peut-être pas éternel. Dans le domaine de la danse, par exemple, on observe de plus en plus une déconnexion des lieux de création et de ceux de diffusion. Les opéras ne peuvent ignorer ces questions, il leur faut à présent engager une réflexion sur leurs missions et envisager les conséquences des décisions en la matière.

Cette réflexion sur les missions devrait permettre aux opéras de se donner des objectifs précis et opérationnels en fonction desquels il sera possible d'apprécier leur contribution aux objectifs des politiques culturelles des partenaires concernés et de juger de l'adéquation « moyens alloués au théâtre/objectifs assignés à ce même théâtre... » engageant en cela un débat beaucoup plus conflictuel – mais aussi plus riche d'enseignements – que celui centré sur les seuls moyens qui sert souvent « d'alibi » à l'absence de discussion sur les objectifs.

– Ensuite, la question de la régionalisation et du maillage territorial induit que les théâtres

lyriques s'interrogent sur l'harmonisation des choix et des politiques des établissements proches géographiquement et, plus généralement, sur une problématique commune de coopération/alliance, etc. ce qui nous ramène à la première question de définition des missions et du lien entre les objectifs de création et ceux de diffusion, et pose par conséquent également des questions d'ordre « externalisation vs internalisation ».

– Enfin, la logique managériale n'implique évidemment pas que les théâtres lyriques basculent dans une logique marchande pure. Le problème est bien plutôt de parvenir à concilier la logique artistique et la logique économique. Les théâtres lyriques ont à inventer un mode de gestion hybride, qui ne procède ni de la logique exclusive du marché, ni de celle du subventionnement massif, mais qui combine ces deux types de ressources avec intelligence et créativité, et s'efforce de rechercher un compromis entre les obligations de service public et les exigences économiques. Car nombre de grandes villes ont entrepris d'améliorer la gestion de leurs équipements culturels, avec trois objectifs principaux : diminuer ou stabiliser les budgets, plafonner les ressources venant de la collectivité, et augmenter les recettes propres. Le modèle proposé se rapproche de celui de l'entreprise privée : il s'agit de rechercher l'équilibre financier, et même le profit lorsque cela est possible. Comme l'écrivait déjà Bernard Bovier-Lapierre en 1988 :

« L'introduction de cette rationalité organisatrice dans la gestion des institutions lyriques, est la seule garantie de survie – et non de simple sursis – de l'art lyrique au XXI^e siècle. »

24. X. Greffe et X. Dupuis(1981).

BIBLIOGRAPHIE

- F. Abbé-Décarroux, *Le rôle économique du Grand Théâtre de Genève*, Étude pour le département municipal des affaires culturelles de la ville de Genève, 1989.
- E. Bankhalter, « Il faut révolutionner les théâtres lyriques », *Le Monde*, 11 octobre 1997.
- W.J. Baumol, G. Bowen, *Performing Arts, the Economic Dilemma*, MIT Press, New York, 1966.
- F. Benhamou, *L'économie de la Culture*, Éditions de la découverte, 2001.
- M. Bonnafous-Boucher, S. Chatelain-Ponroy, Y. Evrard, F. Mazallon *et alii*, Étude des coûts et des retombées directes, indirectes et qualitatives des théâtres lyriques, Rapport d'étude commandé par la Chambre professionnelle des directeurs d'opéra au cabinet mbbc, 2000.
- B. Bovier-Lapierre, *Opéras : faut-il brûler les maisons de plaisir ?* Presses Universitaires de Nancy, 1988.
- R. Caron, *L'État et la Culture*, Paris, Economica, 1990.
- S. Chatelain, *Le contrôle de gestion dans les musées*, Paris, Economica, 1998.
- E. Chiapello, « Les modes de contrôle des organisations artistiques », Doctorat en Sciences de gestion, Université Paris IX-Dauphine, 1994.
- E. Chiapello, *Artistes versus managers*, Paris, Éditions Métailié, 1998.
- A. Chiffert, R. Lecat, P. Reliquet, *La rénovation des instruments juridiques des services publics culturels locaux*, ministère de la Culture et de la Communication, n° 1999, 18 février 1999.
- Conseil Économique et Social, « L'évaluation des politiques publiques », *Journal Officiel de la République française*, 1990.
- O. Dressayre, N. Garbownik, « Le manager imaginaire ou les illusions du management public de la culture », Communication au colloque international *Politiques et Management Public*, 1992.
- X. Dupuis, *La prise en compte de la dimension culturelle du développement : un bilan méthodologique ?*, UNESCO, division du Développement culturel, 1988.
- X. Dupuis, *L'économie méconnue de l'Opéra*, Laboratoire d'économie sociale, Intergroupe de recherche en économie de la culture, Université de Paris I-Panthéon-Sorbonne, 1996.
- Y. Evrard (ed.), *Le management des entreprises artistiques et culturelles*, Paris, Economica, 1993.
- Forum Régional d'Études Spécifiques (FRES), *Impact économique des activités du secteur de la culture des cinq régions du Montréal métropolitain et de la région de l'île de Montréal*, Gouvernement du Québec, décembre 1998.
- V. François-Noyer, « Évaluation des politiques publiques locales et contrôle de gestion : nature d'une relation », *Les cahiers de la recherche du CLAREE*, IAE Lille, 1996.
- M. Fumaroli, *L'État culturel*, Éditions de Fallois, 1991.
- H. Gall, « L'Opéra de Paris vend plus de places que le PSG », *Enjeux, Les Échos*, juin 2001.
- X. Greffe, X. Dupuis, « Quand l'opéra découvre la gestion », *Revue française de gestion*, mars-avril 1981.

- J. Harvey, *Le sport au Canada : poids, impact économique et rôle du gouvernement*, École des sciences de l'activité physique, Université d'Ottawa, janvier 1998.
- A. Herscovici, *La demande suscitée dans le domaine culturel*, CNFPT, mars 1989.
- R. Kieffer, Y. Merliere, « L'expérience de l'assistance publique – hôpitaux de Paris dans la mise au point d'indicateurs d'évaluation économique des activités hospitalières », *Journées de recherche des IAE*, Nantes, 1998.
- F. Meyssonier, *Compte-rendu d'une enquête sur les systèmes d'information et de gestion des municipalités*, *Communication au douzième congrès de l'Association Française de Comptabilité*, 23, 24 et 25 mai 1991.
- A. Reverchon, « Comment gérer la culture ? », *Le Monde*, 26-27 février 1989.
- E. Roux (de), « Avignon mal à l'aise en "capitale culturelle de l'Europe" », *Le Monde*, 2000.
- B. Serrou, « L'Opéra en région », Rapport commandé par Alain Juppé et Philippe Douste-Blazy, 1998.
- C. Trautmann, « Les mesures nouvelles en faveur de la démocratisation de la culture », *Communication en Conseil des ministres*, 23 juin 1999.
- V.A. « Administrer la culture ? », *Revue Française d'Administration Publique*, n° 65, janvier-mars 1993.
- V.A. « Culture et société », *Les cahiers français*, la documentation française, mars-avril 1993.
- V.A. « Guggenheim, Bilbao », *Connaissance des arts*, HS n° 134, 1999.
- V.A. « Le management, un défi pour les organisations non marchandes », *Gestion 2000*, 1, 1992.
- V.A. « Les dépenses culturelles des collectivités locales en 1996 », *Développement culturel*, ministère de la Culture, 2000.
- V.A. *Quatrième conférence internationale sur l'économie de la culture*, Avignon, 1986, La Documentation Française (4 volumes).
- V.A. Questions écrites, réponses des ministres de la Culture et de la Communication, *Journal Officiel*, lundi 31 mai 1999.
- V.A. « Recherche : Culture et Communication », *64^e Congrès de l'ACFAS*, Université Mc Gill, Montréal, 15 et 16 mai 1996.
- L. Véran, A. Canas, « Quelques clés pour gérer les activités culturelles, Quand le chercheur en gestion s'interroge sur le secteur culturel », *Revue française de gestion*, mars-mai 1987.