

---

Marché public de services relatif à l'obtention d'un conseil externe pour aider le gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles à optimiser le paysage théâtral et à diminuer les coûts de fonctionnement des opérateurs théâtraux en Fédération Wallonie-Bruxelles (Augmentation des moyens mis à disposition des artistes)

Rapport d'activités

ORIGINAL



---

# Table des matières

1. Préambule	3
2. Introduction	4
3. Contexte	7
4. Analyse du paysage théâtral	12
<b>4.1. Evaluer la qualité d'une œuvre artistique</b>	<b>12</b>
<b>4.2. Diagnostic de fonctionnement</b>	<b>13</b>
4.2.1 Revenus	14
4.2.2 Dépenses et coûts de fonctionnement	21
4.2.3 Activités – Taux de fréquentation	46
4.2.4 Corrélation entre variables	57
<b>4.3. Analyse comparative (Situation en France et en Flandre)</b>	<b>58</b>
4.3.1 Cadrage	58
4.3.2 Analyse comparative	58
<b>4.4. Synergies possibles au niveau des coûts</b>	<b>66</b>
4.4.1 Méthodes de réduction des coûts	66
4.4.2 Standard de gestion des coûts et indicateurs	69
<b>4.5. Synthèse de la note d'orientation et avant-projet de décret</b>	<b>76</b>
4.5.1 Synthèse note d'orientation de la Ministre de la Culture	76
4.5.2 Synthèse avant- projet de décret	78
4.5.3 Recommandations opérationnelles	82
<b>4.6. Recommandation d'implémentation</b>	<b>84</b>
5. Conclusion	86
6. Annexes	88
7. Tableaux	90
8. Bibliographie	92

# 1. Préambule

Ce document présente le rapport final de mission de Kurt Salmon à l'attention de la Fédération Wallonie-Bruxelles concernant le marché public de services relatif à l'obtention d'un conseil externe pour aider le gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles à optimiser le paysage théâtral et à diminuer les coûts de fonctionnement des opérateurs théâtraux en Fédération Wallonie-Bruxelles tel que formalisé dans le Cahier Spécial des Charges (Réf. JM/TP/Reformetheâtre).

Pour tout contact:



**Frédéric HERTOGS**  
Managing Partner

**T** + 32 (0) 2 663 79 20  
**M** + 32 (0) 476 56 66 51

[frederic.hertogs@kurtsalmon.com](mailto:frederic.hertogs@kurtsalmon.com)

**Kurt Salmon Belgium**

Square Stephanie  
Avenue Louise, 65 Louizalaan  
1050 Bruxelles - Brussel  
Belgium

**T** +00 32 (0)2 663 79 20  
**F** +00 32 (0)2 673 64 18



**Laurianne PEETERS**  
Consultant

**T** + 32 (0) 2 663 79 39  
**M** + 32 (0) 499 64 16 08

[Laurianne.peeters@kurtsalmon.com](mailto:Laurianne.peeters@kurtsalmon.com)

---

## 2. Introduction

L'histoire de l'activité théâtrale en FWB est récente et a réellement démarré au lendemain de la deuxième guerre mondiale. Initialement terre réceptacle d'œuvres française, la FWB s'est progressivement émancipée des productions de son grand voisin et a encouragé l'émergence d'une vraie activité créatrice francophone belge. Cette professionnalisation progressive a été accélérée par l'apparition d'écoles artistiques, de compagnies, de metteurs en scène, de théâtres pour les jeunes et de tout un dynamisme créatif autour de ces initiatives individuelles. Très vite néanmoins, les réalités budgétaires sont venues ternir quelque peu tout ce fleurissement créatif et se sont rappelées à chaque opérateur, générant une certaine « compétition » dans la course à l'obtention de subsides des autorités publiques. Depuis le nouveau millénaire, la volonté politique dominante a été de tenter d'organiser le secteur théâtral en FWB. Néanmoins, force est de constater aujourd'hui que cette tentative institutionnelle d'organisation et de planification de l'activité théâtrale en FWB n'a pas permis ni d'atteindre les objectifs espérés ni d'en devenir le vecteur de développement tant de l'emploi artistique que de l'investissement dans la création d'œuvres artistiques. De même, la diffusion des créations des Arts de la scène est devenue un vrai combat, sans parler de son rayonnement en dehors de la FWB au sein du « monde » de la francophonie ou un chantier gigantesque reste en friche.

Le modèle de développement du secteur théâtral en Belgique francophone est en train de s'essouffler dangereusement (manque de moyens, précarité croissante des artistes, manque de diffusion des œuvres, manque de vision à moyen et long terme d'une partie des acteurs publics, la trop faible existence de passerelle entre les arts de la scène et les autres secteurs artistiques (cinéma, télévision, radio...), le manque de prise en compte de l'évolution technologique qui impacte le secteur théâtral (numérisation, diffusion, digitalisation etc...).

Ce constat nous oblige tous en tant que Pouvoir Politique, artistes, opérateurs de théâtres, Public, citoyens à agir pour renverser cette tendance et remettre la priorité sur l'accroissement du taux d'emploi artistique, la création artistique, les investissements et la diffusion artistiques en FWB et par-delà les frontières. C'est en tout cas, la volonté de la Ministre de la Culture, qui nous a confié la présente mission.

Dans le cadre de l'attribution de marché public de services, relatif à l'obtention d'un conseil externe pour aider le gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles à optimiser le paysage théâtral et à diminuer les coûts de fonctionnement des opérateurs théâtraux en Fédération Wallonie-Bruxelles, il a été demandé à la société Kurt Salmon d'analyser, comment optimiser le paysage théâtral et diminuer les coûts de fonctionnement des opérateurs théâtraux.

Pour ce faire, Kurt Salmon a procédé à l'analyse comparée d'un ensemble de critères des différents opérateurs théâtraux faisant partie du panel considéré, ainsi que de leurs dépenses et coûts de fonctionnement, que ce soit au niveau des infrastructures artistiques, au niveau opérationnel et des missions spécifiques.

Les données brutes permettant l'analyse comparative de celles-ci nous ont été communiquées par le Cabinet du Ministère de la Culture de la Fédération Wallonie-Bruxelles, l'Administration de la Culture, les opérateurs théâtraux faisant partie du périmètre de l'analyse, et de nombreux professionnels du secteur (Experts, membres SACD, membres SETCA, Directeurs de théâtre, membres FNCD, membres du Conseil de l'Aide aux Projets Théâtraux, etc...)

Dès son démarrage, la mission s'est vue adjoindre un Comité de Pilotage qui nous a accompagné dans le déroulement de notre mission. Les membres de ce Comité, que nous tenons à remercier pour leur apport respectif, étaient constitués de représentants du pouvoir adjudicateur, du Secrétaire général du ministère de la Communauté Française ou un(e) représentant(e) du Centre Juridique du ministère de la Communauté française, de l'Administrateur général de la Culture qui s'est fait représenter par la direction du théâtre du service général de la création artistique, de représentants au profil fort différent du secteur théâtral membres du conseil de l'Art dramatique choisis par l'adjudicateur et enfin de Kurt Salmon. Les membres du Comité de Pilotage se sont rencontrés plusieurs fois pour discuter de l'évolution du projet et donner leur opinion quant à la direction du projet et les éléments qu'ils souhaitaient voir pris en compte durant l'étude.

Le périmètre de l'analyse étant défini par le mandant et avalisé par le Comité de Pilotage, il nous faut néanmoins préciser qu'il ne comprend pas cent pour cent des opérateurs théâtraux actifs en Fédération Wallonie-Bruxelles mais bien la toute grosse majorité des opérateurs subsidiés en Fédération Wallonie-Bruxelles. Il est donc tout à fait représentatif du secteur théâtral en Belgique francophone.

L'outil développé dans le cadre de la présente étude, nous permettrait d'ailleurs, d'élargir le champ de notre analyse comparative à d'autres théâtres non repris dans le périmètre établi ou à d'autres secteurs de la Culture comme les Centres Culturels etc... ,si à un moment, le Pouvoir Politique souhaitait avoir une vision à 100% de l'ensemble des opérateurs culturels en FWB.

Au niveau des données brutes traitées, il est à noter que les rapports d'activité remis à l'Administration générale de la Culture diffèrent d'un opérateur à l'autre, ce qui a représenté une certaine complexité dans le traitement de celles-ci. En effet, des discordances évidentes entre les exigences d'informations contenues dans les contrats-programme et les données réellement communiquées à l'Administration nous sont rapidement apparues non conformes aux prescrits pour un certain nombre de dossiers d'opérateurs. Il nous semble pourtant important, dans un objectif de transparence, que tous les opérateurs soient clairement invités à fournir leurs informations de façon standard à l'Administration, ce qui lui faciliterait fortement la tâche de revue et de contrôle de celles-ci. Si comme certains opérateurs nous l'ont rapporté, certains points sont sujets à interprétation et manquent de clarté, il faut alors prévoir l'un ou l'autre atelier afin de leur expliquer de façon plus précise ce qui est exactement attendu d'eux. Des informations de base de qualités et suffisamment détaillées sont absolument nécessaires pour permettre de les analyser et ainsi d'alimenter objectivement les Autorités Publiques dans leur prise de décisions concernant le secteur théâtral.

L'Administration générale de la Culture, consciente de ce besoin, tente d'ailleurs de standardiser les informations bilantaires et de comptes de résultats à fournir en annexe du rapport d'activité. En effet, l'analyse des données a permis de constater que plusieurs opérateurs ne respectent pas toujours ce document standard et remettent trop souvent des bilans et comptes de résultats selon leur interprétation ou leur compréhension personnelle de ce qui est demandé.

---

Par exemple, lors de l'analyse des données, des discordances ont été constatées entre la somme des différents montants des postes comptables et leurs sous-totaux. Dans de tels cas, l'option a été prise de prendre en compte les montants individuels des différents postes et de les sommer, ne prenant pas en compte les sous-totaux. Ceci explique des différences, même peu significatives, entre les totaux de l'analyse et celles mentionnées dans les rapports d'activités.

Nous avons par ailleurs été surpris de constater que les demandes de subvention et les rapports d'activités qui en découlent sont toujours aujourd'hui déposés auprès de l'Administration générale de la Culture en version papier. Nos voisins, que ce soit la France ou la Flandre, traitent les demandes de subvention entièrement en version électronique et ont banni l'utilisation du papier pour le traitement des dossiers des subsides de leurs opérateurs. Outre le travail supplémentaire pour l'Administration et les risques d'erreurs de retranscription dans le traitement de ces données manuscrites, la qualité de l'image de quelques dossiers a engendré un défi supplémentaire pour l'analyse des données.

Il est bon de rappeler, par rapport à certaines inquiétudes qui nous ont été exprimées (ouvertement ou insidieusement) que la mission attribuée à Kurt Salmon ne constitue ni une analyse qualitative de la programmation ni une analyse de la qualité des œuvres artistiques proposées au sein des différents opérateurs faisant partie du panel à analyser. La présente étude se consacre uniquement à l'analyse des données objectives afin de proposer des pistes d'optimisation visant à augmenter les moyens mis à disposition des artistes.

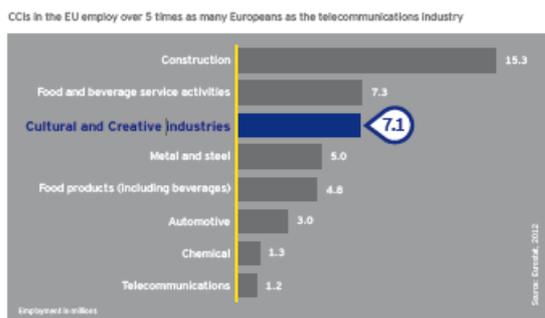
Afin de faciliter la lecture du présent rapport nous l'avons articulé en 5 chapitres répondant aux questions qui nous ont été posées dans le cadre de l'appel d'offre.

Nous vous en souhaitons bonne lecture.

### 3. Contexte

Les secteurs culturels et créatifs emploient 29,5 millions de personnes (soit 1% de la population active) dans le monde et génèrent plus de 2.250 milliards de dollars en revenus dont 127 milliards pour les arts de la scène (EY, Culture times: the first global map of cultural and creative industries, 2015). Au niveau européen, ce même secteur est le troisième plus grand employeur donnant du travail à 3,3% de la population active représentant 7,1 millions de personnes.

**Tableau 1: Emploi secteur culturel et créatif: troisième plus grand employeur européen avec 7,1 millions de personnes employés dans ce secteur**



(EY, Creating growth: Measuring cultural and creative markets in the EU, 2014)

En Belgique, la culture est une matière communautaire, dépendant principalement pour la Belgique francophone de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Le budget total de la fédération Wallonie-Bruxelles est d'un peu moins de 10 milliards d'euros, dont 3,1% (302 millions d'euros) sont alloués à l'Administration Générale de la Culture (AGC), en charge de la culture, et entre autre de l'enveloppe de subsides pour les théâtres. Au sein des 302 millions alloués à la culture et gérés par l'AGC, une enveloppe de subventions de **39.266.866€** a été allouée aux activités théâtrales en 2014 (Fédération Wallonie-Bruxelles Administration générale de la Culture, 2015)

**Tableau 2: Budget Fédération Wallonie-Bruxelles 2014**

Budget Fédération Wallonie-Bruxelles 2014	Total (en millions d'euros)	
Enseignement	7.331.068	75,3%
Services généraux	482.331	5,0%
Dotation Région wallonne et Commission communautaire française	440.570	4,5%
Culture	301.961 *	3,1%
Audiovisuel et Multimédias	287.194	2,9%
Aide à la Jeunesse et Aide spécialisée	277.412	2,8%
Enfance	262.266	2,7%
Dettes publiques	208.634	2,1%
Santé	57.629	0,6%
Sport	48.331	0,5%
Infrastructures	39.314	0,4%
<b>Total</b>	<b>9.736.710</b>	<b>100,0%</b>

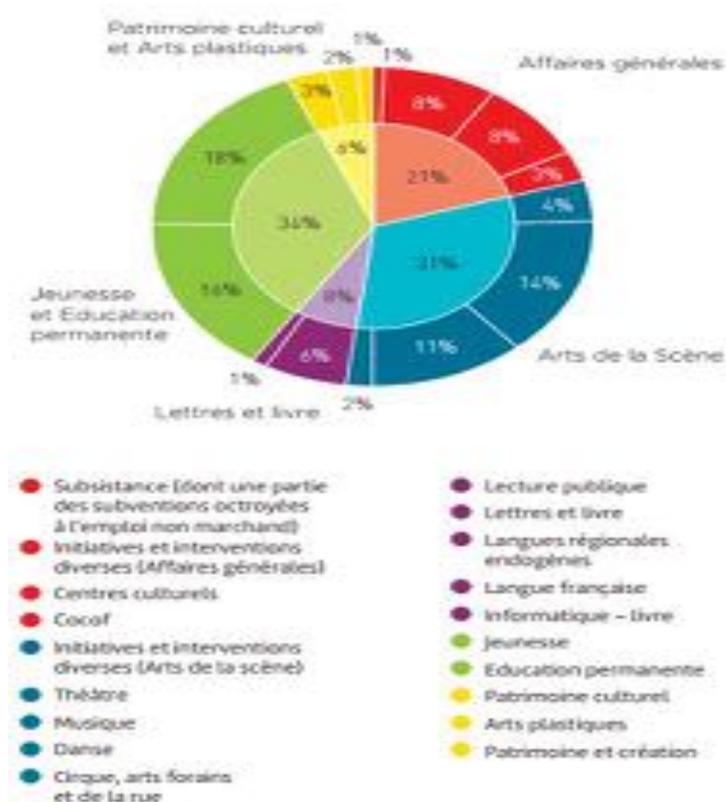
(Fédération Wallonie-Bruxelles Administration générale de la Culture, 2015)

**Tableau 3: Dépenses culturelles**

	Secteurs	Dépenses Culturelles
Affaires générales	Subsistance (dont une partie des subventions octroyées à l'emploi non marchand)	3.302.498
	Initiatives et interventions diverses	23.316.549
	Centres culturels	24.096.998
	Cocof	10.101.000
	<b>Total</b>	<b>60.817.046</b>
Arts de la scène	Initiatives et interventions diverses	11.354.001
	Théâtre	39.266.866
	Musique	32.998.000
	Danse	6.032.000
	Cirque, arts forains et de la rue	1.254.954
	<b>Total</b>	<b>90.905.821</b>
Lettres et livre	Lecture publique	18.651.856
	Lettres et livre	3.052.307
	Langues régionales endogènes	135.000
	Langue française	116.200
	Informatique - Livre	223.611
	<b>Total</b>	<b>22.178.774</b>
Jeunesse et éducation permanente	Jeunesse	47.074.800
	Éducation permanente	51.277.038
	Centres d'expression et de créativité	2.479.538
	<b>Total</b>	<b>100.831.375</b>
Patrimoine culturel et arts plastiques	Patrimoine culturel	9.694.487
	Arts plastiques	4.962.615
	Patrimoine et création	2.477.000
	<b>Total</b>	<b>17.134.102</b>
<b>Total</b>		<b>291.862.118</b>

(Fédération Wallonie-Bruxelles Administration générale de la Culture, 2015)

(\*)Le montant de 302 Mio€ (tableau 1) correspond au budget total de l'Administration Générale de la Culture. Dans la publication « Focus », la Fédération Wallonie-Bruxelles Ministère de la Culture a détaillé les flux de l'AG Culture non en fonction du budget total, mais sur base du budget total diminué de sa part non consommée et de ses dépenses liées au fonctionnement, ce qui ramène le montant total des dépenses effectives consacrées à la politique culturelle à 292 Mio€ (total tableau 2).

**Tableau 4: Dépenses Culturelles 2014 par service**

(Fédération Wallonie-Bruxelles Administration générale de la Culture, 2015)

Les subsides alloués au théâtre ont augmenté de manière significative ces 15 dernières années (notamment, +40% entre 2004 et 2009 (Milquet, 2015)). Cette augmentation a eu pour effet positif d'amplifier l'offre culturelle et de soutenir de nouvelles initiatives.

Toutefois, un phénomène inquiétant a été mis à jour lors du travail d'état des lieux et d'analyses. Depuis 2010, la baisse continue de la part consacrée à l'emploi artistique dans le montant global des subventions n'a fait que se confirmer au fil des dernières années.

C'est dans ce contexte que la Ministre de la culture vise à un renouvellement, une diversification et une clarification de l'offre culturelle. En effet, la note d'orientation et la concertation prospective « bouger les lignes » a pour objectif de remettre l'artiste et la création au centre de la politique culturelle.

Tenant compte du contexte économique actuel et des contraintes budgétaires, il faudra donc opérer des choix à l'intérieur des enveloppes affectées, afin de dégager des marges au profit de l'emploi artistique et donc de la création.

**Les recommandations de Kurt Salmon seront donc formulées prenant en compte le contexte budgétaire énoncé ci-avant.**

Le panel des opérateurs faisant l'objet de l'étude a été sélectionné de la manière suivante: Kurt Salmon s'est focalisé, en total accord avec son mandat, sur les opérateurs ayant déposés une demande de premier contrat-programme ou de renouvellement de contrat-programme au Conseil de l'Art dramatique et disposant d'une infrastructure pouvant accueillir du public ou d'opérateurs proposant une programmation théâtrale significative. La liste ci-dessous énumère les opérateurs sélectionnés.

**Théâtres**

Atelier 210	Théâtre de la Balsamine	Théâtre Jardin Passion
Atelier Théâtre Jean Vilar	Théâtre de la Place des Martyrs** <sup>(1)</sup>	Théâtre Le Public
Comédie Claude Volter	Théâtre de la Toison d'Or - Asbl Mazal	Théâtre Les Tanneurs
Halles de Schaerbeek	Théâtre de la Valette	Théâtre Marni
Le Rideau de Bruxelles	Théâtre de la Vie	Théâtre National
Les Baladins du Miroir	Théâtre de l'Ancre	Théâtre Océan Nord
Magic Land Théâtre	Théâtre de Liège	Théâtre Poème
Manège.Mons* <sup>(2)</sup>	Théâtre de Namur*** <sup>(3)</sup>	Théâtre Royal de Toone
Théâtre 140	Théâtre de Poche	Théâtre Royal du Parc
Théâtre Arlequin	Théâtre des galeries	Théâtre Varia

**Festivals**

Festival de Théâtre de SPA	Festival de Liège	Festivals Vacances Théâtre de Stavelot
KUNSTENFESTIVAL des ARTS	Del Diffusion (Villers-la-Ville)*** <sup>(4)</sup>	Théâtre au Vert

(Ministère de la Culture, 2015)

<sup>(1)</sup> Sous le Théâtre de la Place des Martyrs sont également consolidés les chiffres de la Compagnie La Servante, de la Compagnie Biloxi 48 et de l'asbl Théâtre en Liberté qui sont en compagnonnage avec le Théâtre de la Place des Martyrs

<sup>(2)</sup> Les chiffres utilisés pour Manège.Mons sont impactés par Mons Capitale Culturelle 2015. Il nous est donc impossible d'identifier les montants de Manège.Mons sans la part de Mons Capitale Culturelle 2015, élément que nous n'avons pas pu obtenir

<sup>(3)</sup> Les montants du théâtre de Namur reprennent exclusivement les montants du théâtre de Namur et non ceux du Centre Culturel de Namur qui est logé sous la même enseigne.

<sup>(4)</sup> Del Diffusion n'est pas un festival mais un spectacle en extérieur qui est un évènement unique sur une période d'un mois. Pour l'analyse nous l'avons regroupé sous les « Festivals ».

Remarque : Il y a un montant de 3,5 Mio€ de subsides qui sont annuellement accordés aux compagnies. Nous n'effectuerons pas d'étude sur cette partie du secteur. Kurt Salmon n'est en effet pas mandaté pour faire une analyse sur ce segment du secteur théâtral. Par ailleurs, la part consacrée à l'artistique est d'ores et déjà fort conséquente au sein des compagnies et leurs budgets actuels ne leur permettent pas de dégager de grosses marges d'économie pour réinvestir dans l'emploi artistique et la création.

---

## 4. Analyse du paysage théâtral

### 4.1. EVALUER LA QUALITÉ D'UNE ŒUVRE ARTISTIQUE

---

Une œuvre d'art peut être définie comme : « un élément physique esthétique ou une création artistique » (ARTS3 NETWORK, 1999). Utilisé de façon plus large, le terme peut également s'appliquer à une production de spectacle en direct, telle qu'une pièce de théâtre, un ballet, un opéra, une performance artistique, un concert de musique ou un autre art de la scène, un autre exemple de création éphémère et non-tangible.

Dès qu'il s'agit de porter un jugement sur l'art, l'activité créatrice ou ses œuvres, les critiques semblent être prises entre deux attitudes opposées. D'un côté, le jugement naïf qui veut n'écouter que son goût, et de l'autre une forme de nihilisme qui invalide toute tentative de jugement. (Genin, 2009)

Certains théoriciens ont soutenu que les objets et les gens n'ont pas un sens constant, mais que leurs significations sont façonnées par l'homme dans le contexte de leur culture, car l'homme a la capacité de donner une signification aux choses. (ARTS3 NETWORK, 1999)

La notion d'originalité (Melot, 1999), de complexité et d'ambiguïté de l'œuvre artistique ainsi que la transformation d'un produit industriel en œuvre d'art par la seule volonté de l'artiste, selon le philosophe et critique d'art Danto (Danto, 1964), augmente la difficulté de tracer une frontière entre le produit culturel et l'œuvre d'art.

La transformation des œuvres d'art en produits culturels induite par l'intégration de la production artistique dans l'économie marchande n'implique pas obligatoirement une dégradation de la qualité artistique (Sagot-Duvaurox, 2008). Comme démontré précédemment, la continuité des organisations artistiques tient principalement à la qualité de sa programmation. Celle-ci est soutenue par une vision artistique garantissant une continuité, une pertinence et une unicité accompagnée d'un esprit entrepreneurial et forme deux des facteurs clés de succès pour des organismes actifs dans le secteur des arts de la scène.

Une des possibilités pour mesurer la continuité des organisations artistiques se fait par le biais d'une analyse quantitative des organismes théâtraux. Celle-ci n'exclue donc pas que certains éléments de type plus qualitatifs soient employés dans l'étude.

---

## 4.2. DIAGNOSTIC DE FONCTIONNEMENT

---

L'analyse a été effectuée sur base des données de la saison 2014-2015 (bilan, compte de résultat, rapport d'activités,...) obtenues auprès de l'administration et/ou auprès des opérateurs théâtraux eux-mêmes. Ces données permettront d'objectiver les études comparatives menées pour l'ensemble de la profession.

Des recommandations seront formulées sur base de données objectives et quantifiables. Ces recommandations permettront d'amplifier la transparence entre les subventions, de formuler des pistes d'optimisation pour aider les opérateurs à libérer des marges en faveur de l'emploi artistique et de la création artistique.

Dans le but d'apporter de la transparence tout en gardant une logique d'affectation des dépenses, certaines hypothèses seront émises. Celles-ci permettront, dans certains cas, de répartir des éléments de dépenses constatés dans l'une ou l'autre catégorie de dépenses en fonction de la finalité de celles-ci.

Comme nous l'avons déjà évoqué, il est à noter que notre analyse ne porte aucunement sur la qualité des œuvres artistiques proposées. Plusieurs Commissions constituées de professionnels et d'experts du secteur sont, en FWB, mandatées pour formuler un avis et des recommandations quant à l'aspect qualitatif des œuvres proposées pour subventionnement, et cette tâche, ô combien importante, leur revient pleinement. Kurt Salmon ne s'immiscera dès lors pas dans cet aspect.

---

### 4.2.1 REVENUS

---

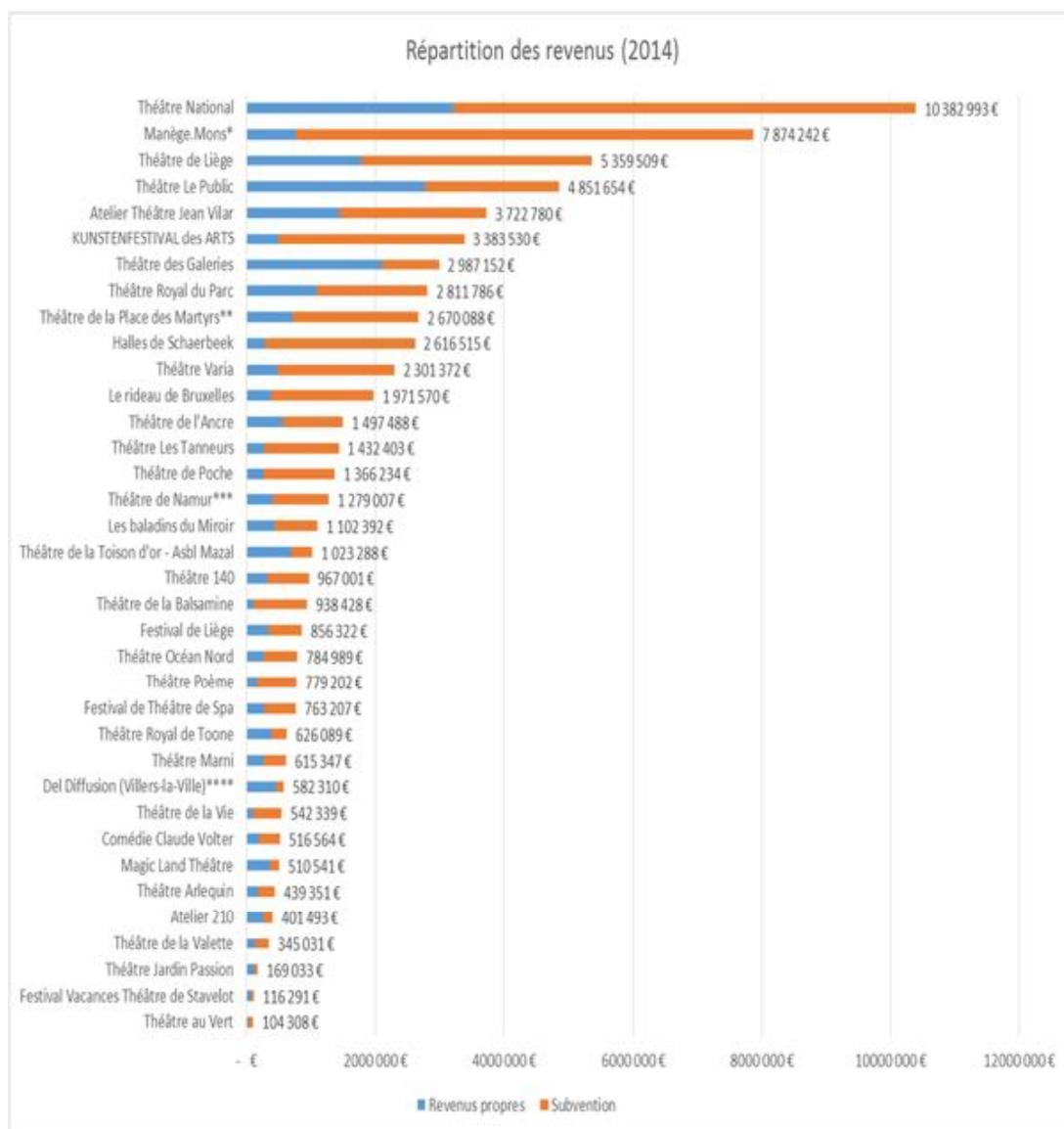
Une étude réalisée sur les facteurs clés de succès des arts de la scène a permis d'identifier 6 ingrédients qui jouent un rôle dominant dans la dynamique de croissance des organisations artistiques (Ward Van de Velde & Prof. Bart van Looy, 2013). La vision artistique (passion) est primordiale dans la croissance d'une structure artistique. Le directeur artistique/metteur en scène (pour les troupes) passionné doit réaliser une vision artistique qui garantit une continuité, une unicité et une pertinence dans ses projets artistiques. Ceci, accompagné d'un esprit d'entreprise qui, interprété dans un sens plus large qu'uniquement la gestion de l'organisation artistique, a la capacité de bouger et réaliser des choses par rapport à cette vision dessinée par le directeur artistique/metteur en scène. La quête continue d'opportunités et recherche de fonds pour répondre à la demande du marché contribue à la croissance de l'organisation. Acquérir de la reconnaissance auprès des principaux acteurs du secteur (producteurs, programmeurs, principales personnalités influentes, ...) est tout aussi important car ces personnes joueront un rôle actif dans le processus de croissance en mobilisant leurs réseaux et en proposant des opportunités. L'internationalisation forme un levier de croissance qui apporte également des effets positifs sur le contenu et la qualité du travail artistique (nouvelles collaborations/partenariat/public/thèmes/contextes). L'encadrement professionnel des organisations a pour objectif d'apporter un support artistique, d'être un partenaire administratif ainsi qu'enrichir et soutenir le réseau existant. Les pouvoirs publics, avec le concept de « Soft Power » (Joseph Nye, 1990) qui passe par la capacité des Etats d'attirer, de séduire et d'imposer son modèle culturel à travers le monde en favorisant les industries culturelles et créatives (Forum d'Avignon, Les pouvoirs publics, un pouvoir de chef d'orchestre, 2013), se doivent de jouer un rôle clé dans le rayonnement des arts de la scène. En outre, la subvention publique garantira la continuité des opérateurs culturels via un soutien structurel indispensable pour le développement artistique.

Le contexte économique actuel ne permet malheureusement pas d'augmenter les subventions publiques, ce qui a pour conséquence que le secteur culturel, dont celui des théâtres, se voit face au défi de rénover son modèle économique pour réinventer une politique artistique dynamique et innovante (Forum d'Avignon, Culture is future » Financements et modèles économiques, 2015).

Il est donc important de comprendre le modèle économique existant. Une analyse des ressources propres, subventions et autres revenus contribuera à cette bonne compréhension.

Le tableau 5 qui suit permet de visualiser la répartition entre les différentes sources de revenus d'un opérateur théâtral. D'une part il y a les subventions, cotisations et dons, et d'autre part il y a les ressources propres (Chiffre d'affaire) reprenant les recettes d'abonnements-billetterie, ventes de spectacles et coproductions, mécénat-parrainage et autres (produits financiers, exceptionnels, ...). Dans le secteur des arts de la scène, la réalité économique et la volonté des responsables politiques de garantir un accès plus démocratique à la Culture, de meilleures conditions sociales et de créer de l'emploi artistique, donnent dès lors à la subvention publique tout son sens. Une constatation faite néanmoins lors de notre étude est que des opérateurs théâtraux avec des types de programmations relativement proches ont pourtant des niveaux de recettes propres excessivement différents.

Tableau 5: Aperçu des théâtres selon la répartition des revenus



(\*) Sous le Théâtre de la Place des Martyrs sont également consolidés les chiffres de la Compagnie La Servante, de la Compagnie Biloxi 48 et de l'asbl Théâtre en Liberté qui sont en compagnonnage avec le Théâtre de la Place des Martyrs

(\*\*) Les chiffres utilisés pour Manège.Mons sont impactés par Mons Capitale Culturelle 2015. Il nous est donc impossible d'identifier les montants de Manège.Mons sans la part de Mons Capitale Culturelle 2015, élément que nous n'avons pas pu obtenir

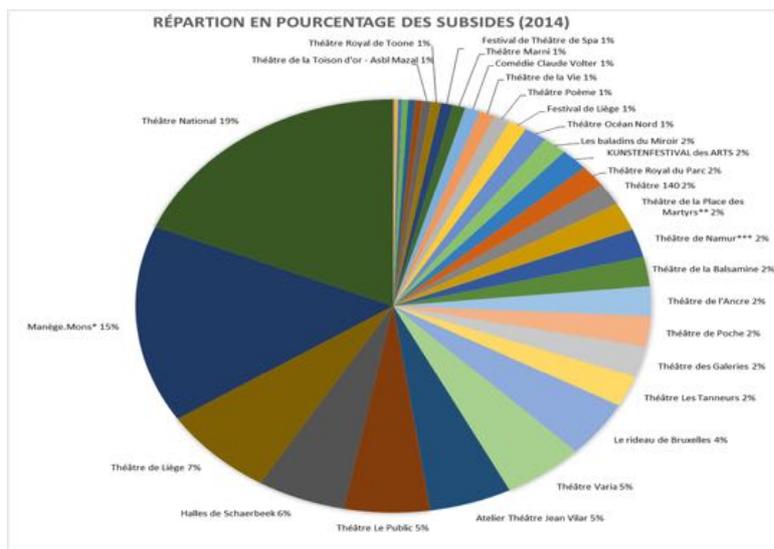
(\*\*\*) Les montants du théâtre de Namur reprennent exclusivement les montants du théâtre de Namur et non ceux du Centre Culturel de Namur qui est logé sous la même enseigne.

(\*\*\*\*) Del Diffusion n'est pas un festival mais un spectacle en extérieur qui est un évènement unique sur une période d'un mois. Pour l'analyse nous l'avons regroupé sous les « Festivals ».

---

Les revenus propres reprennent tous les revenus d'un opérateur théâtral (70 Chiffre d'affaires, 72 productions immobilisées, 74 autres produits d'exploitation, 75 produits financiers, 76 produits exceptionnels et 79 prélèvements) à l'exclusion de la subvention. La subvention reprise sous le poste comptable 73 correspond aux subsides (perçus de la Fédération Wallonie-Bruxelles et perçus d'autres entités publiques que la FWB), aux cotisations et aux dons reçus par les opérateurs théâtraux.

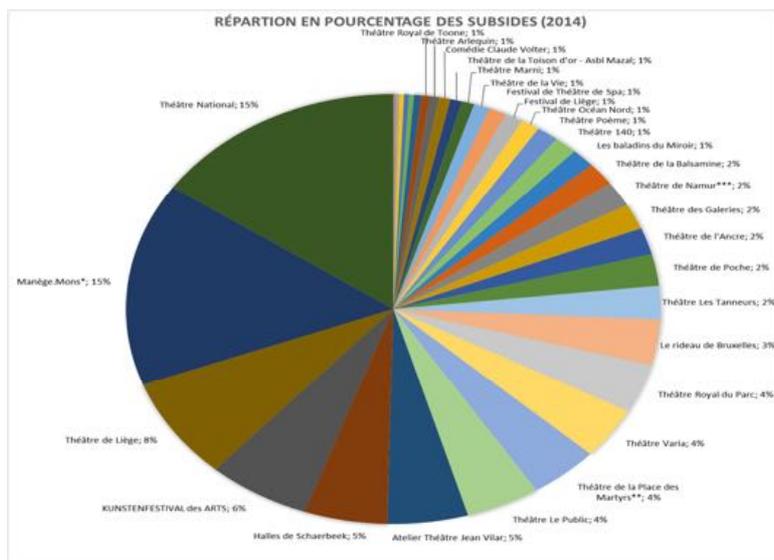
Tableau 6: Répartition des subsides de la Fédération Wallonie-Bruxelles en pourcentage



(\*) Sous le Théâtre de la Place des Martyrs sont consolidés les chiffres également de la Compagnie La Servante, de la Compagnie Biloixi 48 et de l'asbl Théâtre en Liberté qui sont en copagnonnage avec le Théâtre de la Place des Martyrs  
 (\*\*\*) Les chiffres utilisés pour Manège.Mons sont impactés par Mons Capital Culturel 2015. Il nous est donc impossible d'identifier les montants de Manège.Mons sans la part de Mons Capital Culturel 2015, élément que nous n'avons pas pu obtenir  
 (\*\*\*\*) Les montants du théâtre de Namur reprennent exclusivement les montants du théâtre de Namur et non ceux du Centre Culturel de Namur qui est logé sous la même enseigne.  
 (\*\*\*\*\*) Del Diffusion n'est pas un festival mais un spectacle en extérieur qui est un événement unique sur une période d'un mois. Pour l'analyse nous l'avons regroupé sous les « Festivals ».

La répartition en pourcentage donne l'aperçu de la répartition de la subvention de la FBW (compte 7377 Subvention de la FBW)

Tableau 7: Répartition des subsides globaux en pourcentage



(\*) Sous le Théâtre de la Place des Martyrs sont consolidés les chiffres également de la Compagnie La Servante, de la Compagnie Biloixi 48 et de l'asbl Théâtre en Liberté qui sont en compagnonnage avec le Théâtre de la Place des Martyrs  
(\*\*) Les chiffres utilisés pour Manège.Mons sont impactés par Mons Capital Culturel 2015. Il nous est donc impossible d'identifier les montants de Manège.Mons sans la part de Mons Capital Culturel 2015, élément que nous n'avons pas pu obtenir  
(\*\*\*) Les montants du théâtre de Namur reprennent exclusivement les montants du théâtre de Namur et non ceux du Centre Culturel de Namur qui est logé sous la même enseigne.  
(\*\*\*\*) Del Diffusion n'est pas un festival mais un spectacle en extérieur qui est un événement unique sur une période d'un mois. Pour l'analyse nous l'avons regroupé sous les « Festivals ».

La répartition en pourcentage donne l'aperçu de la répartition de la subvention globale qui reprend les subsides, les cotisations et les dons (compte comptable 73)

Les opérateurs théâtraux ont été répartis en quatre catégories en fonction de leur subsides annuels; il y a les opérateurs bénéficiant d'une subvention globale (année 2014) de plus d'un million €, ceux qui perçoivent entre 500K€ et un million €, ceux qui bénéficient de moins de cinq cent mille € et finalement les Festivals. Le prochain tableau visualise ces 4 catégories :

**Tableau 8: Catégorisation des opérateurs théâtraux selon le montant de la subvention**

Théâtre/festival	Nom Théâtre	Théâtre/festival	Nom Théâtre
<b>Subvention &gt; 1Mio€</b>	Atelier Théâtre Jean Vilar Halles de Schaerbeek Le rideau de Bruxelles Manège.Mons* Théâtre de la Place des Martyrs** Théâtre de Liège Théâtre de Poche Théâtre Le Public Théâtre Les Tanneurs Théâtre National Théâtre Royal du Parc Théâtre Varia	<b>Subvention &lt;500 K€</b>	Atelier 210 Comédie Claude Volter Magic Land Théâtre Théâtre Arlequin Théâtre de la Toison d'or - Asbl Mazal Théâtre de la Valette Théâtre de la Vie Théâtre Jardin Passion Théâtre Marni Théâtre Océan Nord Théâtre Poème Théâtre Royal de Toone
<b>1 Moï€ &gt; Subvention &gt; 500 K€</b>	Les baladins du Miroir Théâtre 140 Théâtre de la Balsamine  Théâtre de l'Ancre  Théâtre de Namur*** Théâtre des Galeries	<b>Festival</b>	Del Diffusion (Villers-la-Ville) Festival de Liège Festival de Théâtre de Spa Festival Vacances Théâtre de Stavelot KUNSTENFESTIVAL des ARTS Théâtre au Vert

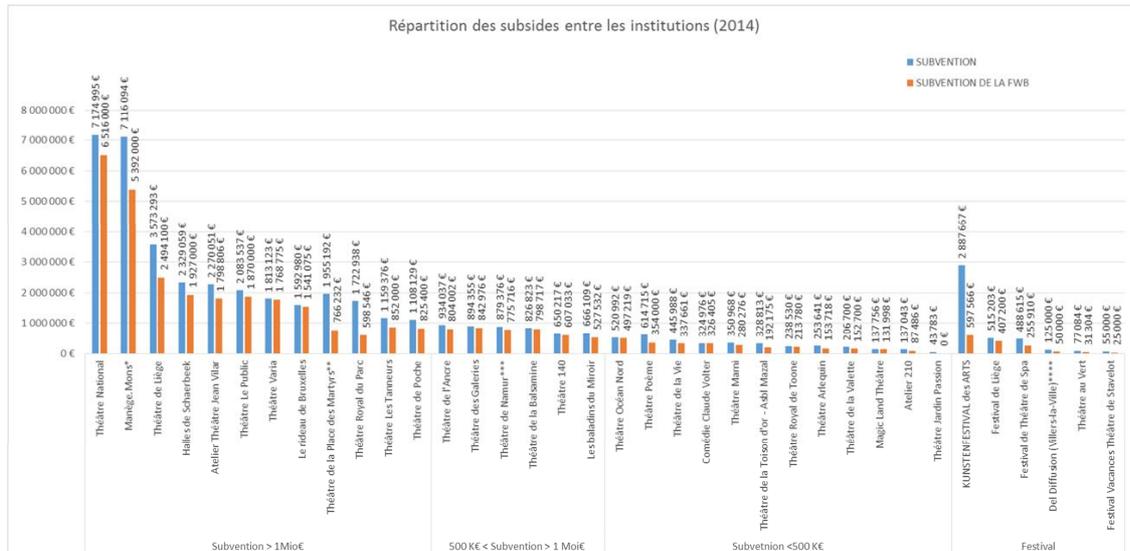
(\*) Sous le Théâtre de la Place des Martyrs sont également consolidés les chiffres de la Compagnie La Servante, de la Compagnie Biloxi 48 et de l'asbl Théâtre en Liberté qui sont en compagnonnage avec le Théâtre de la Place des Martyrs

(\*\*) Les chiffres utilisés pour Manège.Mons sont impactés par Mons Capitale Culturelle 2015. Il nous est donc impossible d'identifier les montants de Manège.Mons sans la part de Mons Capitale Culturelle 2015, élément que nous n'avons pas pu obtenir

(\*\*\*) Les montants du théâtre de Namur reprennent exclusivement les montants du théâtre de Namur et non ceux du Centre Culturel de Namur qui est logé sous la même enseigne.

(\*\*\*\*) Del Diffusion n'est pas un festival mais un spectacle en extérieur qui est un événement unique sur une période d'un mois. Pour l'analyse nous l'avons regroupé sous les « Festivals ».

Tableau 9: Répartition des subsides entre les institutions



Ce tableau reprend la répartition des subsides (compte 73) et le subside de la Fédération Wallonie-Bruxelles hors lieu mis à disposition par certaines autorités publiques

## 4.2.2 DÉPENSES ET COÛTS DE FONCTIONNEMENT

L'objectif principal de la note d'orientation élaborée par la Ministre de la Culture de la Fédération Wallonie-Bruxelles étant de réinvestir dans la création et l'emploi artistique, l'étude se focalisera donc principalement sur l'analyse de l'utilisation des subventions allouées par le Ministère pour les dépenses artistiques.

Pour une meilleure analyse des coûts de fonctionnement, une répartition entre les dépenses dites artistiques, de fonctionnement, d'infrastructure et de missions spécifiques est conseillée. Néanmoins les bilans et comptes de résultats obtenus ne permettent pas d'analyser selon cette granularité souhaitée, une répartition en trois grandes catégories sera donc retenue. Les coûts liés aux missions spécifiques sont intégrés dans une des trois catégories mentionnées précédemment. Les dépenses artistiques reprennent les coûts d'emploi artistique (pré-production, exploitation) ainsi que les frais de production artistique, le pré-achat et l'achat de représentations. Toutes les charges liées aux bâtiments, équipements techniques et matériaux roulants sont regroupées en tant que frais d'infrastructures. Les dépenses de fonctionnement englobent l'emploi d'équipe permanente, d'équipe ponctuelle non artistique, les frais d'administration et de gestion ainsi que les frais promotionnels et relations publiques.

Le tableau ci-dessous alloue les différents comptes de charges utilisés dans l'analyse à une des catégories de coûts selon les hypothèses émises prenant en compte la répartition budgétaire formulée dans le cahier des charges (Voir : Répartition budgétaire en 4 groupes). Le premier groupe concerne les frais de fonctionnement (bleu), le deuxième groupe regroupe les dépenses d'infrastructure (orange) et le dernier les dépenses artistiques (vert).

**Tableau 10: Grille d'encodage des charges**

N° de groupe	Groupe de charges	Subgroup de charges	N° de Compte	Charges
60	APPROV. ET MARCHANDISES	Achats de matières premières	601	Achats de matières premières
60	APPROV. ET MARCHANDISES	Achats de fournitures	602	Achats de fournitures
60	APPROV. ET MARCHANDISES	Achats de services, travaux & études	603	Achats de services, travaux & études
60	APPROV. ET MARCHANDISES	Sous-traitances générales	604	Sous-traitances générales
60	APPROV. ET MARCHANDISES	Achats de marchandises	605	Achats de marchandises
60	APPROV. ET MARCHANDISES	AUTRES		AUTRES
61	SERVICES ET BIENS DIVERS	Charges relatives aux équipements	6102	Eau
61	SERVICES ET BIENS DIVERS	Charges relatives aux équipements	6103	Energie
61	SERVICES ET BIENS DIVERS	Charges relatives aux équipements		AUTRES
61	SERVICES ET BIENS DIVERS	Charges relatives à la mobilité	611	Charges relatives à la mobilité
61	SERVICES ET BIENS DIVERS	ADMINISTRATION ET GESTION	612	ADMINISTRATION ET GESTION
61	SERVICES ET BIENS DIVERS	Promotion, publicité et relations publiques		Hors échanges publicitaires
61	SERVICES ET BIENS DIVERS	Promotion, publicité et relations publiques		Echanges publicitaires
61	SERVICES ET BIENS DIVERS	Documentations, formations,	614-615	Documentations, formations,

N° de groupe	Groupe de charges	Subgroup de charges	N° de Compte	Charges
61	SERVICES ET BIENS DIVERS	PERSONNEL INTERIMAIRE	617	PERSONNEL INTERIMAIRE
61	SERVICES ET BIENS DIVERS	RÉTRIBUTIONS DE TIERS ET INDEMNITÉS	6192	Chèques ALE
61	SERVICES ET BIENS DIVERS	RÉTRIBUTIONS DE TIERS ET INDEMNITÉS	6195	Prestations d'administration et de gestion
61	SERVICES ET BIENS DIVERS	RÉTRIBUTIONS DE TIERS ET INDEMNITÉS		AUTRES
62	RÉMUNÉRATIONS ET CHARGES SOCIALES	Rémunérations & avantages sociaux directs		AUTRES
62	RÉMUNÉRATIONS ET CHARGES SOCIALES	Cotisations patronales d'assurances sociales		AUTRES
62	RÉMUNÉRATIONS ET CHARGES SOCIALES	AUTRES		AUTRES
64	AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	64	AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION
65	CHARGES FINANCIERES	CHARGES FINANCIERES	65	CHARGES FINANCIERES
66	CHARGES EXCEPTIONNELLES	CHARGES EXCEPTIONNELLES	66	CHARGES EXCEPTIONNELLES
67			67	
69	TRANSFERTS	TRANSFERTS	69	TRANSFERTS
699	Erreur de calcul, montant manquant, ...	Erreur de calcul, montant manquant, ...	699	Erreur de calcul, montant manquant, ...
61	SERVICES ET BIENS DIVERS	Charges relatives aux équipements	6100	Loyers & locations PERMANENTS
61	SERVICES ET BIENS DIVERS	Charges relatives aux équipements	6101	Loyers & locations NON PERMANENTS
63	AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	63	AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS
61	SERVICES ET BIENS DIVERS	PRODUCTION, EXPLOITATION	6160	Matériel artistique et technique
61	SERVICES ET BIENS DIVERS	PRODUCTION, EXPLOITATION	6161	Apports en coproduction
61	SERVICES ET BIENS DIVERS	PRODUCTION, EXPLOITATION	6162	Rétrocession de recette de coprod
61	SERVICES ET BIENS DIVERS	PRODUCTION, EXPLOITATION	6163	Droits d'auteurs
61	SERVICES ET BIENS DIVERS	PRODUCTION, EXPLOITATION		AUTRES
61	SERVICES ET BIENS DIVERS	RÉTRIBUTIONS DE TIERS ET INDEMNITÉS	6193	Prestations animations
61	SERVICES ET BIENS DIVERS	RÉTRIBUTIONS DE TIERS ET INDEMNITÉS	6194	Prestations artistiques
61	SERVICES ET BIENS DIVERS	RÉTRIBUTIONS DE TIERS ET INDEMNITÉS	6197	Prestations techniques
62	RÉMUNÉRATIONS ET CHARGES SOCIALES	Rémunérations & avantages sociaux directs	6205	Prestations artistiques
62	RÉMUNÉRATIONS ET CHARGES SOCIALES	Cotisations patronales d'assurances sociales	6215	Prestations artistiques



Frais de fonctionnement

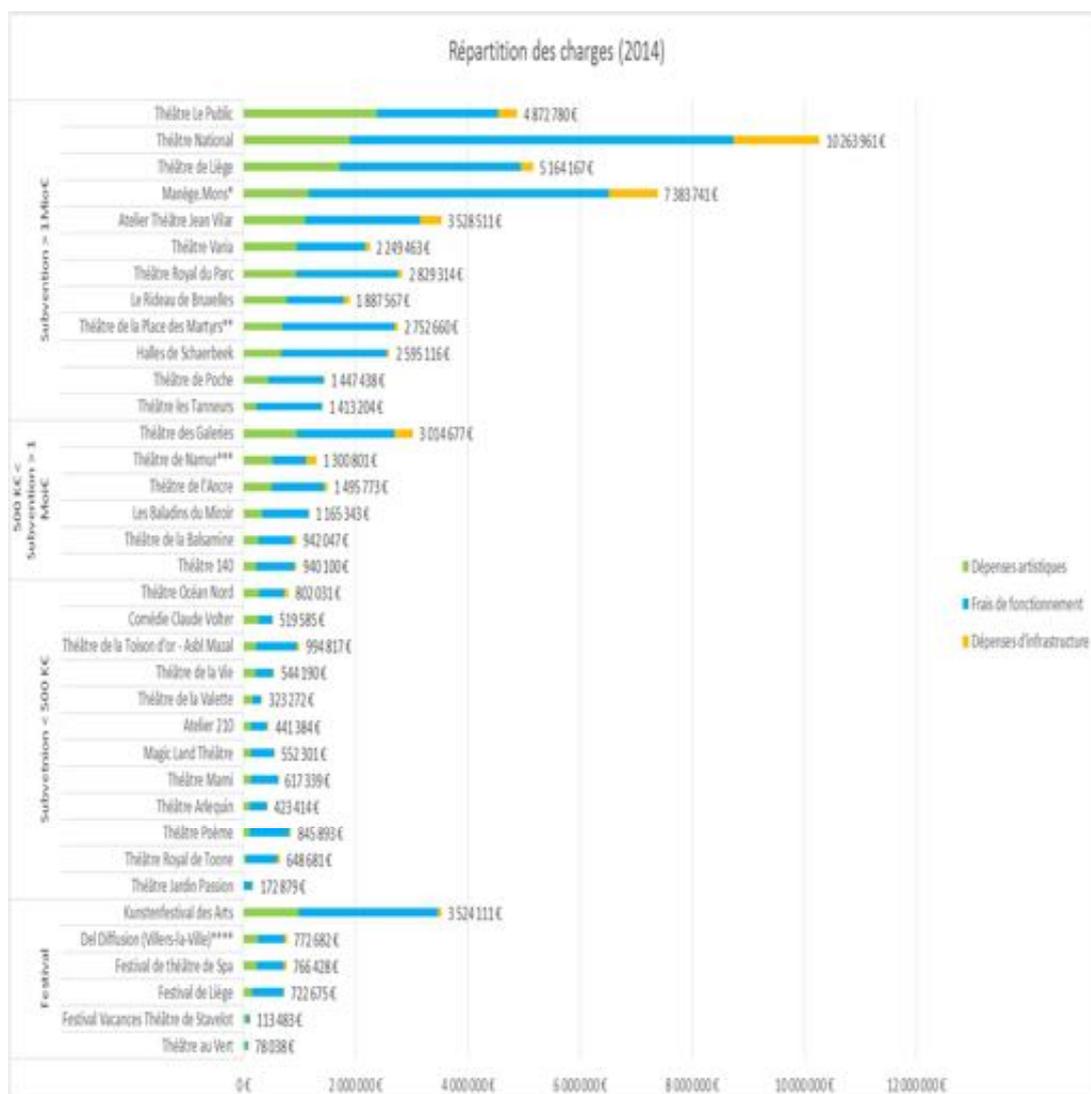


Dépense d'Infrastructure



Dépense artistique

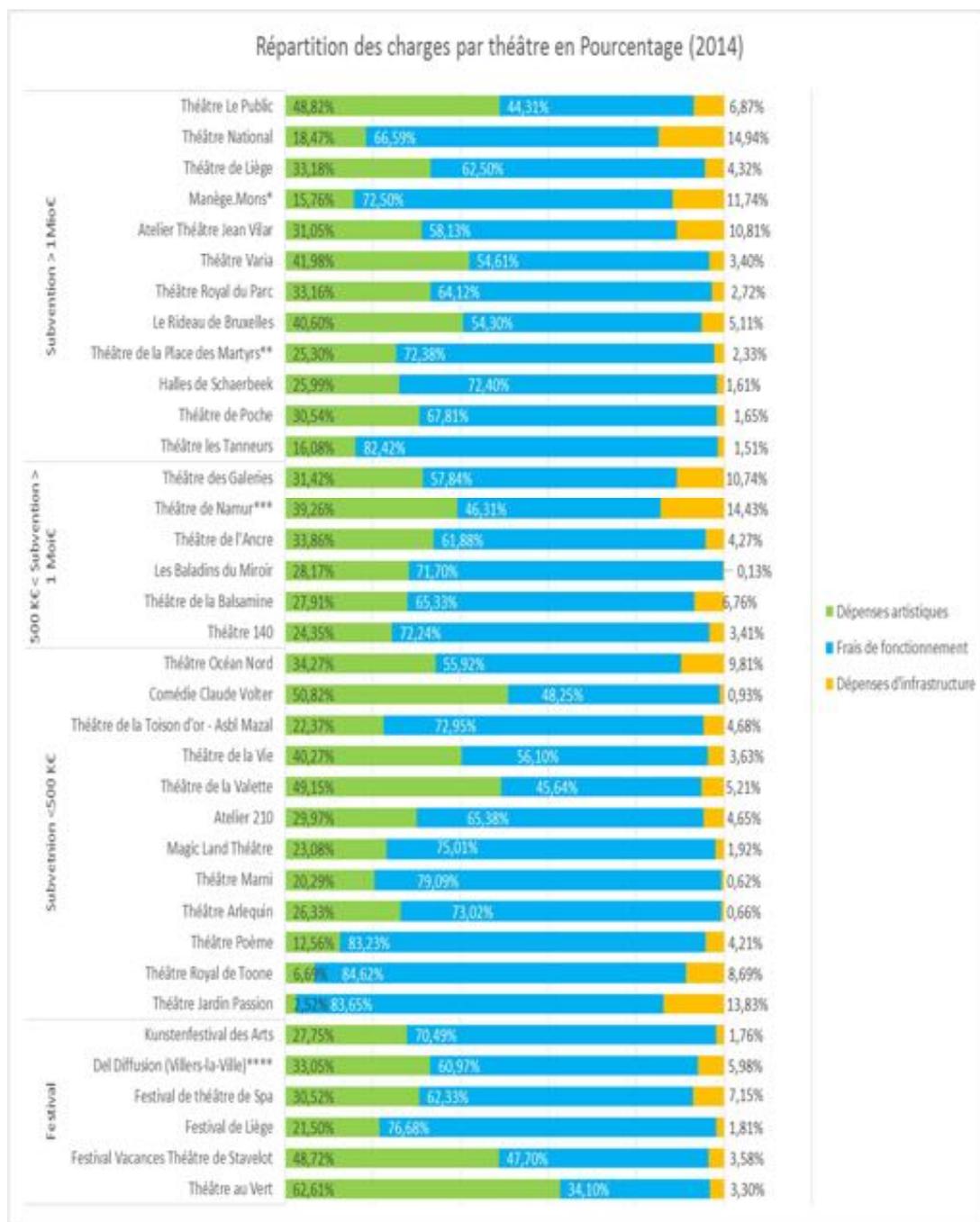
Tableau 11: Répartition des charges par opérateur théâtral



Les dépenses artistiques reprennent les frais liés à la production et l'exploitation (compte comptable 616), les rétributions de tiers et indemnités artistiques : prestations animations (compte comptable 6193), prestations artistiques (compte comptable 6194) et prestations techniques (compte comptable 6197) ainsi que les rémunérations et charges artistique (comptes comptables 6205 et 6215)

Les dépenses d'infrastructure reprennent toutes les dépenses liées aux loyers et locations permanents (compte comptable 6100) et non-permanents (compte comptable 6101) ainsi que les amortissements et provisions (compte comptable 63)

Toutes les autres dépenses sont allouées aux frais de fonctionnement d'un opérateur théâtral.



## ARTISTIQUE

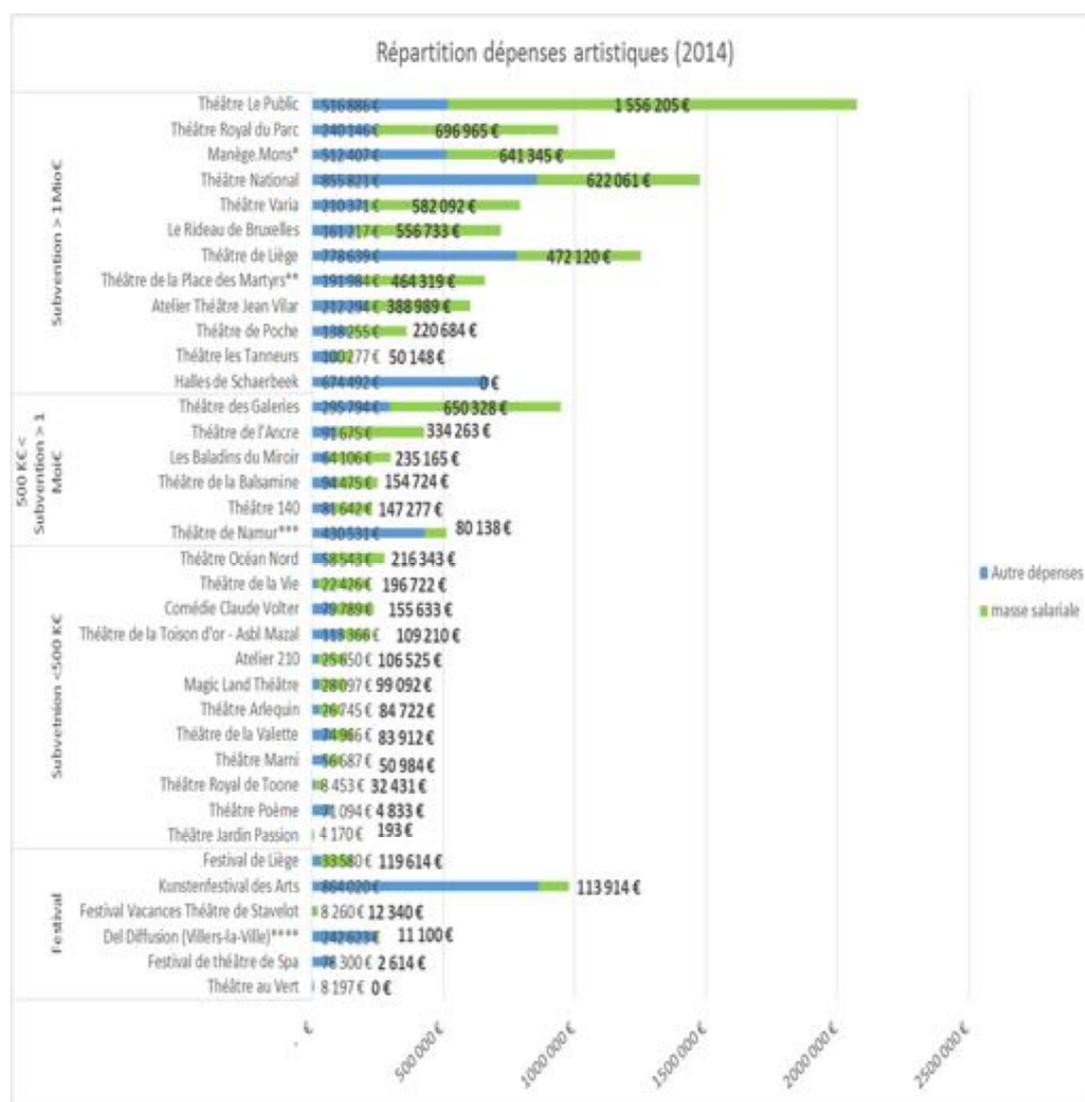
Les dépenses artistiques comme expliqué précédemment, reprennent tous les coûts d'emploi artistique (pré-production, exploitation) ainsi que les frais de production artistique. À cela pourrait s'ajouter des coûts alloués aux deux autres catégories (frais de fonctionnement et dépenses d'infrastructure), sans qu'il ne soit possible de le faire sur des bases chiffrées non contestables, aux dépenses artistiques pour tout le secteur car chaque théâtre peut avoir ses spécificités. À l'avenir, un détail plus pointu des informations demandées par l'administration aux opérateurs pourrait permettre d'aller plus en avant dans cette analyse.

La masse salariale « artistique » (la partie en vert dans le tableau suivant) reprend toutes les dépenses d'un opérateur théâtral par rapport aux rémunérations versées aux artistes. Il y a d'une part les dépenses relatives aux artistes faisant parties du personnel (comptes comptables 6205 et 6215) et d'autre part les dépenses consacrées aux artistes et techniciens qui facturent leurs services à un opérateur théâtral (comptes comptables 6193, 6194 et 6197). La définition de l'emploi artistique s'est faite sur base de l'annexe au cahier des charges qui prescrit la répartition budgétaire en 4 groupes. L'emploi artistique en pré-production et en exploitation reprend les équipes de création. Il s'agit d'auteurs, de comédiens, de danseurs, de dramaturges, de metteurs en scène, de musiciens, de scénographes, de créateurs costumes, de lumière, de son, de vidéo, de maquillage, de techniciens et régisseurs de spectacles.

Un sujet de débat est la fonction du régisseur en tant qu'emploi artistique. Au théâtre, et dans tout spectacle vivant, le régisseur remplit différentes fonctions, de préparation, de coordination, de suivi et d'exécution d'une partie spécifique ou de la totalité de la mise en œuvre matérielle d'une représentation. Le régisseur général, qui coordonne l'ensemble des régies spécifiques, est le collaborateur immédiat du directeur technique. Il est aussi l'interface entre l'équipe de création (metteur en scène, décorateur...), tous les techniciens intervenant sur une production et l'administration (budget, embauche d'intermittents...). Sur base de cette définition, un régisseur devrait plutôt être considéré comme un emploi technico-artistique et non purement artistique. En effet le régisseur dispose d'un sens artistique et se doit de comprendre les besoins d'un artiste. Cette fonction indispensable est nécessaire pour collaborer à côté des artistes, mais sans qu'il puisse être considéré comme un artiste à 100% lui-même. À ce jour le statut d'artiste permet entre autres aux régisseurs de bénéficier d'un certain nombre d'avantages sociaux-professionnels. En retirant ce statut, un grand nombre de régisseurs se retrouveraient en marge. Pour une analyse plus en profondeur de l'emploi artistique, ces fonctions dites technico-artistiques ne devraient que partiellement être reprises en emploi artistique. L'allocation en emploi artistique devrait idéalement être attribuée via une comptabilisation analytique. Quant au statut du régisseur et autre professionnels technico-artistiques, certaines décisions pourraient permettre de mieux identifier, sans pénalisation, les rôles « artistiques » joués par chacun.

Le manque de statut d'intérimaire du spectacle crée une confusion, beaucoup de frustration et un manque de transparence ... Ces personnes font pourtant parties de ces équipes dites de création artistique.

Tableau 12: Répartition des dépenses artistiques



(\*) Sous le Théâtre de la Place des Martyrs sont également consolidés les chiffres de la Compagnie La Servante, de la Compagnie Biloxi 48 et de l'asbl Théâtre en Liberté qui sont en compagnonnage avec le Théâtre de la Place des Martyrs

(\*\*) Les chiffres utilisés pour Manège.Mons sont impactés par Mons Capitale Culturelle 2015. Il nous est donc impossible d'identifier les montants de Manège.Mons sans la part de Mons Capitale Culturelle 2015, élément que nous n'avons pas pu obtenir

(\*\*\*) Les montants du théâtre de Namur reprennent exclusivement les montants du théâtre de Namur et non ceux du Centre Culturel de Namur qui est logé sous la même enseigne.

(\*\*\*\*) Del Diffusion n'est pas un festival mais un spectacle en extérieur qui est un évènement unique sur une période d'un mois. Pour l'analyse nous l'avons regroupé sous les « Festivals ».

---

La définition de l'emploi artistique est un élément incontournable pour pouvoir identifier la dépense artistique d'un opérateur théâtral. Ce sujet vaste et complexe suscite de nombreux débats dans le secteur des arts de la scène. Une analyse plus fine quant à l'attribution d'une fonction en tant qu'emploi artistique est requise.

Un autre sujet qui requiert une réflexion supplémentaire est l'allocation des droits d'auteur en tant qu'emploi artistique. En effet, certains artistes facturent leurs services sous forme de droits d'auteur. En Belgique, le droit d'auteur comprend l'ensemble des prérogatives exclusives dont dispose un créateur sur son œuvre. « L'auteur d'une œuvre littéraire ou artistique a seul le droit de la reproduire ou d'en autoriser la reproduction, de quelque manière et sous quelque forme que ce soit, qu'elle soit directe ou indirecte, provisoire ou permanente, en tout ou en partie » (SACD-SCAM-SOFAM-deAuteurs – Maison des Auteurs, 2014). Dans le cadre de l'étude, les droits d'auteur ne sont pas repris en tant qu'emploi artistique mais en tant que dépense artistique.

Le prochain tableau donne la répartition en pourcentage de la masse salariale des opérateurs théâtraux faisant parties du périmètre de l'analyse. Comme mentionné ci-dessous, l'emploi artistique reprend tant les équipes de création artistique faisant parties ou contractualisé en contrat à durée déterminée du personnel des opérateurs que les acteurs/techniciens qui facturent leurs services. Néanmoins, la majorité de la dépense en masse salariale hors artistique concerne les équipes permanentes des opérateurs. Celles-ci comprennent le personnel dédié à la direction, la technique, l'administration, la communication/promotion, la production, la médiation, ... et pour certains opérateurs les régisseurs en contrat à durée indéterminée.

Ces chiffres sont plutôt optimistes car un certain nombre d'opérateurs théâtraux comptabilisent la fonction de régisseur en emploi artistique. Comme évoqué précédemment, cette fonction est une fonction technico-artistique et ne devrait que partiellement être allouée à de l'emploi artistique.

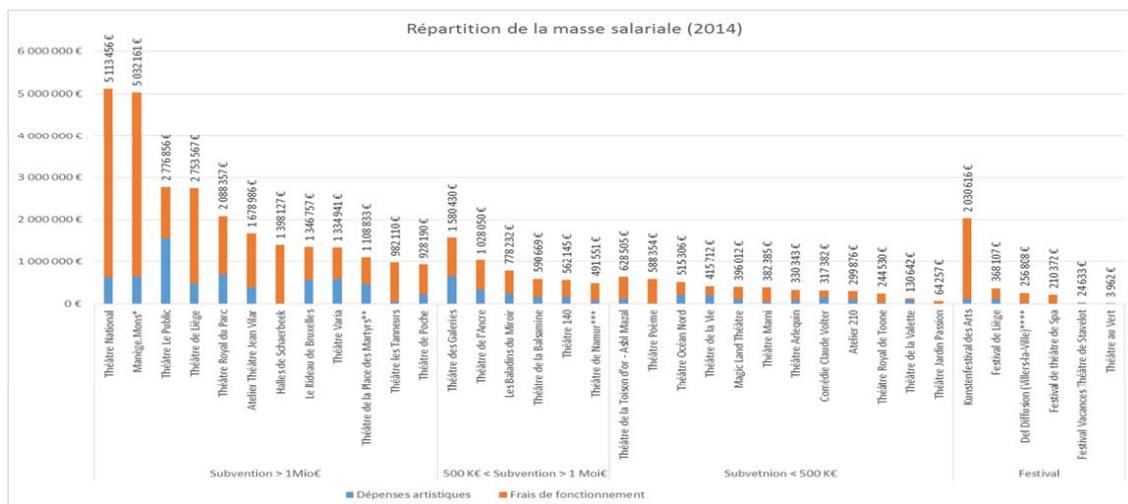
---

**Tableau 13: Répartition de la masse salariale en pourcentage**

Les données obtenues pour les Halles de Schaerbeek ne permettent pas de répartition entre la masse salariale liée au fonctionnement du théâtre et la masse salariale artistique.

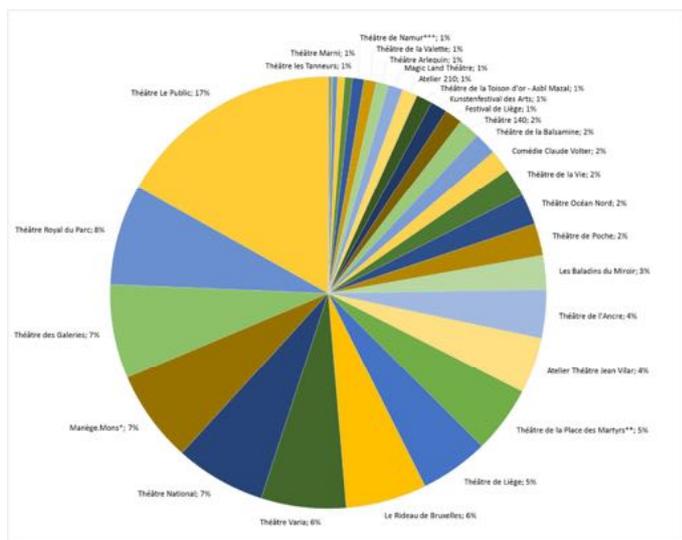
Pour répartir l'emploi artistique de manière objective dans le cadre de notre étude, les rétributions de tiers et indemnités artistiques (comptes comptables (6193, 6194 et 6197) ainsi que les postes comptables 6205 « Rémunération et avantages sociaux directs » et 6215 « Cotisations patronales d'assurances sociales » des personnes sous statut d'artiste salarié ont été retenues. Dans le cas échéant, une répartition sur base des fonctions mentionnées dans l'annexe M1 de la masse salariale et de l'emploi du rapport d'activité a été conduite. Afin d'éviter toute mauvaise interprétation, une demande de répartition de la masse salariale des opérateurs a été demandée. Nous n'avons malheureusement obtenu les données demandées que de certains opérateurs et sommes dès lors dans l'incapacité de fournir ce tableau.

Tableau 14: Répartition de la masse salariale par opérateur (en montant)



Il est à noter que le Théâtre National et le Théâtre de Liège sont liés à, non seulement, la convention collective de travail des artistes mais aussi à d'autres conventions collectives et enfin par une convention d'entreprise. Cette convention d'entreprise signée par ces deux opérateurs engendre des frais supplémentaires en comparaison avec les conventions collectives d'application pour le secteur. Il pourrait être pertinent de revoir certaines parties de cette convention d'entreprise relatives aux activités hors siège.

Tableau 15: Répartition de la masse salariale artistique par opérateur en pourcentage



Le tableau de répartition de la masse salariale artistique (toutes les dépenses d'un opérateur théâtral par rapport aux rémunérations versées aux artistes) par opérateur. Le montant global de la masse salariale artistique s'élève à 9,3 Mo(€)

Tableau 16: Répartition de la masse salariale au regard de la subvention globale

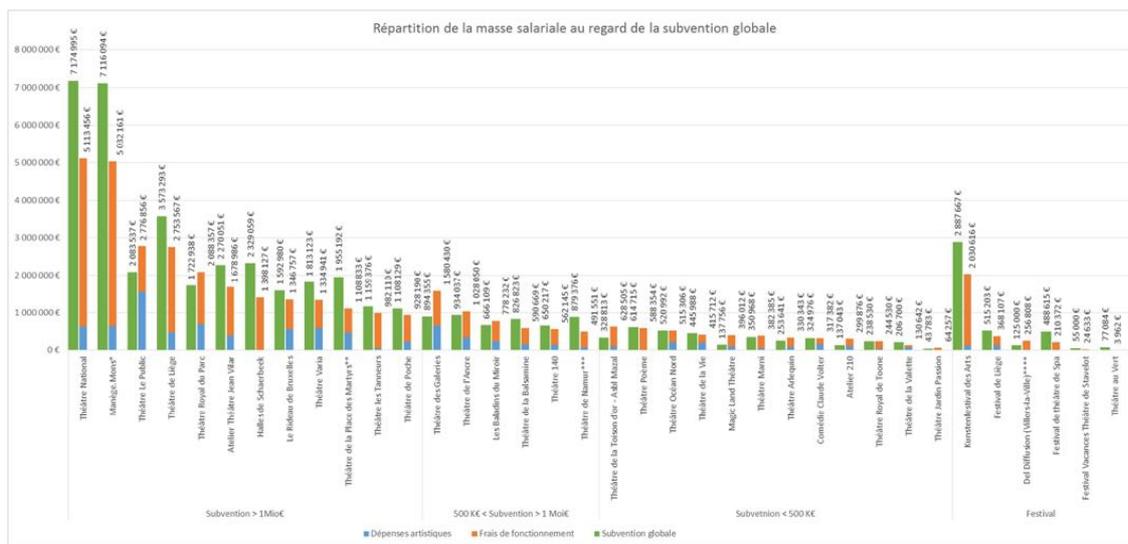


Tableau 17: Répartition de la masse salariale au regard du chiffre d'affaires

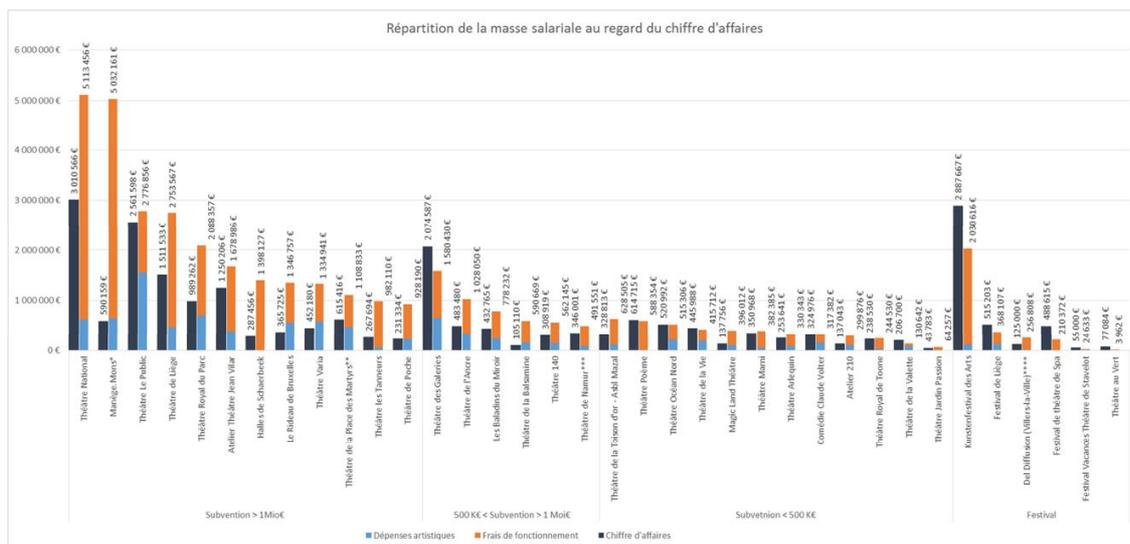


Tableau 18: Répartition de la masse salariale au regard des recettes billetteries et abonnements

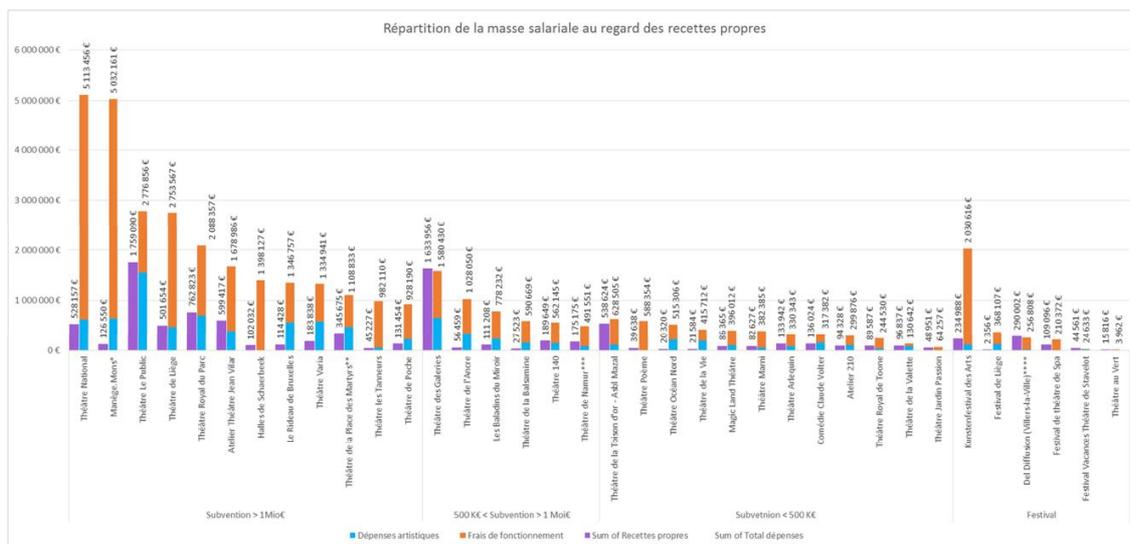
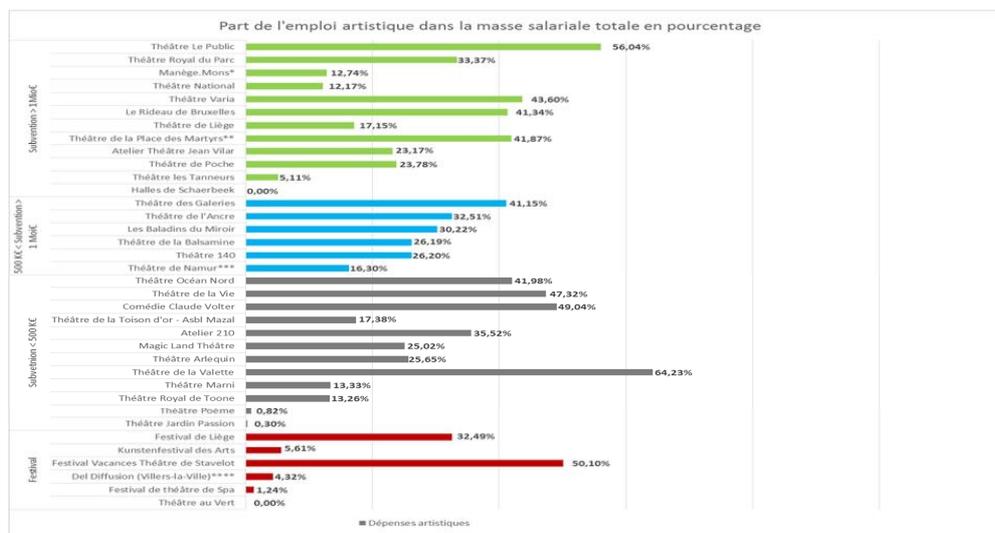


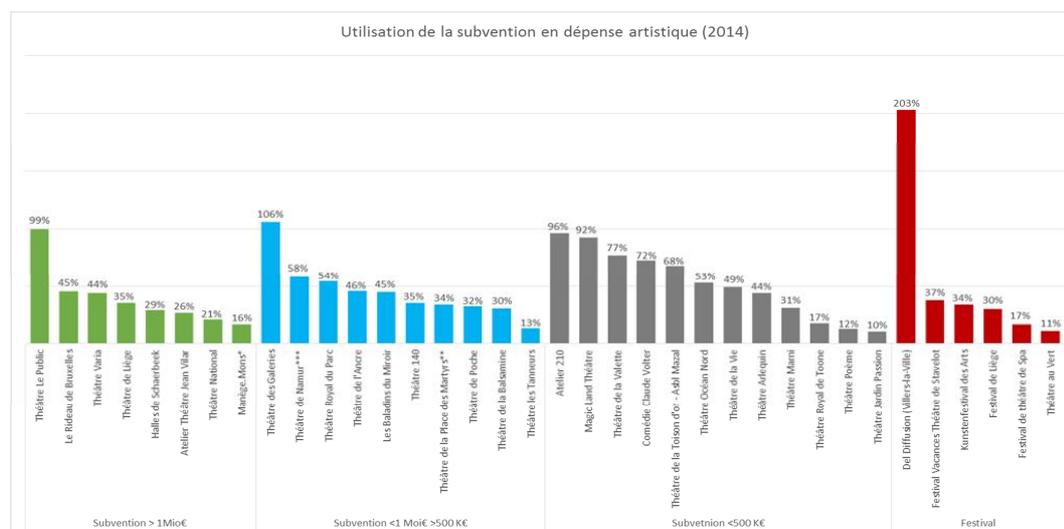
Tableau 19: Part de l'emploi artistique dans la masse salariale totale en pourcentage



Les données obtenues pour les Halles de Schaerbeek ne permettent pas de répartition entre la masse salariale de fonctionnement et la masse salariale artistique

La masse salariale « artistique » reprend toutes les dépenses d'un opérateur théâtral par rapport aux rémunérations versées aux artistes. Il y a d'une part les dépenses relatives aux artistes faisant parties du personnel (comptes comptables 6205 et 6215) et d'autre part les dépenses consacrées aux artistes et techniciens qui facturent leurs services à un opérateur théâtral (comptes comptables 6193, 6194 et 6197). La masse salariale globale reprend toutes les dépenses liées au compte comptable 62 Rémunération et charges sociales et les autres dépenses aux artistes et techniciens qui facturent leurs services à un opérateur théâtral (comptes comptables 6193, 6194 et 6197)

Tableau 20: Importance du niveau des dépenses artistiques par rapport à la subvention



La politique culturelle menée par le Ministre visant à augmenter les moyens mis à disposition des artistes semble plus que justifiée en constatant la trop faible part des subsides qui sont alloués aux dépenses artistiques d'un certain nombre de théâtres.

Tableau 21: Tableau récapitulatif par opérateur en pourcentage

Nom Théâtre	Part de la subvention globale	Part de la masse salariale	Part de la recette billetterie	Part des dépenses artistiques	Part des représentations au siège	Part des revenus propres	Part du chiffre d'affaires	Part du nombre de spectateurs au siège	Part du salaire artistique
Théâtre National	15,43%	6,72%	5,57%	9,85%	6,29%	14,46%	12,74%	11,63%	5,57%
Manège.Mons*	15,30%	6,93%	1,33%	6,05%	2,48%	3,42%	2,50%	2,88%	1,33%
Théâtre de Liège	7,68%	5,10%	5,29%	8,91%	3,79%	8,05%	6,39%	4,05%	5,29%
KUNSTENFESTIVAL des ARTS	6,21%	1,23%	2,48%	5,08%	3,70%	2,23%	12,22%	2,82%	2,48%
Halls de Schaerbeek	5,01%	0,00%	1,08%	3,51%	0,00%	1,30%	1,22%	0,00%	1,08%
Atelier Théâtre Jean Vilar	4,88%	4,20%	6,32%	5,70%	4,18%	6,55%	5,29%	6,71%	6,32%
Théâtre Le Public	4,48%	16,82%	18,56%	12,37%	12,21%	12,47%	10,84%	11,92%	18,56%
Théâtre de la Place des Martyrs**	4,20%	5,02%	3,65%	3,62%	7,38%	3,22%	2,60%	5,31%	3,65%
Théâtre Varia	3,90%	6,29%	1,94%	4,91%	2,81%	2,20%	1,91%	2,62%	1,94%
Théâtre Royal du Parc	3,71%	7,53%	8,05%	4,88%	3,42%	4,91%	4,19%	7,52%	8,05%
Le rideau de Bruxelles	3,43%	6,02%	1,21%	3,98%	2,70%	1,71%	1,55%	1,58%	1,21%
Théâtre Les Tanneurs	2,49%	0,54%	0,48%	1,18%	1,37%	1,23%	1,13%	1,05%	0,48%
Théâtre de Poche	2,38%	2,38%	1,39%	2,30%	4,05%	1,16%	0,98%	3,11%	1,39%
Théâtre de l'Ancre	2,01%	3,61%	0,60%	2,63%	1,57%	2,54%	2,05%	1,14%	0,60%
Théâtre des Galeries	1,92%	7,03%	17,24%	4,92%	4,05%	9,43%	8,78%	10,52%	17,24%
Théâtre de Namur***	1,89%	0,87%	1,85%	2,65%	2,70%	1,80%	1,46%	5,71%	1,85%
Théâtre de la Balsamine	1,78%	1,67%	0,29%	1,37%	2,37%	0,50%	0,44%	0,93%	0,29%
Les baladins du Miroir	1,43%	2,54%	1,17%	1,71%	2,29%	1,97%	1,83%	2,30%	1,17%
Théâtre 140	1,40%	1,59%	2,00%	1,19%	1,63%	1,43%	1,31%	2,11%	2,00%
Théâtre Poème	1,32%	0,05%	0,42%	0,55%	3,72%	0,74%	2,60%	0,83%	0,42%
Théâtre Océan Nord	1,12%	2,34%	0,21%	1,43%	1,52%	1,19%	2,20%	0,47%	0,21%
Festival de Liège	1,11%	1,29%	0,02%	0,81%	0,00%	1,54%	2,18%	0,00%	0,02%
Festival de Théâtre de Spa	1,05%	0,03%	1,15%	1,22%	1,05%	1,24%	2,07%	1,13%	1,15%
Théâtre de la Vie	0,96%	2,13%	0,23%	1,14%	1,65%	0,43%	1,89%	0,41%	0,23%
Théâtre Marni	0,75%	0,55%	0,87%	0,65%	0,94%	1,19%	1,48%	0,58%	0,87%

Nom Théâtre	Part de la subvention globale	Part de la masse salariale	Part de la recette billetterie	Part des dépenses artistiques	Part des représentations au siège	Part des revenus propres	Part du chiffre d'affaires	Part du nombre de spectateurs au siège	Part du salaire artistique
Théâtre de la Toison d'or - Asbl Mazal	0,71%	1,18%	5,68%	1,16%	4,64%	3,13%	1,39%	3,55%	5,68%
Comédie Claude Volter	0,70%	1,68%	1,43%	1,37%	2,57%	0,86%	1,37%	1,66%	1,43%
Théâtre Arlequin	0,55%	0,92%	1,41%	0,58%	2,18%	0,84%	1,07%	1,22%	1,41%
Théâtre Royal de Toone	0,51%	0,35%	0,95%	0,23%	4,33%	1,75%	1,01%	0,83%	0,95%
Théâtre de la Valette	0,44%	0,91%	1,02%	0,83%	2,42%	0,62%	0,87%	0,86%	1,02%
Magic Land Théâtre	0,30%	1,07%	0,91%	0,66%	1,76%	1,68%	0,58%	1,44%	0,91%
Atelier 210	0,29%	1,15%	1,00%	0,69%	1,94%	1,19%	0,58%	0,95%	1,00%
Del Diffusion (Villers-la-Ville)****	0,27%	0,12%	3,06%	1,33%	0,39%	2,06%	0,53%	1,43%	3,06%
Théâtre au Vert	0,17%	0,00%	0,17%	0,25%	0,00%	0,12%	0,33%	0,00%	0,17%
Festival Vacances Théâtre de Stavelot	0,12%	0,13%	0,47%	0,29%	0,54%	0,28%	0,23%	0,28%	0,47%
Théâtre Jardin Passion	0,09%	0,00%	0,52%	0,02%	1,35%	0,56%	0,19%	0,45%	0,52%
<b>Total en %</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>Total en montant</b>	<b>46 502 159 €</b>	<b>22 189 690 €</b>	<b>23 636 466 €</b>	<b>9 479 960 €</b>	<b>19 236 575 €</b>	<b>29 527 480 €</b>	<b>9 253 740 €</b>	<b>877 340</b>	<b>4 593</b>

La subvention globale correspond au compte comptable 73.

La masse salariale reprend toutes les dépenses liées aux comptes 62 ainsi que les comptes comptables 6193, 6194 et 6197 (prestations animations, artistiques et techniques).

La recette billetterie reprend les revenus liés au compte de recette billetterie 7001.

Les dépenses artistiques reprennent les frais liés à la production et l'exploitation (compte comptable 616), les rétributions de tiers et indemnités artistiques : prestations animations (compte comptable 6193), prestations artistiques (compte comptable 6194) et prestations techniques (compte comptable 6197) ainsi que les rémunérations et charges artistique (comptes comptables 6205 et 6215)

Les revenus propres reprennent tous les revenus hormis la subvention globale (total des revenus – compte comptable 73)

Le chiffre d'affaires correspond au compte comptable 70.

La masse salariale « artistique » ou salaire artistique reprend toutes les dépenses d'un opérateur théâtral par rapport aux rémunérations versées aux artistes. Il y a d'une part les dépenses relatives aux artistes faisant parties du personnel (comptes comptables 6205 et 6215) et d'autre part les dépenses consacrées aux artistes et techniciens qui facturent leurs services à un opérateur théâtral (comptes comptables 6193, 6194 et 6197)

Tableau 22: Tableau récapitulatif par opérateur percevant une subvention globale &gt; 1 Mio€ (en pourcentage)

Nom Théâtre	Part de la subvention globale	Part du salaire artistique	Part des revenus propres	Part du chiffre d'affaires	Part de la recette billetterie	Part des dépenses artistiques	Part de la masse salariale	Part du nombre de spectateurs au siège	Part des représentations au siège
Théâtre National	21,17%	10,16%	23,83%	24,81%	10,16%	14,65%	9,95%	19,92%	12,41%
Manège.Mons*	20,99%	2,43%	5,63%	4,86%	2,43%	8,99%	10,26%	4,93%	4,90%
Théâtre de Liège	10,54%	9,65%	13,27%	12,46%	9,65%	13,25%	7,55%	6,93%	7,47%
Halles de Schaerbeek	6,87%	1,96%	2,14%	2,37%	1,96%	5,21%	0,00%	0,00%	0,00%
Atelier Théâtre Jean Vilar	6,70%	11,53%	10,79%	10,30%	11,53%	8,47%	6,22%	11,49%	8,25%
Théâtre Le Public	6,15%	33,83%	20,56%	21,11%	33,83%	18,39%	24,89%	20,42%	24,10%
Théâtre de la Place des Martyrs**	5,77%	6,65%	5,31%	5,07%	6,65%	5,38%	7,43%	9,09%	14,56%
Théâtre Varia	5,35%	3,54%	3,63%	3,73%	3,54%	7,30%	9,31%	4,48%	5,54%
Théâtre Royal du Parc	5,08%	14,67%	8,09%	8,15%	14,67%	7,25%	11,15%	12,88%	6,74%
Le rideau de Bruxelles	4,70%	2,20%	2,81%	3,01%	2,20%	5,92%	8,91%	2,71%	5,33%
Théâtre Les Tanneurs	3,42%	0,87%	2,03%	2,21%	0,87%	1,76%	0,80%	1,80%	2,71%
Théâtre de Poche	3,27%	2,53%	1,92%	1,91%	2,53%	3,42%	3,53%	5,33%	7,99%
<b>Total en %</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>Total en montant</b>	<b>33 898 766 €</b>	<b>13 462 378 €</b>	<b>12 133 129 €</b>	<b>5 200 345 €</b>	<b>12 935 441 €</b>	<b>6 251 662 €</b>	<b>5 200 345 €</b>	<b>512 254</b>	<b>2 328</b>

Tableau 23: Tableau récapitulatif par opérateur percevant une subvention globale &gt; 500K€ &lt; 1 Mio€ (en pourcentage)

Nom Théâtre	Part de la subvention globale	Part des revenus propres	Part du chiffre d'affaires	Part de la recette billetterie	Part des dépenses artistiques	Part de la masse salariale	Part du salaire artistique	Part du nombre de spectateurs au siège	Part des représentations au siège
Théâtre de l'Ancre	19,25%	14,37%	12,89%	2,57%	18,19%	20,87%	2,57%	5,00%	10,73%
Théâtre des Galeries	18,44%	53,38%	55,31%	74,47%	34,01%	40,60%	74,47%	46,32%	27,72%
Théâtre de Namur***	18,13%	10,19%	9,22%	7,98%	18,34%	5,00%	7,98%	25,15%	18,48%
Théâtre de la Balsamine	17,04%	2,85%	2,80%	1,25%	9,44%	9,66%	1,25%	4,10%	16,24%
Les baladins du Miroir	13,73%	11,13%	11,54%	5,07%	11,79%	14,68%	5,07%	10,12%	15,65%
Théâtre 140	13,40%	8,08%	8,24%	8,64%	8,22%	9,19%	8,64%	9,31%	11,18%
<b>Total en %</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>Total en montant</b>	<b>4 850 917 €</b>	<b>3 920 552 €</b>	<b>3 750 861 €</b>	<b>2 193 970 €</b>	<b>2 784 346 €</b>	<b>1 601 897 €</b>	<b>2 193 970 €</b>	<b>199 238</b>	<b>671</b>

Tableau 24: Tableau récapitulatif par opérateur percevant une subvention globale &lt; 500K€ (en pourcentage)

Nom Théâtre	Part de la subvention globale	Part des revenus propres	Part du chiffre d'affaires	Part de la recette billetterie	Part des dépenses artistiques	Part de la masse salariale	Part du salaire artistique	Part du nombre de spectateurs au siège	Part des représentations au siège
Théâtre Poème	17,06%	5,22%	17,06%	2,85%	5,94%	0,42%	2,85%	6,27%	12,83%
Théâtre Océan Nord	14,46%	8,38%	14,46%	1,46%	15,36%	18,97%	1,46%	3,51%	5,25%
Théâtre de la Vie	12,38%	3,06%	12,38%	1,55%	12,24%	17,25%	1,55%	3,13%	5,70%
Théâtre Marni	9,74%	8,39%	9,74%	5,95%	7,00%	4,47%	5,95%	4,37%	3,23%
Théâtre de la Toison d'or - Asbl Mazal	9,12%	22,05%	9,12%	38,78%	12,43%	9,57%	38,78%	26,82%	15,98%
Comédie Claude Volter	9,02%	6,08%	9,02%	9,79%	14,75%	13,64%	9,79%	12,52%	8,85%
Théâtre Arlequin	7,04%	5,90%	7,04%	9,64%	6,23%	7,43%	9,64%	9,21%	7,50%
Théâtre Royal de Toone	6,62%	12,31%	6,62%	6,45%	2,43%	2,84%	6,45%	6,25%	14,93%
Théâtre de la Valette	5,74%	4,39%	5,74%	6,97%	8,88%	7,36%	6,97%	6,50%	8,33%
Magic Land Théâtre	3,82%	11,84%	3,82%	6,22%	7,12%	8,69%	6,22%	10,84%	6,08%
Atelier 210	3,80%	8,40%	3,80%	6,79%	7,39%	9,34%	6,79%	7,14%	6,68%
Théâtre Jardin Passion	1,21%	3,98%	1,21%	3,52%	0,24%	0,02%	3,52%	3,42%	4,65%
<b>Total en %</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>Total en montant</b>	<b>3 603 906 €</b>	<b>3 149 360 €</b>	<b>3 603 906 €</b>	<b>1 388 826 €</b>	<b>1 790 022 €</b>	<b>1 140 599 €</b>	<b>1 388 826 €</b>	<b>116 254</b>	<b>1 333</b>

Tableau 25; Tableau récapitulatif par opérateur des festivals (en pourcentage)

Nom Théâtre	Part de la subvention globale	Part des revenus propres	Part du chiffre d'affaires	Part de la recette billetterie	Part des dépenses artistiques	Part de la masse salariale	Part du salaire artistique	Part du nombre de spectateurs au siège	Part des représentations au siège
KUNSTENFESTIVAL des ARTS	69,61%	29,92%	69,61%	33,72%	56,63%	43,88%	33,72%	49,87%	65,13%
Festival de Liège	12,42%	20,58%	12,42%	0,34%	9,00%	46,08%	0,34%	0,00%	0,00%
Festival de Théâtre de Spa	11,78%	16,57%	11,78%	15,66%	13,55%	1,01%	15,66%	19,92%	18,39%
Del Diffusion (Villers-la-Ville)****	3,01%	27,59%	3,01%	41,62%	14,79%	4,28%	41,62%	25,24%	6,90%
Théâtre au Vert	1,86%	1,64%	1,86%	2,27%	2,83%	0,00%	2,27%	0,00%	0,00%
Festival Vacances Théâtre de Stavelot	1,33%	3,70%	1,33%	6,39%	3,20%	4,75%	6,39%	4,97%	9,58%
<b>Total en %</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>Total en montant</b>	<b>4 148 569 €</b>	<b>1 657 400 €</b>	<b>4 148 569 €</b>	<b>696 819 €</b>	<b>1 726 766 €</b>	<b>259 582 €</b>	<b>696 819 €</b>	<b>49 594</b>	<b>261</b>

### INFRASTRUCTURES ET IMMOBILISÉS

Certains opérateurs théâtraux se voient mettre à disposition gracieusement des bâtiments qui sont, en tout ou en partie, pris en charge par certaines autorités publiques (Fédération Wallonie-Bruxelles, le Fédéral, des Villes, ...). Quant à d'autres opérateurs qui sont propriétaires ou locataires des espaces utilisés pour leur activité théâtrale, ils font face à des charges de location ou d'emprunts ou encore d'entretien qui constituent des charges d'infrastructures plus importantes. Ceci crée un déséquilibre car les premiers perçoivent des subventions indirectes par le biais de mise à disposition d'infrastructures tandis les autres non.

Une transparence dans les subventions demanderait la possibilité d'octroyer une valeur locative pour les bâtiments mis à disposition de certaines institutions théâtrales. Ceci n'étant pas possible à ce jour, une autre approche a été choisie, celle de soustraire du montant de subside perçu de la Fédération Wallonie-Bruxelles le coût des loyers ou des emprunts des opérateurs qui sont locataires des bâtiments qu'ils utilisent (Tableau 27: Répartition des subsides « corrigés » entre les institutions).

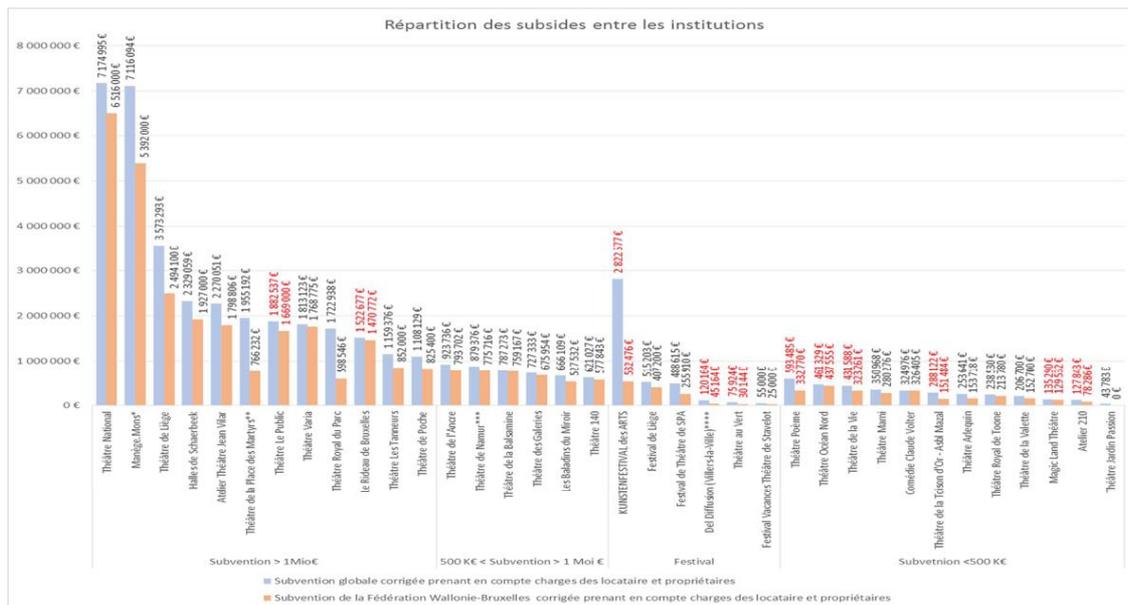
Le prochain tableau montre le statut de chaque opérateur quant à l'utilisation des infrastructures qu'ils occupent.

**Tableau 26: Statut de l'infrastructure utilisée par les opérateurs**

Opérateur	Statut de l'Infrastructure	Opérateur	Statut de l'Infrastructure
Théâtre Les Tanneurs	Infrastructure mise à disposition	Théâtre Royal de Toone	Infrastructure mise à disposition
Théâtre Marni	Infrastructure mise à disposition	Théâtre Royal du Parc	Infrastructure mise à disposition
Théâtre Royal de Toone	Infrastructure mise à disposition	Théâtre Varia	Infrastructure mise à disposition
Festival de Liège	Infrastructure mise à disposition	Atelier 210	Locataire
Festival de Théâtre de SPA	Infrastructure mise à disposition	Del Diffusion (Villers-la-Ville)****	Locataire
Festival Vacances Théâtre de Stavelot	Infrastructure mise à disposition	KUNSTENFESTIVAL des ARTS	Locataire
Halles de Schaerbeek	Infrastructure mise à disposition	Le Rideau de Bruxelles	Locataire
Les Baladins du Miroir	Infrastructure mise à disposition	Théâtre 140	Locataire
Manège.Mons*	Infrastructure mise à disposition	Théâtre au Vert	Locataire
Théâtre Arlequin	Infrastructure mise à disposition	Théâtre de la Balsamine	Locataire
Théâtre de la Place des Martyrs**	Infrastructure mise à disposition	Théâtre de la Vie	Locataire
Théâtre de la Valette	Infrastructure mise à disposition	Théâtre des Galeries	Locataire
Théâtre de Liège	Infrastructure mise à disposition	Théâtre Le Public	Locataire
Théâtre de Namur***	Infrastructure mise à disposition	Théâtre Océan Nord	Locataire
Théâtre de Poche	Infrastructure mise à disposition	Théâtre Poème	Locataire
Théâtre Jardin Passion	Infrastructure mise à disposition	Magic Land Théâtre	Propriétaire
Théâtre Les Tanneurs	Infrastructure mise à disposition	Théâtre de la Toison d'Or - Asbl Mazal	Propriétaire
Théâtre Marni	Infrastructure mise à disposition	Théâtre de l'Ancre	Propriétaire

Tous les opérateurs théâtraux locataires de leurs lieux font face à un coût supplémentaire par rapport à ceux qui bénéficient d'une infrastructure mise à disposition. Par contre chaque opérateur fait bien face à des dépenses liées à l'entretien des lieux.

Tableau 27: Répartition des subsides « corrigés » entre les institutions



---

Les rapports d'activités rendus à l'Administration diffèrent fortement d'un opérateur à un autre. Dans un certain nombre de cas, le nombre d'équivalents « Temps Plein » n'est pas demandé par l'Administration. Une analyse plus fine n'a pu être conduite étant donné que les données en ETP ne sont pas communiquées par tous les opérateurs théâtraux inclus dans le périmètre de l'étude.

#### 4.2.3 ACTIVITÉS – TAUX DE FRÉQUENTATION

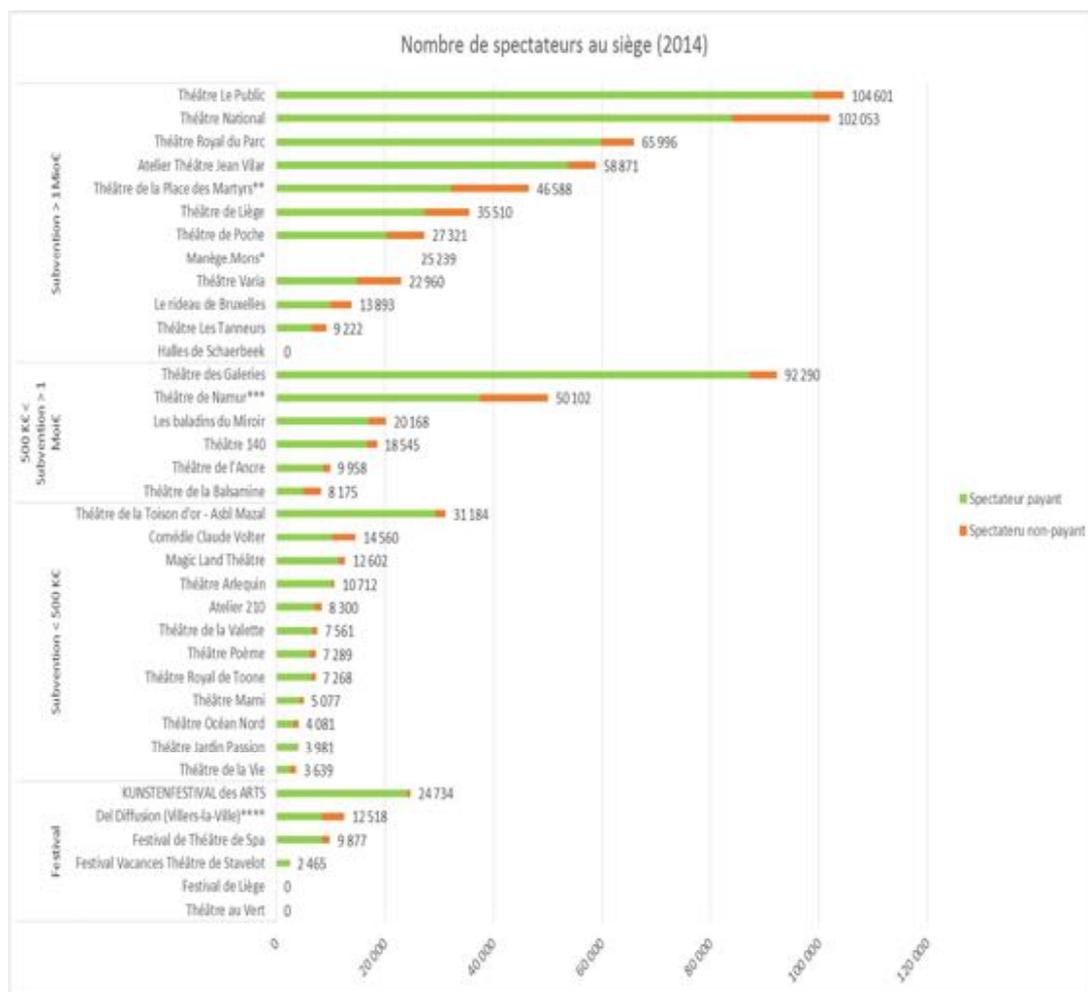
---

Le lien qui unit artistes et spectateurs est une donnée permanente de l'histoire du théâtre. L'artiste occupe la première place, mais les deux sont essentiels. Quelle que soit la période et la forme de théâtralité, jamais la place du spectateur ne se réduit au siège qu'il occupe (Mervant-Roux, 1998).

Il n'existe pas de lien de cause à effet entre le nombre de spectateurs et la qualité artistique d'une œuvre théâtrale. Mais ce n'est pas parce qu'une pièce est vue par un faible nombre de spectateurs que celle-ci recèle des qualités supérieures à une œuvre recueillant un grand nombre de spectateurs, l'inverse étant vrai aussi.

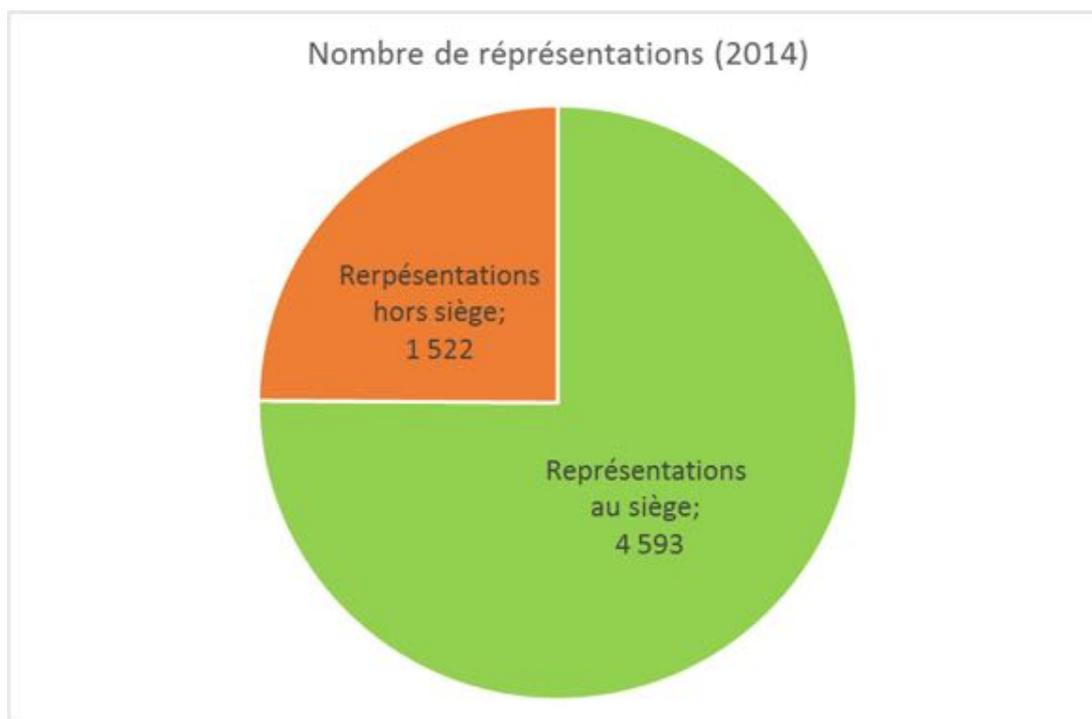
Ce n'est dès lors pas parce que la qualité et le nombre de spectateurs ne sont pas liés qu'on ne peut tenter d'en faire un état des lieux. Il ne faut pas oublier que l'objectif initial de la subvention est de garantir un accès démocratique au public, d'améliorer le statut de l'artiste, d'accroître la diversité des spectateurs et de veiller à ce que le marché n'impose pas des standards similaires à tous.

Toutefois, cette subvention ne serait au profit de personne si le théâtre n'avait pas de spectateurs. Ce serait comme un hôpital sans malades ou une école sans étudiants.

**Tableau 28: Nombre de spectateurs au siège (payants & gratuits) pour l'année 2014**

Manège.Mons n'a communiqué qu'un montant global de nombre de spectateurs sans répartir les payants et non-payants. Aucune donnée n'a été obtenue pour Les Halles de Schaerbeek et pour le Théâtre au Vert. Étant un Festival biennal, le Festival de Liège n'a aucune donnée à fournir concernant des représentations au siège pour l'année 2014.

En Fédération Wallonie-Bruxelles, le nombre moyen de représentations par spectacle s'élève à 13 représentations par spectacle. Une meilleure diffusion des spectacles permettrait de toucher non seulement un plus grand public mais diminuerait aussi substantiellement le coût de cette production et créerait également de l'emploi artistique. Des infrastructures ayant un faible nombre de représentations ont un coût par représentation plus élevé que celles présentant plusieurs représentations d'un même spectacle. Une autre possibilité serait de créer moins de spectacles en axant sur leur diffusion afin de les proposer à un plus grand nombre de spectateurs.

**Tableau 29: Nombre de représentations (total)**

Aucune donnée n'a été obtenue pour Les Halles de Schaerbeek et le Théâtre au Vert. Étant un Festival biennal, le Festival de Liège n'a aucune donnée à fournir concernant des représentations au siège pour l'année 2014.

Les représentations hors siège doivent être analysées avec prudence car elles peuvent être comptabilisées plusieurs fois auprès de plusieurs opérateurs. C'est pour cette raison que les prochains tableaux reprendront uniquement les chiffres au siège.

Tableau 30: Nombre de représentations au siège (Prod, coprod & accueils)

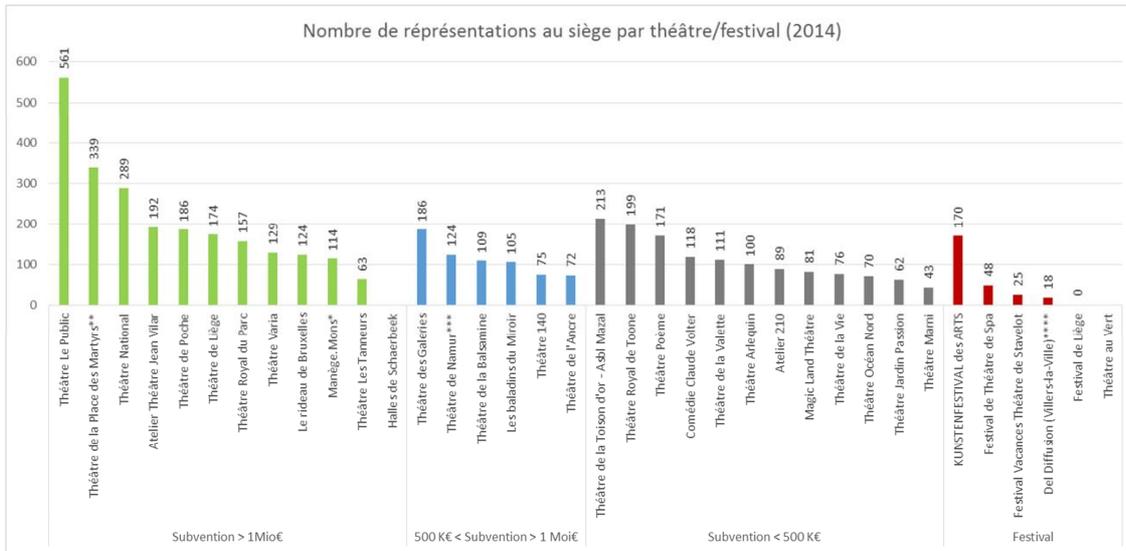


Tableau 31: Représentations au siège en pourcentage

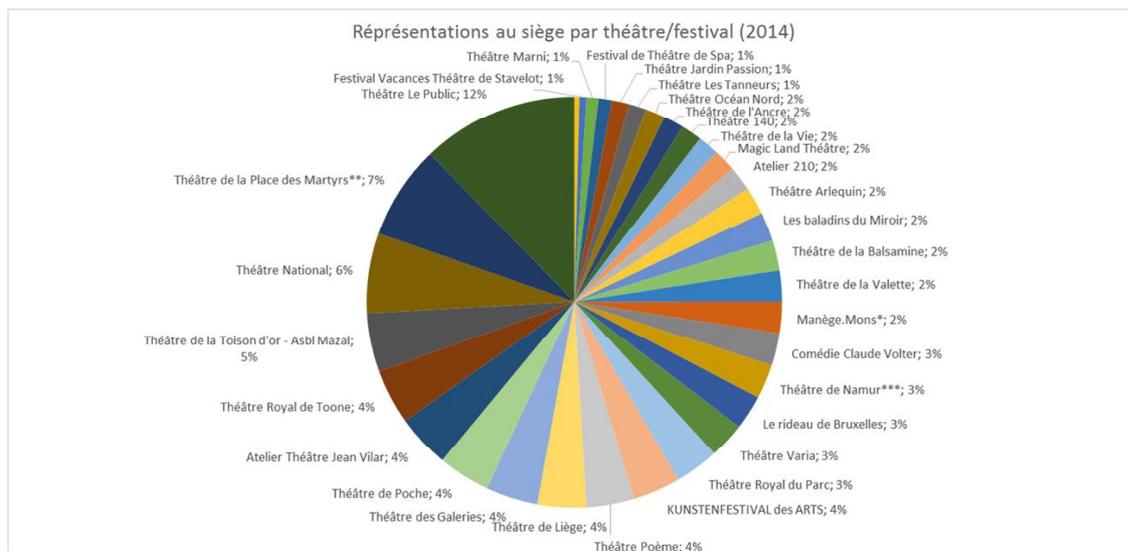
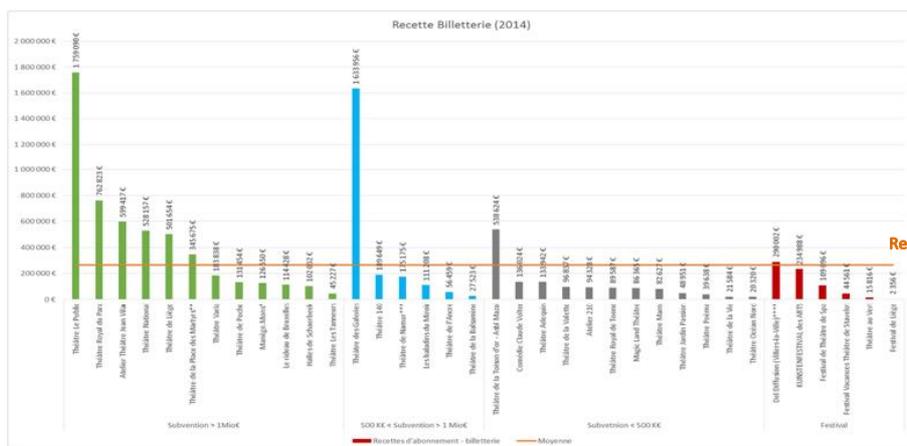


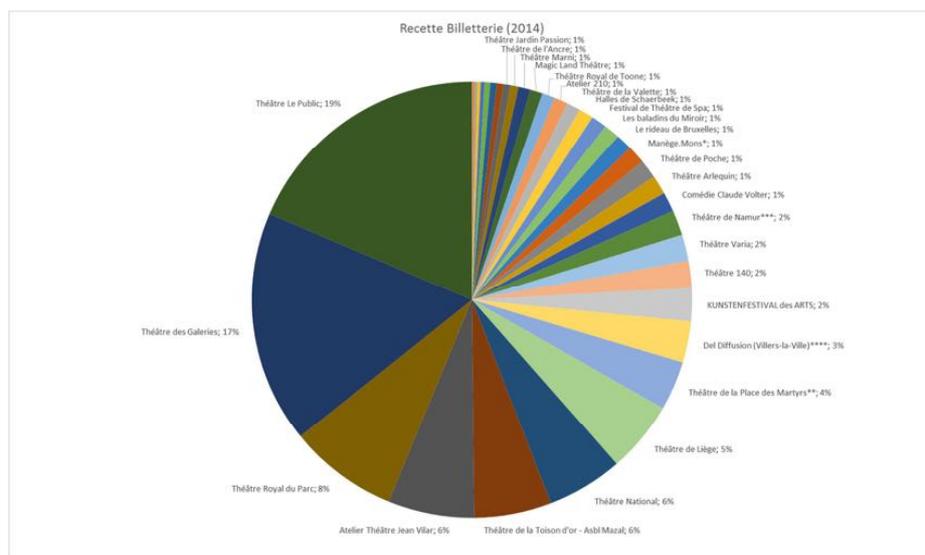
Tableau 32: Recettes billetterie et abonnement au siège (montant)



Recette moyenne de 263 332€

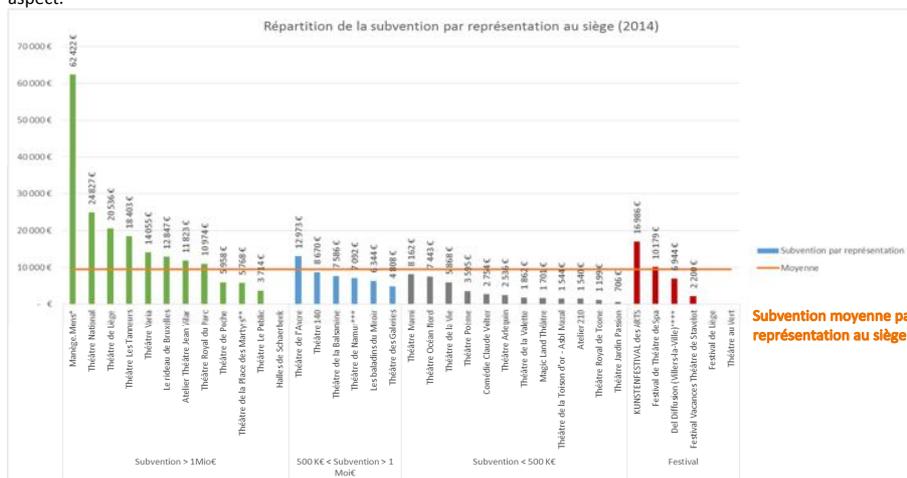
On constate que les théâtres qui font un chiffre d'affaires important ont aussi un très grand nombre de places proposées à des conditions ouvertes à toutes les catégories sociales. Un chiffre d'affaires important n'est donc aucunement lié à une exclusion sociale. Une politique tarifaire réfléchie peut augmenter les revenus propres d'un opérateur théâtral tout en respectant les conditions sociales de ses spectateurs. Il faut faire payer à ses spectateurs le « juste » prix ; facturer plus cher à ceux qui peuvent se le permettre et utiliser des tarifs sociaux pour les spectateurs à revenu faible.

Tableau 33: Part de recette billetterie par opérateur



**Tableau 34: Subvention globale par représentation au siège (montant)**

L'allocation de la subvention par représentation diffère fortement d'un opérateur à un autre. Certes, le niveau de la subvention joue un grand rôle dans ce déséquilibre. Toutefois, une augmentation du nombre de représentations serait en ligne avec la politique culturelle prônée par la Ministre qui est d'investir davantage dans l'emploi artistique. Bien sûr, cela ne reprend pas les coûts de représentation hors siège. Les informations communiquées par l'Administration sur les représentations hors siège ne permettent pas dans l'état actuel des choses de fournir des résultats suffisamment fiables sur cet aspect.



Subvention moyenne par représentation au siège 9 516 €

Tableau 35: Subvention globale par représentation au siège (pourcentage)

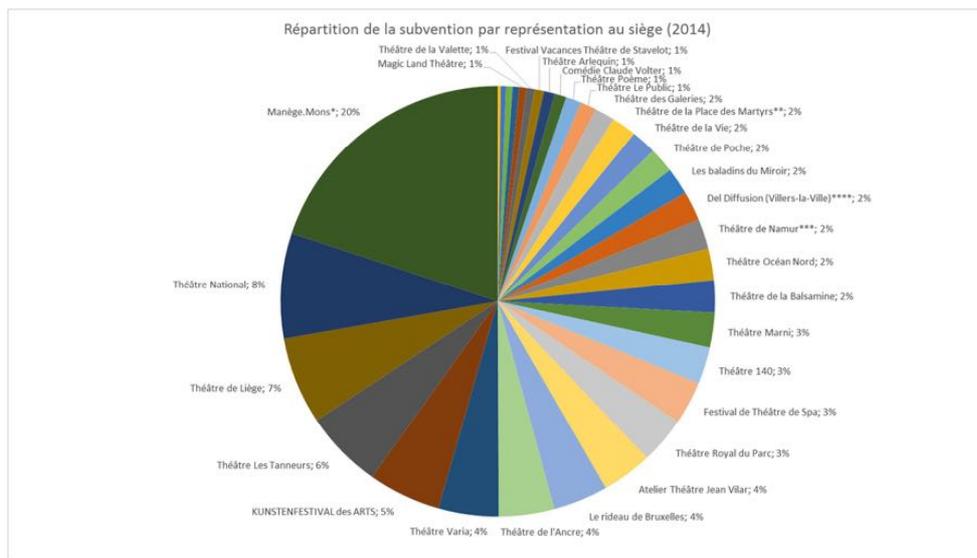


Tableau 36: Subvention globale par spectateur au siège (montant)

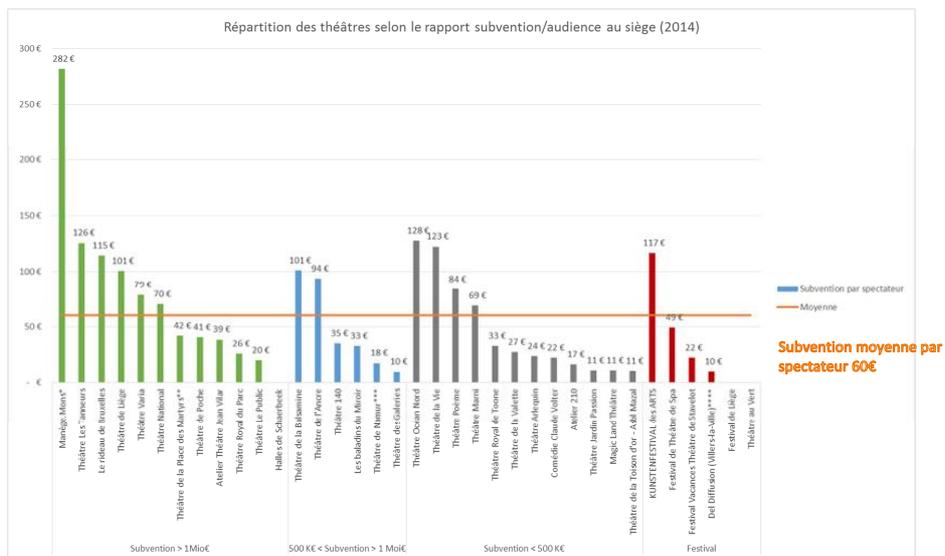
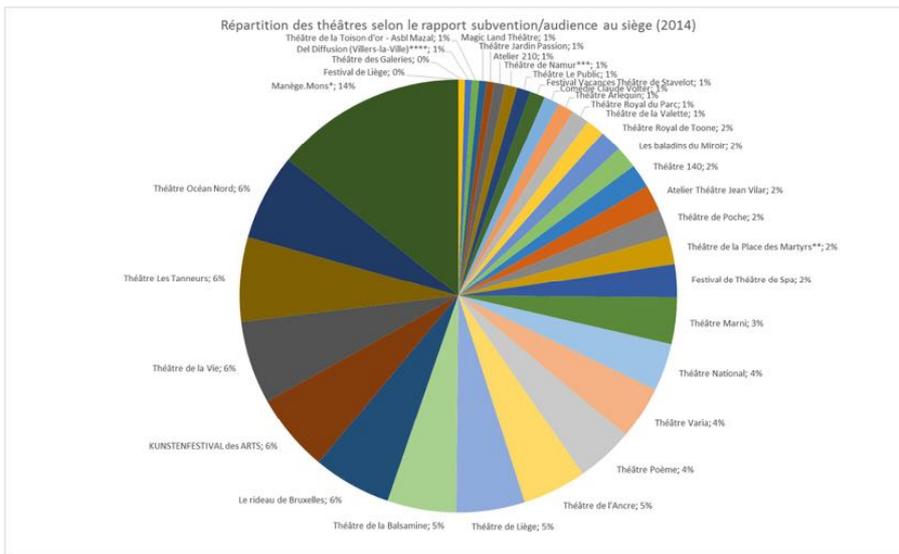


Tableau 37: Subvention globale par spectateur au siège (pourcentage)



---

#### 4.2.4 CORRÉLATION ENTRE VARIABLES

---

Dans 83% des cas, un lien direct entre le nombre de représentations et les dépenses artistiques existe. Ceci est également le cas pour 86% des cas entre les dépenses artistiques/l'emploi artistique et le chiffre d'affaires et billetterie, ainsi que pour 88% des cas entre les dépenses artistiques/emploi artistique et les revenus propres d'un opérateur théâtral.

En général, 80% des coûts d'un spectacle, d'une production artistique engagés par les institutions le sont jusqu'à la première représentation. Les 20% restant ne l'étant que pour les représentations ultérieures. Cela signifie donc qu,e plus une représentation est diffusée, plus son coût sous-jacent diminue. Il y a donc lieu d'en conclure qu'il vaut mieux produire moins mais mieux diffuser que de produire plus mais moins diffuser.

Le rapport de Mr. Latarjet pour un débat national sur l'avenir du spectacle vivant constate que « Le nombre de représentations et le nombre de spectacles augmentent alors que le nombre de représentations par spectacle diminue » (Latarjet, 2004). Avec cette constatation, le déséquilibre croissant entre la production et la diffusion des spectacles est abordé. L'encouragement d'une plus grande diffusion des œuvres produites doit absolument être pris en considération.

---

### 4.3. ANALYSE COMPARATIVE (SITUATION EN FRANCE ET EN FLANDRE)

---

#### 4.3.1 CADRAGE

---

Les opérateurs sélectionnés pour l'analyse comparative ont été choisis sur base de nombreuses références dont dispose notre cabinet et nos contacts dans le domaine culturel. Une analyse comparative a été réalisée à la demande de notre mandat. Afin de réaliser cette étude, 5 théâtres français et 5 théâtres en Flandre ont été sélectionnés. Pour la France, des entretiens avec entre autres plusieurs conseillers théâtraux de la Direction régionale des affaires culturelles (DRAC) du Nord-Pas-de-Calais – Picardie et de l'Alsace-Champagne-Ardenne-Lorraine ainsi que des références en interne ont contribué à la sélection des 5 opérateurs français. Pour la Flandre, les références ont été obtenues par le biais de la conseillère arts, musique et international du Ministère Flamand de la Culture, Media, Jeunesse et Bruxelles.

#### 4.3.2 ANALYSE COMPARATIVE

---

##### LA FRANCE

La France est riche d'une offre culturelle multiple et variée. Elle compte plus de 1 000 représentations lyriques qui attirent plus de 5,6 millions de spectateurs par saison. (L'observatoire des politiques culturelles, 2014).

En 2014, le Centre national du théâtre a recensé près de 1 100 théâtres, comprenant les théâtres nationaux, les théâtres privés, les théâtres de ville, ainsi que les différents labels et réseaux du ministère de la Culture et de la Communication. Un grand nombre de ces lieux offrent une programmation pluridisciplinaire, alliant théâtre, danse, musique ou encore cirque. Parmi les labels, on compte 37 centres dramatiques, 70 scènes nationales et 120 scènes conventionnées. (Ministère de la Culture et de la Communication, 2016)

Un tiers des théâtres sont situés en Île-de-France et sont majoritairement implantés dans des grands pôles urbains (86 %). Néanmoins, le rapport entre leur capacité d'accueil et la population habitant à proximité révèle que les grandes métropoles sont les zones où les théâtres sont les plus saturés (on compte plus de 1 000 habitants par siège de théâtre), ce qui peut être un frein à l'accès à ces lieux pour les populations moins rompies à la sortie au théâtre. (Ministère de la Culture et de la Communication, 2016)

L'état français a opté pour un cofinancement des structures culturelles à plusieurs niveaux (état, régions, départements, villes/communes). La demande de subvention se fait en ligne via une demande collective auprès des différentes instances publiques qui mettent des subventions à disposition des collectivités en quête de subventions publiques.

## FLANDRE

Au niveau politique, les « Arts » sont de plus en plus vu avec un prisme global. En 2004, le premier décret des « Arts » utilise un cadre intégré pour le soutien de la plupart des disciplines (sauf la littérature et le cinéma) formant une étape importante dans cette direction d'intégration complète des arts. Le nouveau décret des « Arts » de 2013 continue dans cette même démarche et va encore une étape plus loin. Il n'est pas question de modifier la forme organisationnelle des entités sur base de leurs disciplines artistiques. Les organisations restent libres de définir leur «ADN artistique» basé sur la ou les directions (le développement, la production, la présentation, la participation et / ou de réflexion) qu'ils veulent prendre dans une ou plusieurs disciplines.

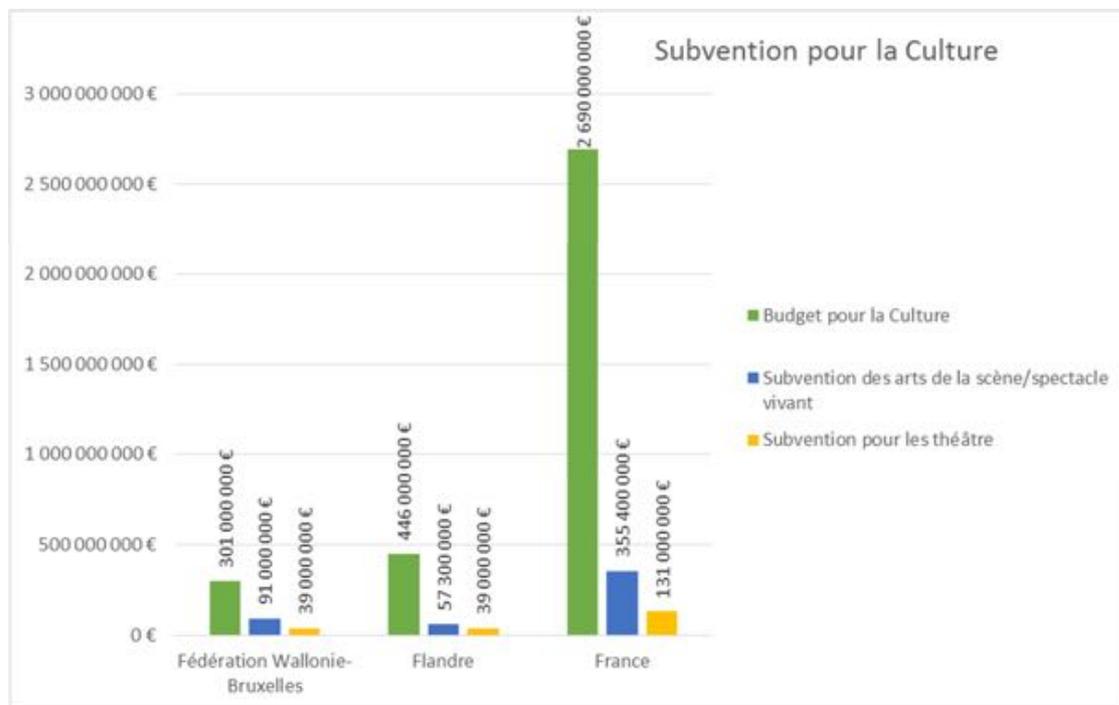
41,2% des subventions totales de fonctionnement pour les arts de la scène sont attribués aux organismes artistiques. Les arts de la scène qui bénéficient d'une subvention ont réalisé 611 productions pour 8.404 représentations ayant atteints ainsi 1.622.314 spectateurs. Environ un tiers des performances ont été mises en scène à l'étranger, 31% en interne ou par un organisme des arts de la scène, 24% via les centres culturels et les 14% restants dans d'autres lieux de spectacle tels que les organisations socio-culturelles.

Les théâtres touchent 28,2% du budget global des subventions émanant du décret des « arts » et sont ainsi la plus importante discipline dans les arts de la scène subventionnée. Actuellement, 45 organismes ont bénéficié d'une subvention. Les théâtres, uniquement, ont produit 472 productions pour 6.618 représentations attirant un public de 1,1 million spectateurs. La moyenne de représentation par production est de 14. Un quart des représentations se fait à l'étranger (Pays-Bas, Afrique, ...), 25% dans les centres culturels, 33% au siège ou dans un autre théâtre flamand et 16% dans d'autres endroits. (Vlaams Minister van Cultuur, 2015)

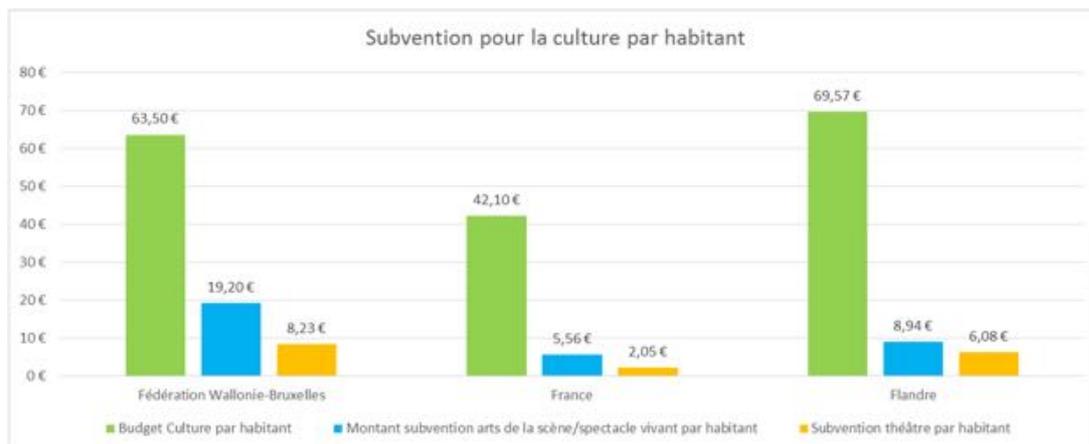
ANALYSE COMPARATIVE

Le prochain tableau donne un aperçu des subventions allouées à la Culture pour les trois zones géographiques analysées. Il est à noter que la subvention pour les théâtres fait partie de la subvention pour les arts de la scène/spectacle vivant qui font à leur tour partie de l'enveloppe globale dédiée à la Culture.

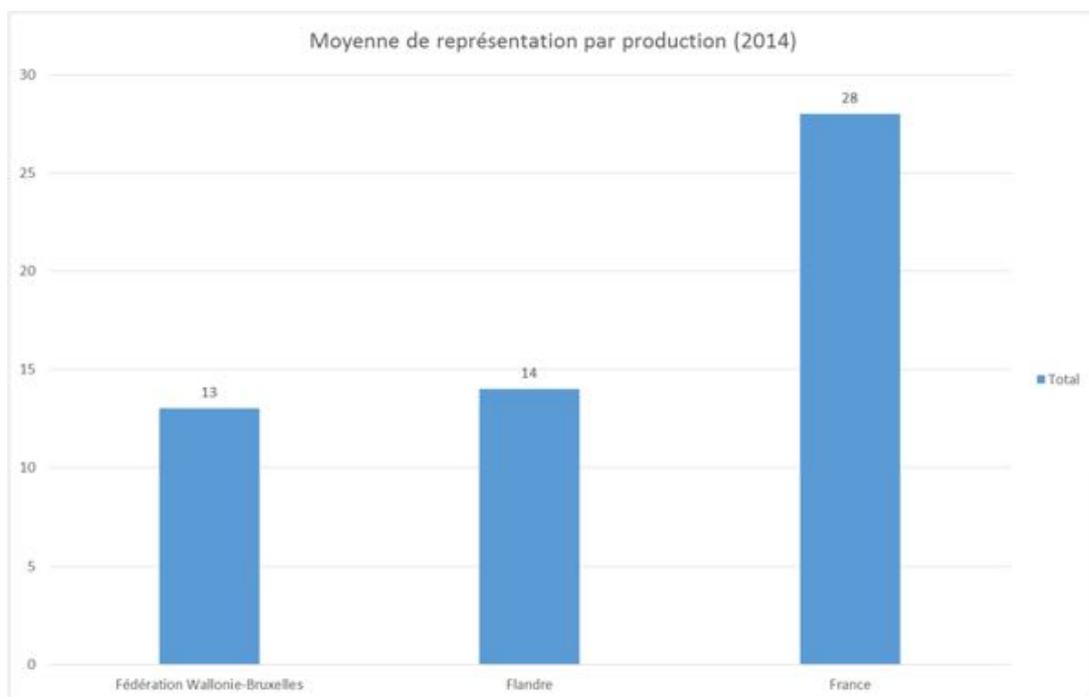
**Tableau 38: Subvention pour les théâtres dans l'enveloppe globale de la Culture pour l'année 2014 (montant)**



**Tableau 39: Subvention pour les théâtres dans l'enveloppe globale de la Culture par habitant pour l'année 2014 (montant)**



**Tableau 40: Moyenne de représentation par production (Diffusion 2014)**



Les données pour la Fédération Wallonie-Bruxelles ont été communiquées lors du Comité de Pilotage et n'ont pu être corroborées par l'administration

Tableau 41: Part des dépenses artistiques dans les dépenses totales

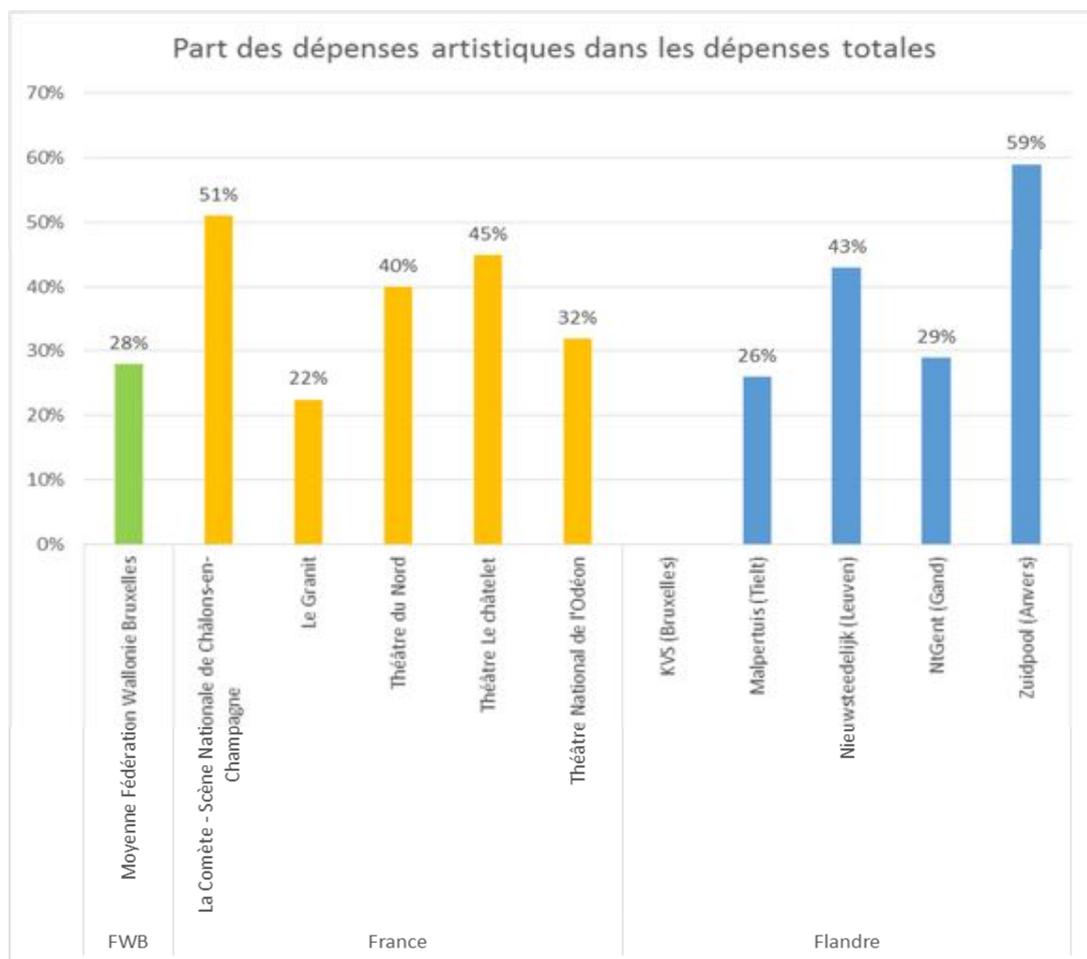
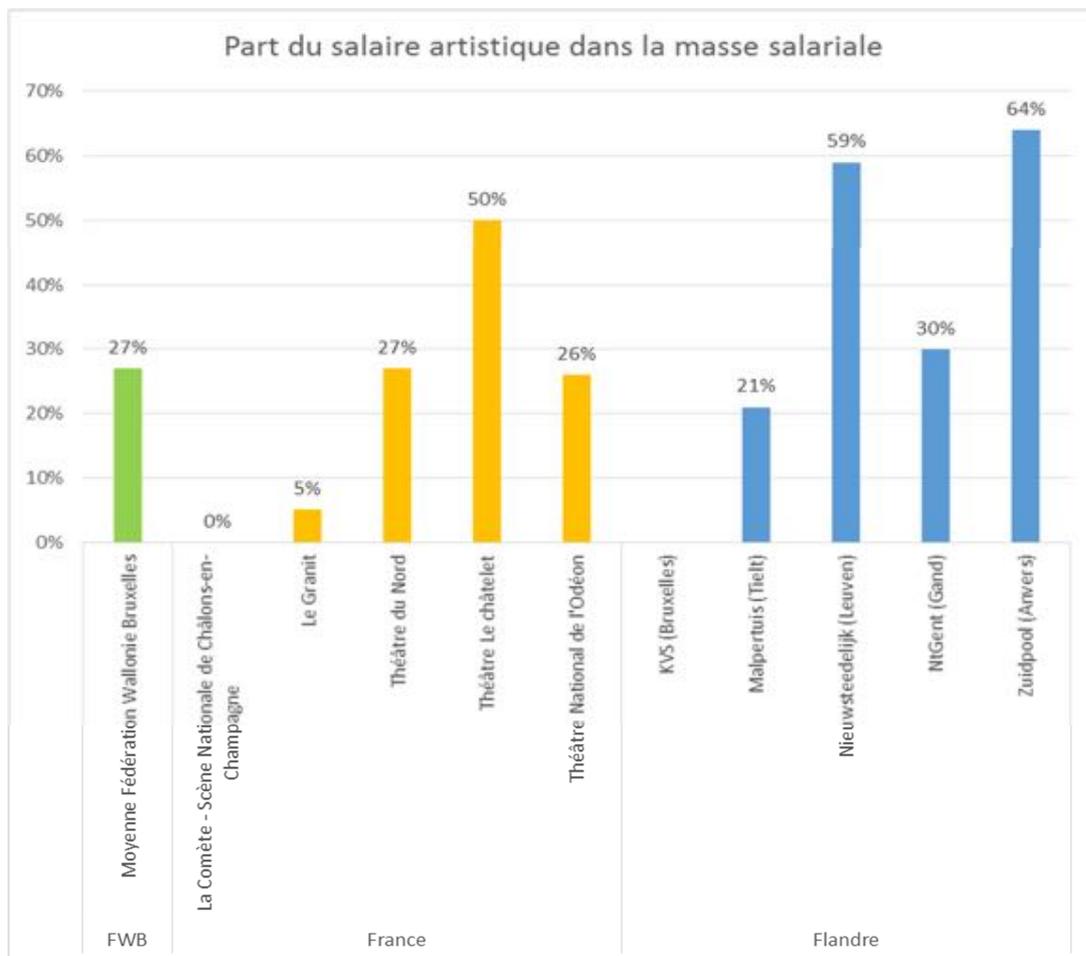
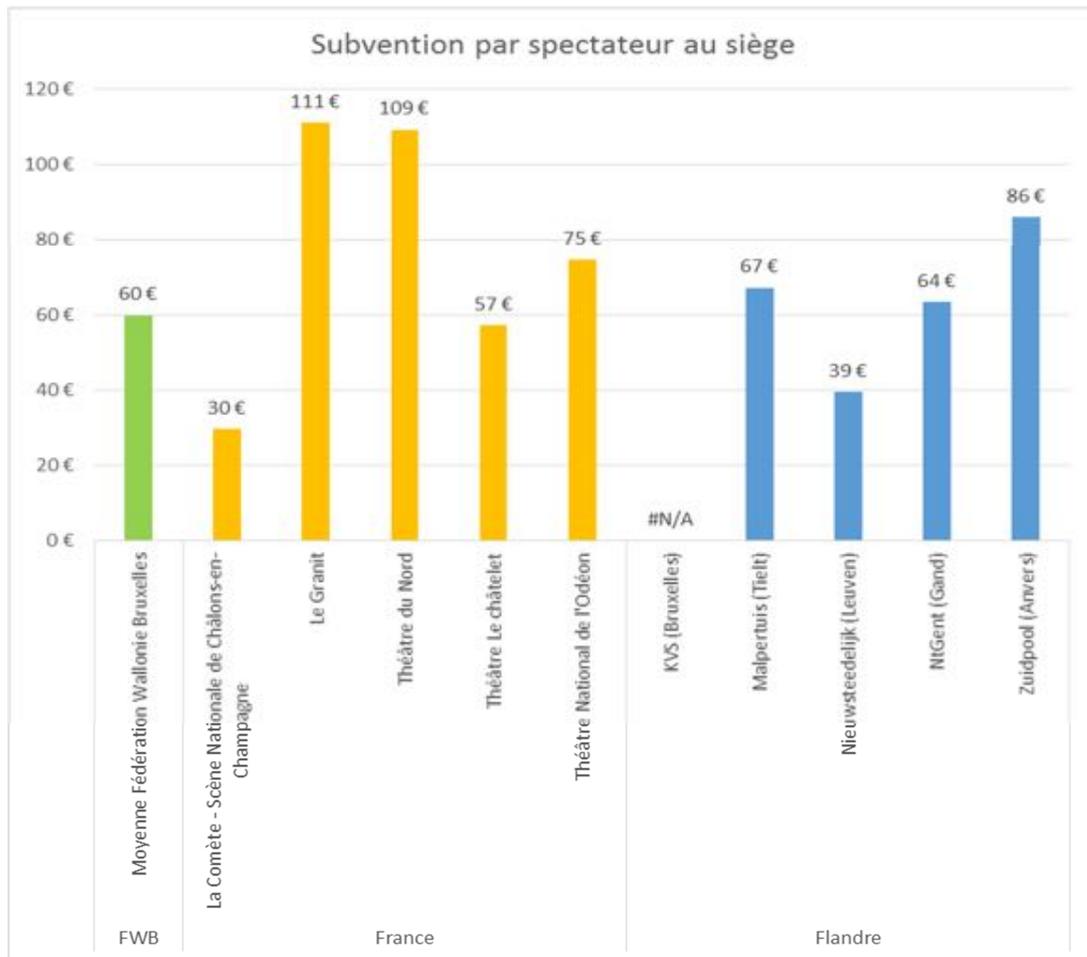


Tableau 42: Part du salaire artistique dans la masse salariale

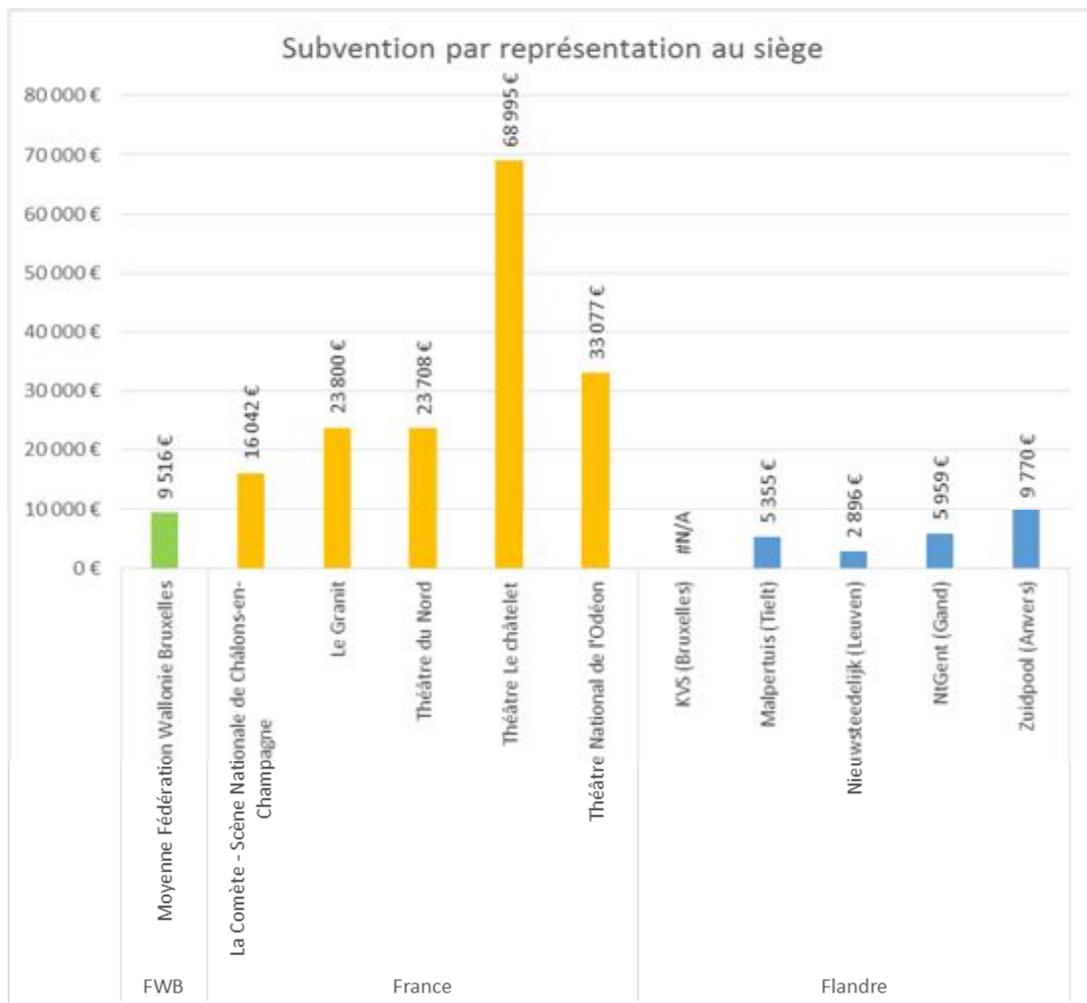


La Comète n'a pas de personnel artistique permanent faisant partie de ses effectifs. Nous n'avons pas obtenus les montants tiers artistiques pour les rajouter en emploi artistique

Tableau 43: Subvention par spectateur au siège



**Tableau 44: Subvention par représentation au siège**



---

#### 4.4. SYNERGIES POSSIBLES AU NIVEAU DES COÛTS

---

##### PRÉAMBULE

Avant de lire ce qui suit, il est important de rappeler que les recommandations exprimées, qui doivent être discutées de manière approfondie au cas par cas par les autorités publiques et les opérateurs théâtraux, n'ont pour but que de susciter une réflexion stratégique quant au secteur théâtral en Fédération Wallonie-Bruxelles afin de remettre les artistes au centre de toute politique publique dans le cadre des contraintes budgétaires s'imposant au secteur théâtral. Il est certain que si les autorités publiques pouvaient œuvrer sans ces contraintes financières, les obligations de meilleure affectation des subventions au niveau du développement des artistes seraient toutes autres.

Un panel de professionnels et d'experts du secteur ont été consultés afin de leur demander de catégoriser les opérateurs théâtraux selon les similitudes dans leur programmation. Certes, chaque théâtre est unique et cette unicité, originalité et pertinence est ce qui rend chaque opérateur inéluctable. Malgré le fait que plusieurs intervenants contactés ont refusé de nous faire part de leur point de vue quant à notre tentative d'analyse des sensibilités ou des similitudes de certains types de représentations, nous avons malgré tout tenté de répondre à cette approche sur base des opérateurs et de certaines catégorisations des théâtres du panel à analyser.

Cette catégorisation nous a permis d'identifier des possibles synergies prenant en compte quelques similitudes dans les différents groupes d'opérateurs théâtraux avec des programmations pouvant s'apparenter et d'identifier certaines incohérences/différences tant au sein d'une même catégorie qu'entre différentes catégories.

##### 4.4.1 MÉTHODES DE RÉDUCTION DES COÛTS

---

Une étude sur la coopération au sein du secteur culturel dresse une typologie des différents modes de mutualisation et de coopération au sein du secteur culturel et tente d'identifier leurs conditions d'émergence mais également les erreurs à éviter (Deniau, 2014).

Le terme « mutualisation » désigne le partage d'outils, de compétences et de méthodes. Le terme de "coopération" désigne par contre le fait d'agir ensemble.

## 6 GRANDES CATÉGORIES:

Ces nouvelles pratiques de réduction des coûts peuvent être classées en 6 grandes catégories.

- 1. Les regroupements d'opérateurs ou pôles:** ceux-ci regroupent des organisations appartenant à une même filière culturelle et se rassemblent en un lieu pour partager des ressources et des projets communs. Plusieurs clusters existent en France tels qu'à Toulouse (Ma Sphère), Saint-Etienne (Culture & Coopération), Clermont-Ferrand (Le Damier) et à Paris (Le Mila). Les clusters assurent une certaine proximité géographique et professionnelle. Cela place les entreprises culturelles dans une logique de rencontre, d'échange et de synergie. Les avantages d'un tel procédé sont entre autre la réduction de l'isolement et de certains coûts, le gain en visibilité, la hausse de la légitimité, etc.
- 2. Les coopérations de production et de diffusion dans le spectacle vivant:** des organismes culturels mutualisent leurs moyens financiers, leurs expertises artistiques et leurs capacités d'accueil pour une prise en charge collective de créations artistiques, voire le partage des risques de production et des résultats d'exploitation sur plusieurs années. Il s'agit le plus souvent de regroupement de programmeurs de spectacle vivant. Cela permet la production et la diffusion de spectacles chaque année et facilite le contact entre compagnies et programmeurs régionaux.
- 3. La mutualisation de solutions web, plateformes internet collaboratives et interfaces mutualisées:** il y a certains exemples de fédération qui sont nés ces dernières années : 30 structures culturelles en France se sont associées autour d'une plateforme numérique mutualisée de solutions numériques (expertise, site internet et applications mobiles, réseaux sociaux, relation aux publics, etc.). Ce procédé se rencontre de plus en plus dans le secteur de l'édition et de la musique. Un second exemple est celui de « Live Boutique ». Il rassemble 10 producteurs de spectacles au sein d'une vitrine commune sur internet avec échange de plateforme en ligne, échange des informations permettant de partager du matériel et des campagnes d'affichage.
- 4. La mutualisation d'emplois :** Ce procédé s'est développé grâce à de nouveaux dispositifs permettant le partage de postes entre plusieurs employeurs. Concernant la mutualisation des emplois, « Artenréel » - un exemple présent dans l'étude - est une organisation qui accompagne des personnes qui souhaitent tester et développer une activité culturelle.
- 5. De nouveaux outils de commercialisation mutualisés :** ont été inventés aussi par les libraires indépendants qui se sont regroupés sous forme d'associations. Ils mènent ensemble des opérations de communication ou des actions culturelles. Face au développement du commerce en ligne, quelques-uns ont fait le choix d'une plateforme mutualisée de vente en ligne.
- 6. La mutualisation peut aussi affecter le secteur du patrimoine.** Cette mutualisation a été favorisée par trois facteurs: le renforcement des normes de conservation de certains bâtis, la nécessité de limiter les coûts d'investissement et l'intérêt croissant des Régions, Provinces et Villes pour leurs richesses archéologiques et patrimoniales.

### ANALYSE DU PHÉNOMÈNE

Les conditions d'émergence de ces nouvelles pratiques de coopération se trouvent dans le plafonnement des financements publics qui joue un rôle incitatif, tout comme la hausse du nombre de structures culturelles, souvent de petites tailles avec à la clé, la fragilité de l'emploi. Les organismes qui se rassemblent le font donc tout d'abord en réponse à des conditions économiques et sociales.

Un climat coopératif est favorisé par l'existence de lieux et d'acteurs favorisant les rencontres et les échanges. Il est dès lors important d'aider à la mutualisation d'opérateurs du secteur culturel sur base entre autres de maximisation de la diffusion des œuvres produites. Le rôle des pouvoirs publics est important tant dans le financement que dans l'accompagnement de telles initiatives.

Les projets de mutualisation et de coopération fonctionnent bien quand les règles ont été parfaitement définies au préalable par chacune des parties. Il est donc important de clarifier les objectifs communs, les rôles et responsabilités de chacun. En pratique, la coordination peut être assurée par chaque membre sans création de postes, par un ou plusieurs membres plus solide ou par la création de postes au sein d'une structure autonome.

Parmi les principaux freins à combattre dans des projets de mutualisation, on trouve le défaut d'implication des partenaires, qui peuvent manquer de temps et de moyens, qui craignent de perdre leur identité ou sont méfiants vis-à-vis d'évolutions. **La mutualisation demande de l'investissement et des compétences spécifiques dont les structures ne disposent pas toujours.** Si c'est le cas, un accompagnement peut les y aider. La mutualisation nécessite d'avoir une vision à long terme.

La lourdeur et la complexité de fonctionnement sont parfois citées comme éléments décourageants, d'autant plus lorsqu'il s'agit de structures éloignées géographiquement ou artistiquement mais malgré ces réelles difficultés il ne faut jamais perdre de vue que l'union « consentante » de plusieurs parties peut indubitablement faire leur force demain dans un environnement de plus en plus changeant et plein de défis.

### BÉNÉFICES DE CES NOUVELLES PRATIQUES DE MUTUALISATION ?

Trois types d'économies sont distingués qui pourraient être atteintes par la mutualisation :

1. **les économies d'envergure**, réalisées lorsqu'une seule entité fournit plusieurs services ou plusieurs biens ;
2. **le gain d'efficacité économique**, lorsque la production de biens et de services nécessite moins de moyens, que leur qualité augmente ou qu'ils ont été produits en plus grande quantité tout en contenant l'augmentation des coûts ;
3. **l'économie d'échelle**, qui repose sur l'idée qu'un volume plus important de production ou d'achats permet de diminuer le coût unitaire de chaque produit. Ceci se révèle plus difficile à établir au niveau des œuvres produites en commun mais plus facilement identifiable au niveau des synergies de mise en commun des coûts. En effet, la mutualisation a un prix (coordination, gestion...), surtout à son démarrage et il faut attendre parfois quelques années avant de pouvoir tirer des conclusions sur les économies d'échelle réalisées.

A ces principes économiques s'ajoute la notion de surplus coopératif, qui résume tout ce que peut apporter la coopération aux structures qui y participent et à leurs publics ; au-delà des seules considérations économiques : développement de nouvelles activités, amélioration des services,

projets plus ambitieux, prises de risques, gain de visibilité et de légitimité, partages de savoir-faire, création et stabilisation d'emplois, amélioration des conditions de travail... Ainsi, même si des travaux d'analyse et d'évaluation de ces nouvelles pratiques seront à réaliser par les opérateurs intéressés (avec des possibles spécialisations par type de productions, par type de positionnement recherché, par cible de spectateurs visés (jeunes, grand-public, public de connaisseur, etc...), on peut d'ores et déjà affirmer que ces synergies jouent un rôle essentiel dans la préservation de la diversité et de la richesse de la vie culturelle: elles permettent à des initiatives plus locales, portées par des acteurs parfois fragiles, de se structurer et de trouver leurs publics dans un contexte où certains « opérateurs » se voient de plus en plus menacés par la baisse de leurs revenus issus des pouvoirs publics alors que leurs coûts ne font que croître d'année en année.

#### 4.4.2 STANDARD DE GESTION DES COÛTS ET INDICATEURS

---

La standardisation dans la gestion des coûts permet une compréhension claire et compréhensible, une analyse de meilleure qualité, une plus grande fiabilité et une transparence dans les données communiquées. L'administration a déjà entrepris des actions louables pour une standardisation des données comptables et annexes à intégrer dans le rapport d'activité à remettre annuellement par les opérateurs théâtraux bénéficiant d'une subvention. Néanmoins, une première constatation émerge suite à l'analyse des données comptables qui a été réalisée. L'interprétation des données ne semble pas toujours évidente car celles-ci ne sont pas toujours imputées de la même manière. Une réflexion et un échange entre l'administration et les « comptables » des opérateurs théâtraux, quant à la pertinence et l'utilisation des différents comptes comptables, sont absolument requis. On doit également ajouter à ceci les différentes annexes aux comptes qui requièrent aussi une analyse et une homogénéisation des données souhaitées. Une réflexion sur les objectifs de l'analyse des données peut aider à définir les informations à intégrer dans les annexes et ainsi pouvoir disposer d'un outil permanent de suivi et de pilotage des Arts de la scène permettant à tout moment d'avoir une visibilité la plus complète possible du secteur théâtral.

La définition d'un certain nombre d'objectifs liés à des indicateurs objectifs peut contribuer à une standardisation des données à communiquer à l'administration. Voici quelques objectifs et indicateurs de performances qui pourraient être intégrés :

Les réalités économiques de la production de spectacles justifient la nécessité d'une aide publique en faveur des institutions et équipes, dont l'équilibre économique ne pourrait être garanti sans un apport financier extérieur. En outre, l'intervention publique demeure également nécessaire pour maintenir et développer la qualité de l'environnement de travail des artistes. Les indicateurs retenus mesurent l'équilibre financier des opérateurs et la part de la rémunération des artistes dans les budgets.

- Recette moyenne par place offerte : Total des produits enregistrés au siège par les structures sur l'année civile considérée (recettes de billetterie, autres recettes liées aux représentations, autres produits d'exploitation)/ Nombre total de fauteuils mis à la vente au cours de l'année civile considérée. L'équilibre financier des structures s'observe en premier lieu par leur capacité à mobiliser des recettes propres, notamment artistiques, au regard de l'offre de spectacles proposée au public.
- Part des charges fixes dans les budgets des structures subventionnées : Total des charges fixes des structures subventionnées/ Total des charges de fonctionnement inscrites au budget de l'année civile considérée. Ce ratio veille à ce que les établissements préservent leur marge artistique par le recours à la coproduction et un effort d'optimisation de leur gestion
- Taux de couverture des charges des structures subventionnées : Total des charges de fonctionnement inscrites au budget de l'année civile considérée/ Total des subventions publiques pour l'année civile considérée. Ce troisième indicateur encourage les structures à développer la part de l'autofinancement au sein de leurs recettes, afin d'améliorer leur taux de couverture des charges.

Afin de promouvoir l'emploi artistique, le prochain indicateur permet de mesurer la part de la masse salariale des institutions consacrée aux rémunérations versées à des artistes

- Part de la masse salariale artistique dans la masse salariale totale : Somme de la masse salariale des artistes interprètes employés et tiers/ Somme de la masse salariale totale des structures (personnels artistiques, personnels administratifs, techniques et de communication).

Le prochain indicateur permet d'analyser le développement quant à la fréquentation des lieux culturels subventionnés

- Fréquentation payante des lieux subventionnés : Nombre de places vendues au siège pour l'ensemble d'une saison dans les structures subventionnées du spectacle vivant considérées. La fréquentation permet d'évaluer l'impact des établissements auprès du public, au croisement de leur ambition artistique, de leur rayonnement local et de leur politique tarifaire

Le taux de représentation hors siège garantit qu'une bonne partie de l'activité des structures productrices soit dédiée à la diffusion d'un spectacle en dehors de la ville siège afin de donner l'occasion à d'autres publics de découvrir ces œuvres.

- Taux de représentations hors ville siège des structures de production et de diffusion : Nombre de représentations des spectacles hors ville siège

Pour inciter les réseaux de production à renforcer la diffusion de leurs spectacles, l'indicateur relatif à l'intensité de la diffusion qui mesure le nombre moyen de représentations par production permet de mesurer celle-ci.

- Nombre moyen de représentations des créations au siège et en tournée : Nombre total de représentations dans les réseaux de diffusion considérés lors de la saison des spectacles produits par les institutions de production considérées / Nombre total de spectacles produits par les institutions considérées sur la saison considérée.

Un certain nombre de données sont déjà demandé aux opérateurs mais pourrait être remanié et plus explicite pour une meilleure compréhension de ce qui est souhaité de leur part comme éléments.

Un moyen pour aider les Commissions de conseils dans l'octroi des subventions est de formuler un modèle standard de calcul pour les coûts de production. Celui-ci pourrait servir de base pour le calcul d'une production et la formulation d'un avis sur le montant de la subvention à octroyer. Plusieurs professionnels du secteur ont fait cet exercice de calcul moyen du coût d'une production. Une analyse comparative faite par les professionnels eux-mêmes sur base d'un coût détaillé d'œuvres déjà produites pourrait être suggérée pour arriver à un modèle standardisé.

#### MUTUALISATION DE SERVICES

De nombreuses économies d'échelle pourraient être réalisées dans le secteur par la mutualisation d'un certain nombre de services. La gestion commune, **par zone géographique**, peut aussi contribuer à des économies pour les acteurs concernés.

Un exemple est donné par les opérateurs culturels de la ville de Gand, en collaboration avec la Ville de Gand, qui ont élaboré ensemble une plateforme de développement durable. Via cette plateforme, la ville de Gand souhaite permettre l'accès à ses contrats de services aux différents opérateurs culturels de la ville qui bénéficieraient de conditions contractuelles plus avantageuses dû à l'effet de taille et cela pour bon nombre de produits et services. La réflexion peut donc s'adresser clairement à un public d'intervenants possibles plus large que le monde « culturel » stricto sensu.

Une autre possibilité serait de considérer un opérateur théâtral comme un centre de services qui pourrait travailler pour des clients internes et externes pour la création de décors ou de costumes. On pourrait aller encore une étape plus loin en externalisant complètement ces deux services. Il est à noter néanmoins que le début de saison pourrait représenter un grand défi pour ces ateliers car certaines demandes pourraient être effectuées au même moment.

Comme mentionné dans la note d'orientation, un recensement des espaces qui pourraient être mis à disposition du secteur culturel par la Fédération Wallonie-Bruxelles pour y créer des salles de répétition, doit être réalisé.

Le développement d'un système informatique intégré pour le secteur culturel contribuerait également aux économies d'échelle des opérateurs culturels, à une standardisation de la gestion opérationnelle ainsi qu'une optimisation du fonctionnement.

Enfin un premier exemple « wallon » de coopération est à mentionner : VTS, festival vacances théâtre de Stavelot est une ASBL qui fonctionne essentiellement avec des bénévoles et dispose de moyens insuffisant pour engager des personnes. Ils ont donc décidé de signer une convention de

collaboration de services avec le Théâtre de Liège qui gère leur comptabilité, secrétariat, communication et graphisme. Vu les moyens de financement public insuffisant, le Festival vacances théâtre de Stavelot a opté pour une mutualisation d'emploi avec le Théâtre de Liège. C'est probablement un exemple à suivre en FWB et en tout cas chaque responsable théâtral devrait y réfléchir.

#### RAPPROCHEMENTS FONCTIONNELS OU OPÉRATIONNELS D'OPÉRATEURS

Le meilleur exemple de rapprochements opérationnel est la coproduction. En effet, ses productions assurées en commun par plusieurs producteurs/opérateurs théâtraux mutualisent leurs moyens financiers, leurs expertises et leurs capacités d'accueil pour une prise en charge collective des créations artistiques. Celles-ci permettent de diminuer la charge de production de chaque opérateur et d'augmenter la diffusion du spectacle car celui-ci sera représenté plusieurs fois dans chaque infrastructure des opérateurs participant à cette coproduction.

La création de Centres Dramatique<sup>5</sup> (Namur, Mons, Liège, le National et « Atelier Théâtre Jean Vilar ») avec une obligation d'un certain nombre de coproductions communes pourrait engendrer des économies de production, augmenter la diffusion et atteindre un plus grand public ; le poids d'un tel ensemble pourrait renforcer leur capacité de coproductions, de diffusion de leurs coproductions en FWB, au sein de l'ensemble de la Francophonie et ailleurs et dès lors de générer un plus grand nombre d'emplois artistiques.

---

<sup>5</sup> En France, « un centre dramatique est une structure juridique indépendante, en principe de forme commerciale, placée sous la direction d'un ou plusieurs artistes, à laquelle, à l'initiative de l'Etat et dans le cadre d'une politique nationale de développement de l'art du théâtre et de structuration culturelle du territoire, est confiée, par un contrat pluriannuel, une mission principale de création et de production dans le domaine dramatique et des missions associées. » (Bureau de l'observation du Spectacle Vivant, 2008)

### FUSIONS D'OPÉRATEURS

Une étape plus poussée serait de voir fusionner certains opérateurs. Il est important de préciser que la liberté d'association doit rester intacte et que de telles fusions ne peuvent se concevoir que par la volonté des intervenants dans celles-ci et peuvent aussi être encouragées dans le cadre de la politique culturelle souhaitée par la FWB.

Il est à noter que des fusions peuvent aboutir à de réelles améliorations si l'intérêt et les bénéfices artistiques et économiques sont bien perçus et reconnus par les deux parties. En Flandre, les théâtres « Braakland » et « De Queeste » ont fusionné suite à une première phase de « coproduction » qui fût une vraie réussite et qui leur a appris à se connaître et à partager une vision commune de leur secteur et de leur théâtre qui a fini par déboucher sur une fusion. C'est donc bien la réalité économique difficile des deux opérateurs et leur dialogue constructif initié dans le cadre d'une coproduction qui les ont encouragés à fusionner pour former le théâtre « Het Nieuwstedelijk ». Aujourd'hui, ce nouveau théâtre dispose de deux lieux de production et de diffusion et ils travaillent à l'optimisation de leur fonctionnement ensemble. Un second exemple de fusion est la fusion entre Théâtre nouvelle génération et le Centre dramatique national sous une seule et même entité afin de soutenir ce « Cendre dramatique national » en proie aux difficultés financières. Le TNG nouvelle génération offre désormais davantage de temps et de lieux d'accueil aux équipes artistiques en création et démultiplie ainsi ses possibilités de programmation.

Les prochains exemples sont des possibilités de fusions qui pour être envisagées graduellement (par étape) si la volonté des opérateurs y est :

#### 1. Théâtre Varia et Le Rideau de Bruxelles

Une fusion entre le théâtre le Varia et le Rideau de Bruxelles pourrait être envisagée, entre autres, pour les raisons suivantes : 1. Le Rideau de Bruxelles, qui par son choix d'infrastructure permanente, dispose de trop peu de possibilités scénographiques et est alors souvent amené à recourir à des infrastructures extérieures pour ses spectacles ; 2. Le départ prochain du directeur du Varia faciliterait le rapprochement des 2 entités puisqu'il y aurait probablement moins de compétition pour la direction de la nouvelle entité ; 3. Leur typologie de recettes de billetterie (voir tableau 33) et de dépenses sont proches (voir tableau 16) ce qui pourrait conduire, entre autres, à des synergies intéressantes en optimisant la gestion de certaines dépenses;

#### 2. Théâtre Le Public et Atelier Théâtre Jean Vilar

Une fusion entre les deux opérateurs serait envisageable étant donné l'échéance prochaine du mandat du directeur de l'atelier Théâtre Jean Vilar. Cela permettrait aussi une diffusion géographique des œuvres proposées auprès d'un public bruxellois d'une part et du Brabant Wallon d'autre part. Ce sont 2 théâtres ayant un nombre important de spectateurs et la combinaison de leurs moyens financiers et les économies d'échelle réalisées leur permettraient de créer des œuvres encore plus ambitieuses, de les diffuser plus largement et de créer plus d'emplois artistiques.

### 3. Le Théâtre National et Manège.mons

Le Théâtre National est amené à repenser son modèle économique, ainsi que le Manège.Mons. Leurs dépenses de fonctionnement sont élevées ce qui laisse peu de place pour les dépenses artistiques. Le modèle économique du Théâtre National porte le poids de son histoire et devrait être repensé en fonction du contexte actuel. Une fusion entre ces deux opérateurs, qui perçoivent, à eux deux près d'un tiers de la subvention globale octroyée pour les théâtres annuellement par la FWB, libérerait des moyens considérables au profit des artistes et permettrait d'œuvrer à une optimisation de la gestion de cette « nouvelle » entité. Celle-ci pourrait rapidement devenir le fleuron de la production théâtrale en FWB et pourrait gagner en visibilité et en capacité de diffusion bien au-delà de nos frontières.

### 4. Théâtre Océan Nord, Théâtre Les Tanneurs, Théâtre de la Balsamine, Théâtre de la Vie

Si une fusion à 4 n'était pas possible, une fusion de deux de ces quatre opérateurs serait déjà un premier pas. En effet, outre les économies sur certaines dépenses qui pourraient être réalisées, il y aurait également plus de moyens disponibles leur permettant d'investir ambitieusement dans la production de nouvelles œuvres, ce qui aurait un impact positif au niveau de l'emploi artistique. Le regroupement géographique permettra de consolider l'offre existante sur le territoire bruxellois. Au vue des conditions économiques difficiles auxquelles le Théâtre de la Vie fait face, ce dernier semble peiner à respecter les lois sociales en vigueur. Un autre théâtre pourrait ainsi soutenir le Théâtre de la Vie en proie aux difficultés financières. Le Théâtre de la Balsamine réussirait, en fusionnant, à accroître la part artistique dans ses dépenses au plus grand profit de la création artistique. Une fusion permettrait en outre au Théâtre de la Balsamine une ouverture aux différentes tendances idéologiques et philosophiques. Ces théâtres n'ayant que fort peu de ressources propres, une mise en commun de celles-ci pourrait leur permettre d'être mieux à même de produire certaines œuvres demandant plus d'investissements humains et financiers. Comme vous pouvez le voir dans le tableau 21, les paramètres clés de ces 4 théâtres sont relativement faibles.

### 5. Autres fusions possibles

- Théâtre Le Public – Théâtre National
- Théâtre National – Atelier Théâtre Jean Vilar
- Manège.Mons – Atelier théâtre Jean Vilar
- Manège.Mons – Théâtre Le Public

Ces 4 hypothèses font sens et il serait intéressant de susciter et d'aider à un dialogue constructif, libre et ouvert entre ces acteurs.

Une autre hypothèse qui nous a été évoquée par différents intervenants du secteur que nous avons rencontrés au cours de notre mission serait de créer un regroupement autour du Théâtre de la Jeunesse, ce qui nous semble une idée intéressante à étudier en profondeur avec certains opérateurs.

Il pourrait être également utile de réfléchir à une mise à disposition d'un réseau de diffusion en Fédération Wallonie-Bruxelles pour les compagnies et qui serait géré par celles-ci sous un mode coopératif à définir.

Enfin un pôle théâtral regroupant les théâtres ayant des programmations « comique-vaudeville » serait à même de renforcer aussi la diffusion ce type d'œuvres qui, par essence, peuvent s'adresser plus aisément à un public plus large concourant ainsi à l'une des missions essentielles du Théâtre, qui est de rendre son accès possible au plus grand nombre (démocratisation).

Un chiffrage précis de ces possibles rapprochements ne pourrait être réalisé qu'au travers d'échanges détaillés avec les institutions concernées tant au niveau de la profondeur du rapprochement envisagé que du phasage prévu de celui-ci.

---

## 4.5. SYNTHÈSE DE LA NOTE D'ORIENTATION ET AVANT-PROJET DE DÉCRET

---

### 4.5.1 SYNTHÈSE NOTE D'ORIENTATION DE LA MINISTRE DE LA CULTURE

---

**Seuls 27% des subventions consacrés au théâtre adulte sont dédiés à l'emploi artistique.** Le but de la Ministre est d'y remédier en utilisant une plus grande transparence dans l'affectation des budgets, en instaurant des obligations renforcées en matière d'investissement dans l'emploi artistique tout en optant pour une stratégie de promotion des artistes.

Le rôle de nos institutions à l'égard des compagnies ne peut se limiter à opérer des choix entre différentes propositions artistiques. Le gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles souhaite soutenir les compagnies et la jeune création. Ceci se traduira dans le renforcement du soutien à la création et à l'innovation, mais également dans la création de pôles de compétences au service des artistes. De nouvelles obligations pour les théâtres (qui se traduiront dans le nombre d'activités déployées, et dans les parts budgétaires consacrées à chacune d'elle ; la politique de résidence des compagnies au sein des institutions sera également renforcée) et de nouvelles mesures pour les compagnies (les contrats de 2 ans seront supprimés au profit des contrats de 4 ans, le pourcentage minimum dédié à la part artistique sera précisé dans les contrats de subvention) seront mises en place, accompagnées d'un système simplifié d'aide à l'insertion professionnelle des jeunes créateurs.

La place du citoyen doit être prise en considération dans les dispositifs de subventionnement, non seulement d'un point de vue qualitatif, mais également d'un point-de-vue quantitatif. Or, il apparaît que le montant des subventions est parfois déconnecté de l'audience touchée. Pour y remédier, la Note d'orientation énumère plusieurs pistes afin d'atteindre de nouveaux publics. Tout d'abord des normes minimales en matière de fréquentation seront mises en exergue. Le développement de la médiation et la recherche de nouveaux publics seront promus, ainsi que la proposition d'horaires adaptés, une diversité réussie dans l'offre et une tarification adaptée à des publics cibles.

Aujourd'hui, un certain nombre de théâtres propose des spectacles, certes de grande qualité, mais parfois assez similaires, avec une esthétique proche et centrée autour du travail du metteur en scène. Cette généralité peut générer une suroffre du même type de spectacles. Il est donc primordial de déployer une offre diversifiée avec des synergies renforcées. Ceci peut se traduire dans une répartition géographique équilibrée de l'offre, mais aussi dans la redéfinition des centres dramatiques, dans une nouvelle répartition des missions des théâtres ainsi que dans la réalisation de synergies.

Nous devons également faire face à l'augmentation croissante du coût de la vie, des coûts de fonctionnement, des salaires, du nombre de jeunes sortant de nos écoles d'art dramatique, du nombre de projets théâtraux, qui obligent le secteur à être constamment refinancé pour faire vivre ses artistes et assurer la vitalité de la création. Le contexte budgétaire ne permet cependant pas d'imaginer un refinancement global important de l'enveloppe affectée aux théâtres durant la législature. Il faut donc nécessairement améliorer la gestion des institutions théâtrales et des compagnies. Quelques pistes s'y prêtent. Une première est une diminution des coûts de fonctionnement, accompagnée d'une recherche de nouveaux processus de mutualisation et une quête de diversification des sources de financement. La diversification des sources de financement sera encouragée, de même que l'augmentation de la part des recettes propres. Les subventions et les mises à disposition d'infrastructures publiques doivent pouvoir être utilisées comme levier pour générer des partenariats, publics et privés, et pour créer des ponts avec d'autres secteurs d'activité, dans une logique de bénéfices partagés. A cet égard, il faudrait notamment développer une politique d'investissement culturel à l'échelle de la Fédération Wallonie-Bruxelles. La législation encadrant le mécénat et le sponsoring devrait être assouplie et rendue plus attractive, le tax-shelter devrait être étendu aux arts de la scène, et les mécanismes de financements participatifs (crowdfunding) pour des projets ponctuels devraient être favorisés. Les opérateurs devraient pouvoir solliciter un financement local ou régional dans le cadre des politiques territoriales, touristiques, événementielles, patrimoniales, ou socio-économiques. Les politiques tarifaires de certains théâtres pourraient être revues pour ne pas se priver de recettes qui alimenteront leurs missions premières.

La politique culturelle du XXe siècle s'est construite de manière cloisonnée: cloisonnement entre des disciplines artistiques et entre des secteurs évoluant chacun dans leurs propres mondes, ayant chacun leurs propres lieux, décrets, institutions, financements et codes. Pour y pallier il faut renforcer l'interdisciplinarité et soutenir les formes innovantes.

La révolution numérique entraîne des changements qui sont autant d'enjeux majeurs pour nos politiques culturelles : celle-ci facilitera un accès illimité du public vers les œuvres qui change profondément les pratiques et questionne les identités et un accès illimité des artistes, des œuvres, du patrimoine vers le public créant un dialogue infini entre artistes et public et permettant des déploiements insoupçonnés. Une stratégie numérique doit être menée.

Le lien entre le théâtre et l'école doit être de plus en plus réaffirmé, soutenu et étendu. Si le théâtre jeune public rencontre déjà pleinement des écoles, le théâtre adulte, malgré les nombreux projets développés, peut encore faire plus et mieux pour rencontrer les publics scolaires. De nouvelles alliances entre le théâtre et l'école devraient être conclues.

La gouvernance du secteur du théâtre dans son ensemble, en ce compris le théâtre-action et le théâtre jeune public, doit être décloisonnée, clarifiée, simplifiée, et s'adapter aux pratiques de terrain. Une amélioration de la gouvernance du secteur du théâtre est donc conseillée. Cette amélioration passera par, entre autre, une réforme des instances d'avis, une uniformisation de la terminologie utilisée, de nouvelles règles pour les contrats-programmes, de nouvelles règles pour les mandats de direction ainsi que de nouvelles règles en matière de Conseil d'Administration.

---

## 4.5.2 SYNTHÈSE AVANT- PROJET DE DÉCRET

---

L'avant-projet de décret modifiant le décret cadre du 10 avril 2013 relatif à la reconnaissance et au subventionnement du secteur professionnel des arts de la scène a été soumis à différentes instances d'avis. Le texte qui suit reprend les différents retours (post première lecture) de ces instances afin de proposer une synthèse des différentes remarques et propositions faites. Ce nouveau décret est en cours et évolue de jours en jours dans sa volonté affichée de mettre l'artiste plus au centre.

### REMARQUES GÉNÉRALES

Les 12 instances d'avis ont chacune fait des remarques / des suggestions concernant l'avant-projet de décret. Il est important de remarquer que certains sujets semblent être partagés par un nombre conséquent d'instances d'avis.

Il ressort, après lecture des retours, que l'avant-projet de décret nécessite de mieux clarifier certaines terminologies et définitions utilisés. Nous mentionnons par exemple que la partie [Titre I – Définitions, champ d'application et principes généraux] nécessite une clarification des définitions utilisées, comme par exemple, 'Catégories'. Ce manque de clarifications n'a pas permis aux instances de faire une analyse approfondie du texte.

Un second type de remarques concerne le fait que l'avant-projet de décret semble être fait 'sur mesure' du théâtre. Certaines instances d'avis remarquent que les éléments stipulés dans le texte d'avant-projet de décret ne sont pas assez adaptés à d'autres activités artistiques que le théâtre (ex. musique). Une reformulation de certains passages s'impose, afin de pouvoir être appliqué à la totalité des 'arts de la scène' visés.

Nous remarquons, par ailleurs, qu'un nombre significatif d'éléments restent à détailler dans des arrêtés d'application. Le texte reste parfois trop flou ou réserve une marge de manœuvre importante au Gouvernement pour interpréter l'application de certains articles du texte d'avant-projet de décret.

Il est également important de noter que des doutes subsistent quant à la suppression de l'outil juridique des 'conventions'. Un nombre considérable d'instances d'avis estime que les 'conventions' devraient coexister aux côtés des contrats-programmes.

Le phasage et les modalités de mise en œuvre semblent, finalement, inquiéter les instances d'avis. Le planning de transition semble, selon certains, peu réaliste. D'autres mentionnes que le changement visé serait accompagné d'une charge de travail trop importante (ex. en 2017).

#### MANQUE DE CLARIFICATION DES DÉFINITIONS UTILISÉES

La partie [Titre – Définitions, champ d’application et principes généraux] a pour objectif d’expliquer et de clarifier certaines définitions et certains concepts utilisés tout au long du texte. Un nombre considérable d’éléments méritent d’être mieux clarifié ou explicité. Ci-dessous quelques exemples.

- Définition des ‘Arts de la scène’: L’article 1, 1° de l’avant-projet de décret définit les ‘arts de la scène’ à base d’une liste d’activités artistiques. Cette liste nécessite d’être revue pour plusieurs raisons: elle n’est pas assez exhaustive, certains mots utilisés n’existent pas ou ne reflètent plus la réalité du secteur. D’autres estiment plutôt qu’il soit préférable de supprimer cette liste ‘exhaustive’ afin d’encourager une approche plus transverse au lieu d’une segmentation trop sectorielle (Poncelet, 2016; Conseil Interdisciplinaire des arts de la scène, 2016; Renders, 2016; Conseil des arts forains, du cirque et de la rue, 2016; Conseil de l’Art dramatique, 2016) .
- Recettes propres: L’article 1, 8° mentionne également l’élément de ‘recettes propres’ dont la définition pose problème à certaines instances d’avis (Poncelet, 2016; Renders, 2016; Vande Gorne, 2016; Conseil de l’art de la danse, 2016) .
- Catégories /types d’activité: L’avant-projet mentionne à plusieurs reprises les types de ‘catégories d’activités’ en n’explicitant pas ces catégories. L’article 40 stipule que ‘[... le Gouvernement arrête, par domaine et par types d’activités (catégories), les montants minimal et maximal des aides financières]’. La notion de ‘catégorie d’activité’ ou de ‘type d’activité’ devrait être explicitée et intégrée à l’article 1 du décret cadre (Poncelet, 2016; Renders, 2016; Vande Gorne, 2016; Conseil des arts forains, du cirque et de la rue, 2016; Conseil de l’aide aux projets théâtraux, 2016; Conseil de l’art de la danse, 2016)
- Terminologie ‘contrats-programmes’: L’article 63, détaillant la procédure d’octroi des contrats-programmes, contient des termes à clarifier ou à uniformiser dans le texte de l’avant-projet (ex. dans l’article 1), ex. ‘Catégorie’, ‘Domaine’, ‘Activité’ ... ou encore ‘La médiation culturelle’ dans l’article 67, §1(Vande Gorne, 2016; Renders, 2016; Poncelet, 2016; Conseil de l’Art dramatique, 2016) .

### UN AVANT-PROJET TROP FOCALISÉ 'THÉÂTRE'?

L'avant-projet de décret détaille les différents types d'aides financières. Pour pouvoir bénéficier d'un certain type d'aide financière, un opérateur doit répondre à plusieurs critères.

- **Bourses:** L'article 43 stipule qu'il '[faut communiquer un budget prévisionnel dont notamment l'ensemble des aides financières publiques et privées sollicitées et/ou obtenues pour le projet concerné au moment du dépôt de la demande.]' afin de pouvoir bénéficier d'une bourse. Certains de ces critères ne s'appliquent pas à d'autres 'types d'activités artistiques' que le théâtre.

Il est, dans certains cas, peu opportun de devoir communiquer un budget prévisionnel afin de pouvoir bénéficier d'aide financière, par exemple pour la création musicale (les compositeurs). L'aide à la création musicale est de facto individualisée et ne devra donc pas être alourdie et conditionnée par un budget prévisionnel (Renders, 2016; Conseil de l'Art dramatique, 2016) .

- **Aide ponctuelle:** L'article 48 mentionne les différents éléments qu'une demande d'aide ponctuelle comporte. La Commission de la Musique Contemporaine alerte (Vande Gorne, 2016), qu'une demande d'aide ponctuelle provient le plus souvent de structures ou de personnes sans grands moyens financiers ni humains nécessaires pour répondre à ces exigences. La recherche d'autres aides ponctuelles qui conditionnerait celle du gouvernement risque de balloter certains projets entre des instances publiques et privées qui se renverraient la balle.

### DES ÉLÉMENTS RESTANT À DÉTAILLER

Après lecture du texte d'avant-projet de décret, la majorité des instances d'avis évoque le fait que certains passages restent 'flous' et mériteraient d'être mieux détaillés. Ci-dessous, quelques exemples:

- **Article 47:** Interrogations quant à la nature et l'étendue de la dérogation prévue à cet article [... sauf dans les cas fixés par le Gouvernement'.] concernant les conditions d'octroi d'aides ponctuelles. Le Conseil d'Art Dramatique propose, par exemple, de fixer ces montants par voie d'Arrêté plutôt que de les voir figurer dans le texte.
- **Article 67, §2:** Il est nécessaire de nuancer ou de clarifier le passage suivant '[L'opérateur a l'obligation de réaliser un pourcentage minimum de recettes propres telles que définies à l'article 1. 8°, sur la durée de son contrat-programme. Le Gouvernement arrête ce pourcentage par catégorie ...]'. Sans avoir connaissance des différentes catégories envisagées, la fixation d'un pourcentage pour tous les opérateurs d'une catégorie paraît impossible au vu des différences entre les opérateurs d'une même catégorie tant au niveau des missions que du financement (Poncelet, 2016; Renders, 2016; Conseil de l'aide aux projets théâtraux, 2016; Conseil Interdisciplinaire des arts de la scène, 2016) .

### 'CONVENTIONS' VS. 'CONTRAT-PROGRAMME'

Certains doutent de la proposition de suppression de l'outil juridique 'conventions', comme spécifié dans l'article 35. La 'convention' est, en effet, un outil souple et efficace pour soutenir les artistes ou les collectifs d'artistes. Les critères et contraintes liés aux contrats-programme ne permettent pas une 'gestion' aussi 'souple' que pour les conventions, ce qui pénaliserait les plus petites asbl et structures par une hausse du travail administratif vu les exigences supplémentaires introduites dans le décret (Poncelet, 2016; Renders, 2016; Conseil de l'aide aux projets théâtraux, 2016; Conseil de l'Art dramatique, 2016; Conseil de l'art de la danse, 2016) .

La section législation du Conseil d'Etat a également estimé qu'une revue de l'article s'impose. Les informations à la disposition de la section législation sont telles qu'il ne lui est pas possible d'apprécier si le recul qu'induit le projet est de nature à porter une atteinte telle aux droits culturels garantis à chacun par l'article 23 de la Constitution (Conseil d'état section de législation, 2016).

### LE PHASAGE ET LES MODALITÉS DE MISES EN ŒUVRE

L'article 77/1, § 1<sup>er</sup> stipule que les conventions-programmes conclues dans le cadre du secteur professionnel des arts de la scène prennent fin le 31 décembre 2017 en vue de permettre l'établissement d'un échéancier commun. Tous les contrats-programmes à conclure dans le cadre du secteur professionnel des arts de la scène débiteront le 1<sup>er</sup> janvier 2018 et arriveront à échéance le 31 décembre 2022.

Les demandes de contrats-programmes pour la période 2018-2022 doivent être déposées pour le 16 janvier 2017.

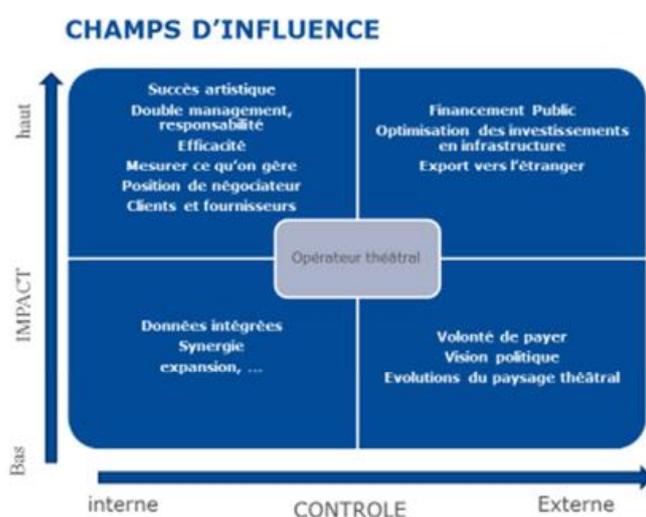
Plusieurs mesures transitoires ont été prévues.

Certaines instances d'avis ont des doutes quant à ce phasage. La mise en application des nouvelles règles créerait une surcharge de travail au niveau de l'administration et au niveau des instances d'avis. Les délais proposés ne semblent, pour autant, pas réalistes (Conseil de la musique classique, 2016; Vande Gorne, 2016; Renders, 2016; Poncelet, 2016; ORUA, 2016)

### 4.5.3 RECOMMANDATIONS OPÉRATIONNELLES

Le secteur des arts de la scène tout comme tout autre secteur subit un bon nombre d'influences extérieures (mondialisation, digitalisation, économie, ...) sur lequel il n'a aucun contrôle. Il existe néanmoins d'autres éléments sur lesquels un opérateur peut agir afin d'optimiser son institution et le secteur théâtral en général. Le tableau 45 ci-dessous énumère certains éléments sur lesquels un opérateur a une réelle emprise. Le succès artistique, les clients, les fournisseurs et le management ont un impact considérable sur le dynamisme d'une institution. D'autres éléments tels que le développement d'un système informatique intégré, des synergies, ... peuvent facilement être opérés par un opérateur mais avec un impact moins important. Influencer les politiques sur la vision politique culturelle à mener est plus difficile à réaliser car celle-ci tombe sous un contrôle externe. Le financement public (subventions) a un impact considérable sur un opérateur, mais la décision est en dehors de la zone de contrôle de l'opérateur. Il est donc important pour chaque opérateur de s'attacher prioritairement à améliorer son fonctionnement opérationnel direct sur lequel il a prise.

**Tableau 45: Matrice sur les champs d'influence d'un opérateur théâtral**



Certaines actions peuvent être entreprises par un opérateur théâtral et elles contribueront à l'optimisation de son institution, lui permettront ainsi de dégager plus de moyens pour la création et l'emploi artistique en relation avec son public.

- Une des possibilités est d'augmenter la diffusion. Le manque ou la faiblesse des passerelles entre les arts de la scène et les acteurs artistiques créent un déficit de visibilité et de légitimité des acteurs et artistes auprès d'une partie du public. Une décision politique et interne chez l'opérateur pourrait influencer favorablement la diffusion et ainsi augmenter le nombre de représentations.

- Une augmentation du nombre de coproductions. En effet celles-ci repartagent les charges entre les différents opérateurs participants à la coproduction et augmenteraient en même temps la diffusion du spectacle.
- Augmentation des recettes annexes. La location des salles de spectacles et autres espaces appartenant à l'institution engendrait une augmentation des recettes propres. D'autres possibilités ont trait à l'organisation d'évènements (séminaires, ateliers, ...), à la négociation de partenariats avec des entreprises, etc. NT Gent par exemple organise des ateliers pour des professionnels d'entreprise autour du model d'entreprise. En effet les participants étaient amenés à réfléchir différemment sur les modèles d'entreprise en se basant sur le fonctionnement d'un théâtre.
- La location ou vente de produits créés par les ateliers de costumes et de décors peut également être un moyen pour générer des revenus complémentaires. L'Opéra de Liège et NT Gent ont entamé cette démarche avec succès.
- Les recettes propres et dans ce cas précis la billetterie, pourraient évoluer considérablement de manière positive en menant une politique tarifaire adéquate. L'augmentation des prix pour les publics dits « plus aisés » tout en tenant compte des groupes à revenus faibles, hausserait la part du chiffre d'affaires d'un opérateur, pourrait attirer un public plus diversifié et créerait plus d'emplois artistiques. À ce jour une absence de formations et de réflexions sur la tarification persiste.
- L'optimisation des dépenses est une autre piste importante à analyser. Certains investissements pourraient déboucher sur des gains économiques non négligeables. Le développement d'un système informatique intégré faciliterait le travail des opérateurs, augmenterait la transparence et fournirait une vue d'ensemble de l'institution. Ce système, s'il est développé spécifiquement pour le secteur théâtral pourrait même être utilisé par différents opérateurs. Et enfin, comme déjà évoqué précédemment toutes les pistes de coopération, de création d'une centrale d'achats commune à plusieurs acteurs du secteur ou même en dehors, de mutualisation ou même de fusion devraient être étudiées attentivement.

---

#### 4.6. RECOMMANDATION D'IMPLÉMENTATION

---

L'analyse des chiffres démontre la faisabilité des éléments repris dans la note d'orientation. Toutefois pour rendre ces éléments concrets, il ne suffit pas d'imposer une diminution des coûts fixes transversaux. Il y aurait lieu, en fonction de la structure territoriale et de similitudes dans les projets artistiques des théâtres, d'accompagner, si pas d'encourager certaines mutualisations, rapprochements fonctionnels ou opérationnels ou même peut être de faciliter certaines fusions.

Des réussites concrètes en termes de mutualisations, de rapprochements fonctionnels ou opérationnels d'opérateurs ne pourront être efficaces que s'il y a une participation active et une réelle volonté des opérateurs concernés.

Dans la démarche de rapprochement, la première chose est d'organiser des ateliers participatifs entre et/avec les opérateurs afin de les sensibiliser et de leur expliquer l'intérêt potentiel de ce type d'opération. La deuxième étape suite à la tenue d'ateliers sera d'aider pratiquement ceux qui seraient prêts à envisager ce type de collaboration à en définir les contours. Les Autorités Politiques peuvent si elles le souhaitent prendre un rôle important dans ces évolutions afin de favoriser financièrement ce type de rapprochements et ceux qui font cet effort.

L'idée que nous vous suggérons serait de demander à votre administration d'envoyer un questionnaire aux opérateurs afin de voir si certains opérateurs seraient disposés à participer à des ateliers d'information qui leur permettraient après de réfléchir à des étapes ultérieures.

L'objectif principal de la note d'orientation est de réorienter les moyens vers la création et l'emploi artistique. Même si la réduction des coûts fixes n'aura pas un impact suffisant, Il reste toutefois nécessaire d'effectuer ces efforts de réduction de certains coûts sinon on risque à long terme de se trouver face à une complexité sociale grandissante mettant encore plus qu'aujourd'hui la situation socio-économique de l'artiste en péril, ce qui est tout le contraire de l'objectif qui est de rediriger plus de moyens financiers pour la création et l'emploi artistique.

Le secteur théâtral en Fédération Wallonie-Bruxelles se trouve depuis plusieurs années déjà dans une zone « ambiguë ». Depuis près de 8 ans, les opérateurs fonctionnent avec des avenants renouvelables annuellement. Pour un ensemble de raisons, les nouveaux contrats-programmes ne sont pas encore une réalité. Cet attente pèse lourd sur les opérateurs théâtraux qui de par cette insécurité n'ont pas la possibilité de développer une vraie stratégie artistique sur le moyen et long terme, ce qu'a déploré la majorité des interlocuteurs rencontrés.

---

Les transformations économiques, technologiques, géopolitiques et sociétales ont naturellement eu un impact dans le domaine de la création, parfaitement poreux aux mouvements du monde. La révolution numérique est un des aspects majeurs de ces changements, en offrant de nouveaux vecteurs d'expression artistique, en devenant parfois la matière même de la création, mais en transformant également le rapport des publics à l'acte de création et aux pratiques artistiques et culturelles et en élargissant les formes de la transmission et de la médiation culturelle. Une de nos recommandations se base sur la situation française et flamande où les demandes de subvention se font en ligne. Cette demande de traitement électronique est évidemment un investissement conséquent pour l'administration, mais faciliterait ensuite son travail et augmenterait la transparence et l'uniformité dans la communication des données et les analyses qu'elle souhaiterait en faire.

Nous nous trouvons à une période charnière entre le maintien du soutien aux initiatives individuelles et la possibilité de passer vers une réelle politique culturelle globale à l'échelle de l'ensemble des artistes en Fédération Wallonie-Bruxelles. Ce passage vers cette nouvelle politique s'impose et le décret propose très clairement d'aller dans cette voie. Des subventions peuvent être octroyées de manières objectives et transparentes au bénéfice de tous les professionnels du secteur théâtral qui font un travail de qualité et des artistes qui ont de plus en plus dur de vivre de leur métier.

Le manque ou la faiblesse des passerelles entre les arts de la scène et les autres secteurs artistiques (cinéma, télévision, radio, musique, ...) crée un déficit de visibilité et de légitimité des acteurs et artistes auprès d'une partie du public. Les responsables culturels de la FWB sont encouragés à créer ces passerelles et à favoriser les collaborations entre les différents acteurs culturels afin de promouvoir la diffusion et le rayonnement des œuvres artistiques réalisées en Fédération Wallonie-Bruxelles.

## 5. Conclusion

L'intention de la présente étude n'est et n'a jamais été de juger de la qualité des œuvres proposées ou créées par les différents Opérateurs subventionnés actifs en Fédération Wallonie Bruxelles.

Tous les Opérateurs que nous avons rencontrés nous ont indiqué que **l'enveloppe de subsides prévue pour les Opérateurs subventionnés par la FWB était insuffisante** pour leur permettre de continuer leur activité de façon pérenne en faveur de la création et de l'emploi artistique. En effet, cette enveloppe ne croissant plus alors que les frais des Opérateurs (salaires, coûts fonctionnels, d'entretien, etc...) continuent à augmenter rend leur mission de plus en plus précaire et pousse certains d'entre eux, pour survivre, à précariser un certain nombre d'artistes arrivants sur le marché ou y étant déjà, ce qui est évidemment une tendance non souhaitable. Il y aurait lieu, dans le cadre d'une prochaine analyse des Pouvoirs Publics de la FWB, de **vérifier si l'adéquation entre le nombre d'artistes formés chaque année au sein de la FWB et la capacité des Opérateurs de les absorber** n'est pas de plus en plus en discordance, ce qui ne ferait alors qu'accentuer cette précarité ci-avant mentionnée.

Néanmoins, malgré ces difficultés que nous comprenons et n'oublions pas, l'intérêt du présent travail est de faire un état objectif des dépenses des opérateurs pour voir comment **dans une enveloppe de subsides gelée l'on pourrait mieux optimiser la gestion de certains coûts** afin de pouvoir dégager des marges financières permettant aux opérateurs d'augmenter leur part d'investissement dans la création et l'emploi artistique.

C'est pourquoi, notre étude s'est concentrée, à la demande de notre mandant, sur une analyse de **critères objectifs chiffrés lui fournissant ainsi une cartographie claire** de l'investissement effectué par les Opérateurs sélectionnés, et plus particulièrement de ceux effectués en faveur de la création et de l'emploi artistique par rapport aux autres dépenses auxquelles ils ont à faire face.

Ce travail a mis en évidence certaines disparités fortes entre les différents Opérateurs analysés qui peuvent parfois s'expliquer en partie mais pas toujours. **Les 3 missions primordiales** que doivent remplir tous les Opérateurs théâtraux subventionnés sont d'assurer une **diversité de l'offre d'œuvres**, de **créer de l'emploi artistique** et de **démocratiser l'accès à la culture** au profit du plus grand nombre ; il n'est en effet pas acceptable de réserver les œuvres théâtrales à un cercle restreint d'adeptes.

Il nous paraît indispensable dès lors, que ce soit, dans le cadre d'un nouveau décret, dans le cadre des contrats-programme ou des conventions avec le Secteur Théâtral, que ces 3 missions de base soient clairement prises en compte dans le soutien accordé par la FWB aux initiatives et au dynamisme des Opérateurs.

Il est à l'issue des enseignements que l'on peut tirer de la présente étude, nécessaire dans une prochaine étape, d'accompagner les Opérateurs dans leurs réflexions, de les aider à se parler, à échanger entre eux dans un dialogue constructif pour voir comment ils pourraient effectuer certaines tâches, certains investissements en commun ou comment mutualiser certaines dépenses ou frais afin qu'ils puissent dégager, dans des marges budgétaires de plus en plus étroites, les moyens nécessaires pour continuer leurs investissements dans la création et l'emploi artistique. Ce processus d'accompagnement est indispensable si l'on veut obtenir un réel résultat d'optimisation de la gestion des Opérateurs au bénéfice de la création et de l'emploi artistique.

Nous pensons par ailleurs qu'une étude similaire pourrait être lancée ultérieurement au niveau des Centres Culturels et des Institutions musicales pour pouvoir dresser une cartographie vraiment complète de la situation des acteurs Culturels en Wallonie et à Bruxelles.

Enfin, un chantier de digitalisation au niveau de l'Administration en charge de la Culture pourrait rapidement être lancé afin de permettre le traitement en ligne de toutes les demandes de subsides des opérateurs ainsi que de tous les documents fournis par ces derniers. Cela permettra à terme d'alléger le travail de l'Administration de la Culture et de réduire les sources d'erreurs liées aux manipulations manuelles des données papier qu'ils reçoivent aujourd'hui de tout le secteur. Nos voisins directs (France et Flandre) l'ont déjà fait ; il n'y a donc pas de raison pour qu'un tel chantier, qui sera bénéfique tant aux Opérateurs, qu'à l'Administration ou aux autorités politiques, ne puisse pas être réalisé.

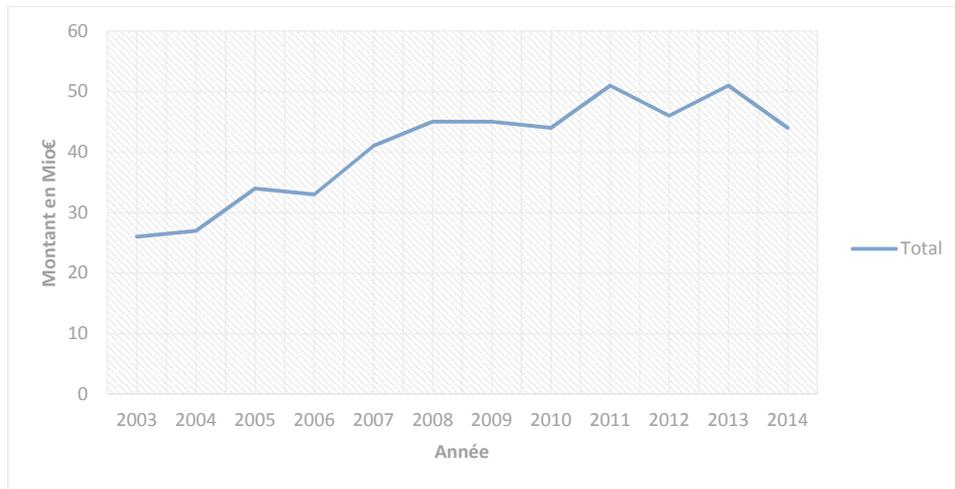
Nous tenons à remercier sincèrement tant l'ensemble des Membres du Comité de Pilotage pour ses critiques toujours constructives émises lors de nos réunions que l'administration de la Culture pour son aide apportée dans l'établissement du présent rapport.

Enfin notre dernier mot ira aux Opérateurs qui ont accepté, parfois avec circonspection mais souvent avec conviction, de nous recevoir et de nous faire part de leur ressenti en les rassurant quant à la volonté de notre mandant d'aider le secteur théâtral à faire face aux défis de demain.

Juin 2016

## 6. Annexes

**TABLEAU 46 : EVOLUTION DU SUBVENTIONNEMENT EN FÉDÉRATION-WALLONIE-BRUXELLES**



**RÉPARTITION BUDGÉTAIRE EN 4 GROUPES**

Artistique	<p><b>Emploi artistique et pré-production (répétitions)</b> Equipes de création : auteurs, comédiens, danseurs, dramaturges, metteurs en scène, musiciens, scénographes, créateurs costume, lumière, son, vidéo, maquillage, techniciens et régisseurs de spectacles, ... ➤ Grille détaillée des rémunérations et avantages</p> <p><b>Emploi artistique en exploitation (représentations)</b> Idem supra ➤ Grille détaillée des rémunérations et avantages</p> <p><b>Apport financier en coproduction (hors achat de représentations, dont part réservée à l'emploi artistique calculé au prorata de l'apport en coproduction su la masse artistique globale.</b></p> <p><b>Pré-achat et achat de représentations</b></p> <p><b>Production artistique</b> Décor, costumes, accessoires, location et achats d'équipement technique dédié aux spectacles, entretien du matériel, frais de déplacement liés aux représentations, droits d'auteur et droits voisins, ...</p>
Fonctionnement	<p><b>Emploi équipe permanente</b> Directions(s), technique, administration, communication/promotion, production, médiation, ... ➤ Grille détaillée des rémunérations et avantages</p> <p><b>Emploi équipes ponctuelles non artistiques</b> Bar, accueil, renfort administration, production, promotion, ... ➤ Grille détaillée des rémunérations et avantages</p> <p><b>Administration et gestion</b> Communication (tél, poste, NTIC, ...), fournitures, assurances (hors emploi), achats, informatiques et immobilier hors investissements, rétribution de tiers admin. Et gestion, déplacements admin, ...</p> <p><b>Promotion et relations publiques</b> Impressions, site web, fournitures, achats espaces publiques, réceptions, rétributions de tiers promotion, déplacements promotion, ...</p>
Missions Spécifiques	<p><b>Médiation, ateliers, animations, ...</b> Emploi et charges directes liés aux missions spécifiques</p>
Infrastructures	<p><b>Charges liées aux bâtiments</b> Locations, énergies, entretien du bâtiment ou des infrastructures mobiles (nettoyage, petits travaux, ...), investissements, transformations, ...</p> <p><b>Equipement technique, matériel roulant</b> Matériel permanent (avec liste détaillée), fournitures techniques et entretiens, voitures, camions, camionnettes propriétés de l'opérateur ou en locations (hors locations imputables aux cellules supra)</p>

(Ministère de la Culture, 2015)

# 7. Tableaux

Tableau 1: Emploi secteur culturel et créatif: troisième plus grand employeur européen avec 7,1 millions de personnes employés dans ce secteur .....7

Tableau 2: Budget Fédération Wallonie-Bruxelles 2014 .....7

Tableau 3: Dépenses culturelles .....8

Tableau 4: Dépenses Culturelles 2014 par service .....9

Tableau 5: Aperçu des théâtres selon la répartition des revenus.....15

Tableau 6: Répartition des subsides de la Fédération Wallonie-Bruxelles en pourcentage .....17

Tableau 7: Répartition des subsides globaux en pourcentage .....18

Tableau 8: Catégorisation des opérateurs théâtraux selon le montant de la subvention .....19

Tableau 9: Répartition des subsides entre les institutions .....20

Tableau 10: Grille d'encodage des charges .....21

Tableau 11: Répartition des charges par opérateur théâtral .....23

Tableau 12: Répartition des dépenses artistiques .....26

Tableau 13: Répartition de la masse salariale en pourcentage



.....28

Tableau 14: Répartition de la masse salariale par opérateur (en montant) .....29

Tableau 15: Répartition de la masse salariale artistique par opérateur en pourcentage.....30

Tableau 16: Répartition de la masse salariale au regard de la subvention globale .....31

Tableau 17: Répartition de la masse salariale au regard du chiffre d'affaires .....32

Tableau 18: Répartition de la masse salariale au regard des recettes billetteries et abonnements..33

Tableau 19: Part de l'emploi artistique dans la masse salariale totale en pourcentage .....34

Tableau 20: Importance du niveau des dépenses artistiques par rapport à la subvention .....36

Tableau 21: Tableau récapitulatif par opérateur en pourcentage .....37

Tableau 22: Tableau récapitulatif par opérateur percevant une subvention globale > 1 Mio€ (en pourcentage).....39

Tableau 23: Tableau récapitulatif par opérateur percevant une subvention globale > 500K€ < 1 Mio€ (en pourcentage).....	40
Tableau 24: Tableau récapitulatif par opérateur percevant une subvention globale < 500K€ (en pourcentage).....	41
Tableau 25; Tableau récapitulatif par opérateur des festivals (en pourcentage).....	42
Tableau 26: Statut de l'infrastructure utilisée par les opérateurs .....	44
Tableau 27: Répartition des subsides « corrigés » entre les institutions .....	45
Tableau 28: Nombre de spectateurs au siège par institution (payants & gratuits) pour l'année 2014 .....	47
Tableau 29: Nombre de représentations (total).....	48
Tableau 30: Nombre de représentations au siège (Prod, coprod & accueils).....	49
Tableau 31: Représentations au siège en pourcentage .....	50
Tableau 32: Recettes billetterie et abonnement au siège (montant) .....	51
Tableau 33: Part de recette billetterie par opérateur .....	52
Tableau 34: Subvention globale par représentation au siège (montant) .....	53
Tableau 35: Subvention globale par représentation au siège (pourcentage) .....	54
Tableau 36: Subvention globale par spectateur au siège (montant) .....	55
Tableau 37: Subvention globale par spectateur au siège (pourcentage).....	56
Tableau 38: Subvention pour les théâtres dans l'enveloppe globale de la Culture pour l'année 2014 (montant) .....	60
Tableau 39: Subvention pour les théâtres dans l'enveloppe globale de la Culture par habitant pour l'année 2014 (montant) .....	61
Tableau 40: Moyenne de représentation par production (Diffusion 2014).....	61
Tableau 41: Part des dépenses artistiques dans les dépenses totales.....	62
Tableau 42: Part du salaire artistique dans la masse salariale .....	63
Tableau 43: Subvention par spectateur au siège .....	64
Tableau 44: Subvention par représentation au siège.....	65
Tableau 45: Matrice sur les champs d'influence d'un opérateur théâtral .....	82
Tableau 46 : Evolution du subventionnement en Fédération-Wallonie-Bruxelles .....	88

## 8. Bibliographie

- Afdeling Kunsten et de adviescommissie kunsten. (2013). *Kunstendecreet - Draaiboek kwaliteitsbeoordeling*. Brussel.
- ARTS3 NETWORK. (1999). *Oeuvres d'art / Définition*. Récupéré sur Oeuvres-art.com - Analyse et histoire de peintures célèbres: <http://www.oeuvres-art.com/definition.html>
- Brussel, S. G. (2015). *Strategische visinota kunsten: Naar een dynamisch, divers en slagkrachtig kunstenlandschap in Vlaanderen*. Brussel: Sven Gatz Vlaams Minister van Cultuur, Media, Jeugd, en Brussel.
- Bureau de l'observation du Spectacle Vivant. (2008). *Les principaux réseaux et programmes financés par le Ministère de la Culture*. Récupéré sur Le site du Ministère de la Culture et de la Communication [gouv.fr](http://www.culture.gouv.fr/culture/dmdts2006/Reperes3.pdf): <http://www.culture.gouv.fr/culture/dmdts2006/Reperes3.pdf>
- Conseil de la musique classique. (2016). *Avis du 19 février 2016 sur l'avant-projet de décret modifiant le décret-cadre du 10 avril 2003 relatif à la reconnaissance et au subventionnement du secteur professionnel des arts de la scène*. Bruxelles: Conseil de la musique classique.
- Conseil de l'art de la danse. (2016). *Avis du 19 février 2016 sur l'avant-projet de décret modifiant le décret-cadre du 10 avril 2003 relatif à la reconnaissance et au subventionnement du secteur professionnel des arts de la scène*. Bruxelles: Conseil de l'art de la danse.
- Conseil de l'Art dramatique. (2016). *Avis du 24 février 2016 sur l'avant-projet de décret modifiant le décret-cadre du 10 avril 2003 relatif à la reconnaissance et au subventionnement du secteur professionnel des arts de la scène*. Bruxelles: Conseil de l'Art dramatique.
- Conseil des arts forains, du cirque et de la rue. (2016). *Avis du 22 février 2016 sur l'avant-projet de décret modifiant le décret-cadre du 10 avril 2003 relatif à la reconnaissance et au subventionnement du secteur professionnel des arts de la scène*. Bruxelles: Conseil des arts forains, du cirque et de la rue.
- Conseil d'état section de législation. (2016). *Un avant-projet de décret de la Communauté française 'modifiant le décret-cadre du 10 avril 2003 relatif à la reconnaissance et au subventionnement du secteur professionnel des arts de la scène'*. Bruxelles: Conseil d'état.
- Conseil Interdisciplinaire des arts de la scène. (2016). *Avis du 19 février 2016 sur l'avant-projet de décret modifiant le décret-cadre du 10 avril 2003 relatif à la reconnaissance et au subventionnement du secteur professionnel des arts de la scène*. Bruxelles: Conseil Interdisciplinaire des arts de la scène.
- Conseil de l'aide aux projets théâtraux. (2016). *Avis du 16 février 2016 sur l'avant-projet de décret modifiant le décret-cadre du 10 avril 2003 relatif à la reconnaissance et au subventionnement du secteur professionnel des arts de la scène*. Bruxelles: Conseil de l'aide aux projets théâtraux.
- Cour des comptes. (2016). *Les théâtres nationaux: des scènes d'excellence, des établissements fragilisés*. Paris: Cour des comptes.
- Danto, A. (1964). The Artword. *The Journal of Philosophy*.

- Delcor, F. (2015). *La Fédération Wallonie-Bruxelles en chiffres*. Bruxelles: Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles.
- Deniau, M. (2014). *Etude exploratoire sur les nouvelles pratiques de mutualisation ou de coopération inter-organisationnelles dans le secteur culturel*. Paris: Ministère de la Culture et de la Communication Département des études, de la prospective et des statistiques.
- Devillé, S. (2016, mai 27). Directeur général et artistique. (L. Peeters, Intervieweur)
- EY. (2014). *Creating growth: Measuring cultural and creative markets in the EU*.
- EY. (2015). *Culture times: the first global map of cultural and creative industries*.
- Fédération Wallonie-Bruxelles Administration générale de la Culture. (2015). *Focus Culture Faits & Tendances*. Bruxelles.
- Forum d'Avignon. (2013). Les pouvoirs publics, un pouvoir de chef d'orchestre. *Créateurs, producteurs, distributeurs, consommateurs, pouvoirs publics... Qui détient le pouvoir?*
- Forum d'Avignon. (2015, mai 21). *Culture is future » Financements et modèles économiques*. Récupéré sur Forum Avignon: Culture is future: <http://www.forum-avignon.org/fr/3-questions-laurence-marchand-theatre-du-chatelet>
- Genin, C. (2009). *Juger l'art ?* Paris: Publications de la Sorbonne.
- Gouyon, M., & Patureau, F. (2014). *Tendances de l'emploi dans le spectacle*. Paris: Secrétariat général Service de la coordination des politiques culturelles et de l'innovation: Département des études, de la prospective et des statistiques.
- Guichon, I. (2016, mars 23). Assistante du secteur théâtre DRAC Alsace-Champagne-Ardenne-Lorraine. (L. Peeters, Intervieweur)
- IDEA Consult . (2015). *Onderzoek naar de mogelijkheden van aanvullende financiering voor de culturele sector*. IDEA Consult.
- Joseph Nye. (1990). *Bound to Lead*.
- Lardy, P. (2016, mars 15). Conseiller de la DRAC Nord-Pas-de-Calais - Picardie. (L. Peeters, Intervieweur)
- Latarjet, B. (2004). *Pour un débat national sur l'avenir du spectacle vivant*. Paris: Ministère de la Culture et de la Communication.
- Latarjet, B. (2004). *Pour un débat national sur l'avenir du spectacle vivant*. Paris: Ministère de la Culture et de la Communication.
- L'observatoire des politiques culturelles. (2014, Octobre 7). *Economies et stratégies culturelles territoriales: Pratiques artistiques et culturelles territoriales*. Récupéré sur L'observatoire des politiques culturelles: [http://www.observatoire-culture.net/rep-edito/rub-index/ido-195/chiffres\\_cles\\_2014.html](http://www.observatoire-culture.net/rep-edito/rub-index/ido-195/chiffres_cles_2014.html)
- Melens, K., & Hollebosch, B. (2016, mai 26). Directeur général; Directeur général adjoint. (L. Peeters, Intervieweur)

- Melot, M. (1999). La notion d'originalité et son importance dans la définition des objets d'arts. Dans R. Moulin, *Sociologie de l'art*. L'Harmattan.
- Mervant-Roux, M.-M. (1998). *L'Assise du théâtre, Pour une étude du spectateur*. Ivry-sur-Seine: CNRS éditions.
- Milquet, M. d. (2015). *Note d'Orientation : Pour une politique théâtrale renouvelée*.
- Ministère de la Culture. (2015, Novembre 30). Marché public de services passé par procédure négociée sans publicité: Cahier Spécial des Charges. Bruxelles.
- Ministère de la Culture et de la Communication. (2016). *Chiffres clés: statistiques d la culture et de la communication 2016*. Paris: La Documentation française.
- Moeremans, L. (2016, mai 25). Directeur financier Malpertuis. (L. Peeters, Intervieweur)
- Orier, M. (2015). *PLF 2016 - Extrait du bleu budgétaire de la mission: Culture*. Paris.
- ORUA. (2016). *Proposition de décret/Arts de la Scène - Observations et propositions des ORUA suivantes*. Bruxelles: ORUA.
- Peltier, S. (2001). Fusions et acquisitions dans les industries culturelles : attrait et risques. *Mouvements*, 26-32.
- Pierre-Yves Laroy, A.-F. M. (2013). *Consommation de spectacles vivants et engagement des spectateurs – Quelles motivations?* Bordeaux: INSEEC Bordeaux.
- Poncelet, A.-M. (2016). *Avis du Comité de concertation des arts de la scène sur le projet modifiant le décret du 10 avril 2003 relatif à la reconnaissance et au subventionnement du secteur professionnel des arts de la scène*. Bruxelles: Administration général de la Fédération Wallonie-Bruxelles.
- Rangoni, S. (2016, juin 7). Directeur général Théâtre de Liège. (L. Peeters, Intervieweur)
- Renders, M. (2016). *Avis du 25 février 2016 sur l'avant-projet de décret modifiant le décret-cadre du 10 avril 2003 relatif à la reconnaissance et au subventionnement du secteur professionnel des arts de la scène*. Bruxelles: Comité de concertation des arts de la scène.
- SACD-SCAM-SOFAM-deAuteurs – Maison des Auteurs. (2014). *Code de droit économique: Dispositions relatives à la propriété littéraire et artistique*. Bruxelles: SACD-SCAM-SOFAM-deAuteurs - Maison des Auteurs.
- Sagot-Duvauroux, D. (2008). *De l'oeuvre au produit culturel*. HAL archives-ouvertes.fr.
- Savelkoul, D. (2016, mars). Référence de théâtres en Flandre. Bruxelles, Bruxelles, Belgique.
- Secrétariat Général Ministère de la Culture et de la Communication. (2014). *Catalogue des subventions*. Paris: SG/ Mission de la communication interne.
- Vande Gorne, A. (2016). *Avis de la CMC sur l'avant-projet de décret quant à la reconnaissance et au subventionnement des arts de la scène*. Bruxelles: Commission de la musique contemporaine.
- Vanhaesebrouck, K. (2012). *Lanschapschets theater*. Karel Vanhaesebrouck.

Vlaams Minister van Cultuur, M. J. (2015). *Strategische Visienota Kunsten: Naar een dynamische, divers en slagkrachtig kunstenlandschap in Vlaanderen*. Brussel: Vlaamse Regering.

Ward Van de Velde & Prof. Bart van Looy. (2013). *Kritische succesfactoren van Vlaamse Kunsten*. KU Leuven, Department of Managerial Economics, Strategy and Innovation. Leuven: KU Leuven.

Young, F. (2016, Mai 6). Délégué général de la SACD-SCAM pour la Belgique. (L. Peeters, Intervieweur)