

**CONSEIL D'ADMINISTRATION DE
L'ETABLISSEMENT PUBLIC DE COOPERATION CULTURELLE
*Le Grand T-théâtre de Loire-Atlantique***

14 octobre 2016 à 17h

Etaient présents :

Membres du conseil d'administration

Catherine Touchefeu, Marcel Verger, Karine Fouquet, Jérôme Alemany, Patrick Girard, représentants le Département de Loire-Atlantique.

Gildas Salaün représentant la Ville de Nantes

Anne-Sophie Guerra représentant la Région des Pays de la Loire

Fabrice Boscherel et Juliette Kaplan, représentants du personnel

Étaient représentés (pouvoir)

Vincent Danis, Patricia Lemarchand

Étaient absents

Bernard Gagnet représentant le Département de Loire-Atlantique, excusé

Patrick Bonnet, personnalité qualifiée, excusé

Soit 9 présents, 11 voix / 14 membres – quorum atteint

Direction du Grand T :

Catherine Blondeau, directrice et Alain Anglaret, administrateur

Assistaient également à la réunion

Clémence Duru, directrice générale citoyenneté du Département

Sylvie Brétéché, direction de la culture du Département

Jean-Luc Commanay, direction de la culture de la Ville de Nantes

Emilie Taghersout, direction de la culture de la Région des Pays de la Loire

La Présidente **Catherine Touchefeu** ouvre la séance à 17h00

En préambule, elle fait part au CA du décès le matin même de **Serge Prime**, régisseur de plateau, salarié du Grand T depuis 25 ans emporté par un cancer foudroyant, et de la tristesse de l'équipe du théâtre bouleversée par cette disparition. Le CA s'associe à leur peine et salue l'esprit d'équipe qui règne au sein de l'Établissement.

ORDRE DU JOUR

1 Hommage à Marcel Freydefont

Catherine Touchefeu, en ouverture de l'ordre du jour rend hommage à **Marcel Freydefont**, membre du CA en tant que personnalité qualifiée qui nous a quittés le 1^{er} juillet dernier. Né en 1948 Marcel Freydefont croise des études à l'École Régionale des Beaux-arts et d'histoire de l'art et d'esthétique à la Faculté des Lettres, à Clermont-Ferrand. Cette formation enrichie va se déployer ensuite sur tous les fronts du spectacle vivant. D'abord comédien, metteur en scène et scénographe, puis enseignant et chercheur, il met en place, dès 1984, un Certificat d'études approfondies en architecture et scénologie à l'École Nationale Supérieure d'Architecture de Clermont-Ferrand. Une formation qu'il pilotera en tant que directeur du département scénographie à partir de 1999 à Nantes, sous l'intitulé DPEA, département qu'il dirigera jusqu'à sa retraite en 2013.

Catherine Touchefeu salue la mémoire d'un homme habité toute sa vie par le Théâtre, amoureux du Grand T qu'il a défendu bec et ongles, et instigateur d'un riche partenariat entre le DPEA et Le Grand T, dont la Yourte qui abrite la réunion de ce soir reste un témoignage concret. Une soirée en hommage à **Marcel Freydefont** a eu lieu à l'initiative du Grand T et de son ami François Delarozière dans ce même lieu il y a deux semaines en présence de sa famille, de ses amis, de ses anciens élèves et de nombreux partenaires nantais.

2 Approbation du compte rendu du CA du 19 avril 2016.

Le compte rendu du CA du 19 avril 2016 est approuvé à l'unanimité des membres présents ou représentés.

3 Présentation et vote de la DM2

Alain Anglaret présente la DM2, mesure technique qui vise à acter une augmentation des chapitres 011 (+50.000 €) et 012 (+90.000 €) équilibrée par une augmentation des chapitres 70 (+90.000€) et 78 (+50.000 €)

Ces mouvements correspondent à l'augmentation du budget de l'atelier de construction (équilibre en dépenses et en recettes) et à des ajustements de la masse salariale compensés par des variations de provisions.

La délibération 2016-06 est mise aux voix et approuvée par l'unanimité des membres présents ou représentés.

4 Premier bilan de la nouvelle stratégie de commercialisation

Alain Anglaret commente et développe la note de synthèse remise au CA pour une première évaluation de la stratégie de commercialisation mise en place pour la saison 2017-18.

Les objectifs fixés étaient de faire en sorte que le plus grand nombre possible de personnes différentes puisse acheter des places, que le théâtre soit fréquenté par un public le plus divers possible tout en incitant les spectateurs fidèles à s'investir dans la vie du théâtre autrement qu'en consommant toujours plus de billets.

Pratiquement des changements dans les modalités d'abonnement, la révision de la politique interne de contingentement, une modification des modalités de partenariat avec les comités d'entreprises, la modification des calendriers d'ouverture des abonnements puis de la vente hors abonnement et enfin l'expérimentation de l'abonnement en ligne grâce à un nouveau logiciel ont été mis en œuvre, fruit d'un gros travail de concertation associant les équipes PIC et PPM (pôle Image et Communication et pôle Public et Médiation), mais aussi des usagers du théâtre : des représentants des CE et des spectateurs les plus fidèles.

Les premiers constats sont très positifs :

- Augmentation du nombre d'abonnés, avec un volume de places constant. Le nombre de place moyen par abonné a baissé d'une unité : ressource partagée
- Politique de contingentement plus réfléchie, donc plus structurée
- Bonne coordination calendaire entre réservations de groupes, abonnements et ventes « Guichet »
- Succès de la vente en ligne permettant de dédramatiser les premiers jours de la campagne d'abonnement (30% des souscriptions pour les catégories concernées), plus du tout d'attente en billetterie.
- Beaucoup moins de spectacles annoncés « complets » dès les premiers jours d'abonnement
- Nouvelles modalités en général bien perçues par les abonnés et par le public en général

A la question de savoir s'il existe un risque de baisse de la fréquentation, le nombre de places disponibles hors abonnement augmentant, mais sans que cela soit connu du public, **Catherine Blondeau** répond que le risque existe effectivement, mais que le taux de fréquentation n'est pas le seul indicateur pour évaluer la politique des publics, puisqu'il n'évalue pas la mixité des salles qui est notre premier objectif. **Karine Fouquet** interroge sur les actions de communication prévues pour communiquer le cas échéant, sur le fait qu'il « reste des places ». **Juliette Kaplan** répond que des campagnes de relance « classiques » sont déjà menées en cas de besoin, s'appuyant de plus en plus sur les réseaux sociaux et sur la connaissance plus fine du public que devrait apporter le nouveau logiciel. Du reste, après un début de saison un peu timide, les tendances sont plutôt bonnes.

5 Débat d'orientation Budgétaire

Catherine Touchefeu rappelle que pour les collectivités membres de l'EPCC, le théâtre est un point d'appui des politiques culturelles mises en œuvre. En ce sens le débat d'orientation budgétaire permet de fixer les choix stratégiques, d'action, de programmation, d'organisation, supports du projet artistique de la directrice porté par l'établissement

Catherine Touchefeu donne la parole à **Catherine Blondeau**, directrice, qui développe et commente la note d'orientation budgétaire 2017 communiquée aux membres du Conseil d'administration.

Le contexte

Le Grand T comme toutes les autres organisations est secoué par les crises qui agitent notre société. (Urgence climatique, accroissement des inégalités, déferlante numérique, crise des réfugiés, attentats...) et bouleversent nos manières de faire. En parallèle une crise de légitimité de la dépense publique frappe le secteur culturel. Soupçon d'élitisme, échec de la démocratisation culturelle, réactions anti art de l'opinion publique interpellent des élus par ailleurs contraints de faire des choix drastiques pour préserver leur capacité d'action dans un contexte économique tendu, ce qui s'est concrètement traduit par une baisse parfois radicale des subventions culturelles dans les budgets des collectivités locales, toutes tendances confondues. Même si le soutien des collectivités qui le financent met Le Grand T à l'abri de ces catastrophes, on ne peut faire comme si elles ne nous concernaient pas.

Paradoxalement et dans le même mouvement, les attentes des collectivités vis-à-vis de l'art et de la culture sont de plus en plus fortes : plus que jamais, on espère de l'art et la culture qu'ils aient le pouvoir d'émanciper les individus, d'éduquer à la tolérance et à l'empathie, de réparer le lien social abîmé par les crises à répétition, de recréer du commun dans une société déchirée par ses conflits internes.

Le projet et son évolution

C'est dans ce contexte un peu compliqué mais en même temps très stimulant que Le Grand T s'interroge sur son projet. Comment inventer le théâtre de *demain*, celui dont l'action fera sens dans trente ans, sur son territoire et au-delà ? Comment sortir de la logique de l'institution, avec ses lenteurs et ses lourdeurs, ses labels et ses référentiels, pour entrer dans une dynamique de projet, d'invention, d'expérimentation. Quelles « solutions » Le Grand T peut-il à son échelle inventer ? Comment pouvons-nous « faire notre part » ? Comment traduire en action et projets nos valeurs, celles que nous avons identifiées avec toutes nos parties prenantes : hospitalité, mixité, diversité, coopération, création, solidarité ? Et quel modèle économique nous permettra de mettre en œuvre ces nouvelles orientations ?

Ces questions conduisent à définir aujourd'hui Le Grand T comme **un théâtre en transition**. Le « grand théâtre du monde » (projet 2011) s'achemine vers un « **théâtre durable et citoyen** » (horizon 2018). Ce changement de paradigme s'accompagne d'une réflexion continuée sur les indicateurs.

Les axes du projet à partir de 2017

Concrètement les activités se déploieront en 2017 à partir et autour des axes suivants :

- **Solidarité et mixité au cœur de la politique des publics**

Il s'agit d'organiser la mixité du public dans les salles et d'inventer des projets destinés à inclure dans les activités du théâtre des personnes qui ne fréquentent pas forcément les salles. Le pôle Image et Communication et le pôle Public et Médiation travaillent ensemble au renouvellement de notre approche de la relation au public, avec les objectifs suivants

- Faciliter la diversification du public et la répartition des billets entre spectateurs
- Construire une relation privilégiée avec les plus fidèles abonnés
- Rénover les dispositifs d'Éducation Artistique et Culturelle, en concertation avec les opérateurs du Département et dans le cadre de Grandir avec la culture, pour mieux équilibrer la présence du Grand T sur le territoire et prendre en compte les pratiques numériques des jeunes.
- Travailler en étroite collaboration avec le service culturel du Département et les délégations départementales pour identifier les partenaires du secteur social avec qui monter des projets de culture solidaire. Mettre en œuvre des projets innovants dans ce domaine.
- Renouveler les relations et les pratiques avec le réseau des troupes et comédien-nnes amateurs de Loire-Atlantique
- Élargir et diversifier le cercle de ses partenaires / relais
- S'assurer de la mixité (générationnelle, sociale, d'origine) des participants à tous les projets
- Favoriser la participation active des destinataires des projets

- **L'engagement du Grand T dans la responsabilité sociétale des entreprises (RSE)**

La participation active de **Catherine Blondeau** et **Alain Anglaret** aux travaux du réseau Dirigeants Responsables de l'Ouest les ont conduits à mettre la RSE au cœur de la stratégie du Grand T. Par ailleurs, le festival Tous Terriens a fonctionné comme un labo de nouvelles pratiques de travail encore plus coopératives avec les partenaires et encore plus inclusives avec l'équipe. Sous cette double influence, Le Grand T a été modifié en profondeur : l'organisation du travail est devenue plus collaborative, les projets coopératifs se sont multipliés, des décisions ont été prises pour limiter l'impact environnemental du théâtre (raccordement au réseau chaleur), les instances du dialogue social se sont ouvertes aux représentants des intermittents, les cahiers des charges des marchés publics du Grand T comportent un critère RSE et le théâtre est globalement plus ouvert sur son quartier (compost de quartier, accueil de l'association Place au vélo, relations avec les associations de voisins, etc.)

Aujourd'hui, un groupe de salariés est associé à cette démarche d'amélioration des pratiques responsables. Ce groupe participe au processus de labellisation LUCIE entamé en septembre 2016 et qui devrait aboutir avant l'été 2017. Plus qu'un label, Lucie est une méthode qui permet de mesurer les progrès d'une organisation en terme de RSE (Où en sommes-nous ? comment nous améliorer ?). Le Grand T sera le premier théâtre en France à rejoindre la communauté Lucie.

- **La perspective de grands travaux à l'horizon 2020**

Le Département de Loire-Atlantique a inscrit dans son projet stratégique des travaux de rénovation du Grand T à l'horizon 2020. Des investissements seront consacrés à la rénovation de l'espace d'accueil du public, des espaces de travail du personnel et à la construction d'une salle de répétition. Penser Le Grand T du futur nous conduit bien entendu à imaginer les futurs usages dont nous rêvons pour un théâtre que nous voudrions ouvert et partageur, sur le modèle des tiers-lieux et Fab Lab qui se développent un peu partout. Une étude sera lancée par le Département courant 2017 pour évaluer la faisabilité du projet et élaborer un schéma directeur des travaux. Une consultation est en cours au sein de l'équipe pour recueillir les suggestions de tous.

- **Un théâtre dans un jardin**

Nous avons établi un partenariat avec le lycée horticole du Grand Blottereau, lycée qui participe au sein de Nantes Terre Atlantique à la formation des jardiniers de demain, selon la philosophie du jardin en mouvement chère à Gilles Clément. Pendant toute l'année 17, deux enseignants du lycée viendront régulièrement au Grand T avec leurs élèves dans le cadre d'un projet pédagogique et poseront les jalons d'une mise en mouvement des parties arborées de notre site (arbres fruitiers, bosquets, etc.). Par ailleurs, les élèves assisteront à des spectacles. L'idée est à terme d'associer les enseignants et leurs élèves à notre réflexion sur le jardin du Grand T rénové : quel jardin public pour le théâtre du futur ? Comment souligner les interactions jardin / théâtre / quartier ?

- **Le tournant numérique**

En 2016, Pascal Desfarges est venu donner une conférence à toute l'équipe du Grand T sur les enjeux du numérique. Il ne s'agissait pas seulement de parler d'outils et de réseaux, mais de comprendre les bouleversements énormes qui s'annoncent dans nos modes de vie avec l'avènement généralisé du numérique. Parallèlement à cette introduction presque « philosophique » qui a permis de prendre un peu de hauteur, nous avons pris des mesures concrètes.

- changement de notre logiciel de billetterie (abonnement en ligne)
- formation de l'équipe de médiateurs aux nouvelles formes de médiation numérique
- première grande campagne de communication numérique lancée de manière expérimentale pour Tous Terriens.

En 2017, nous allons poursuivre la formation des équipes et analyser plus finement l'impact potentiel du numérique sur l'évolution des métiers de la communication et de la médiation. Sans doute le tournant numérique nous conduira-t-il à modifier les fiches de poste et l'organisation du travail dans ces deux pôles au cours des prochaines saisons.

- **Le développement du Club entreprises**

Enfin, dernier grand axe stratégique : le Club. *Tous Terriens* a bien assis la relation du Grand T avec les entreprises partenaires. Après trois saisons, l'objectif est maintenant de doubler le nombre de membres du Club, avec l'aide des patrons déjà adhérents qui ont accepté de jouer le rôle d'ambassadeur.

- **Un projet artistique en recomposition**

Le projet artistique est lui aussi en recomposition. La nomination de **Wajdi Mouawad** à la direction du Théâtre National de La Colline, la fin des associations avec **Aurélien Bory** et **Patrick Pineau** et les expériences originales conduites dans le cadre de *Tous Terriens* nous situent à un moment charnière du projet du Grand T.

Si la politique des artistes associés telle que nous l'avions imaginée en 2011 a porté ses fruits, il n'est pas envisageable aujourd'hui de la reconduire à l'identique. D'abord, la DRAC a décidé de ne pas maintenir dans le budget du Grand T la subvention de 80.000€ qui permettait de financer l'accompagnement de la compagnie de **Wajdi Mouawad**. Par ailleurs, *Tous Terriens* nous a permis d'expérimenter une autre relation au public, plus inclusive, que nous aimerions mettre en pratique pas seulement lors des festivals « attractions du Grand T », mais tout au long de la saison. C'est pourquoi, en 2017, la programmation s'articulera autour des grands projets structurants suivants :

- **Sébastien Barrier** artiste associé (création d'un spectacle pour enfants à partir d'une collaboration étroite avec deux classes du Collège Rosa Parks sur deux années scolaires)
- **Anais Allais** jeune artiste nantaise en développement, artiste associée (accompagnement du développement de la compagnie par Le Grand T, création d'une nouvelle pièce en 2018, participation à la vie du théâtre)
- Nous Autres 2017, un festival sur les nouvelles manières de faire l'histoire imaginé par Le Grand T et Le Château des Ducs en partenariat avec le musée Dobrée, l'IEA, l'université et l'association Nantes-histoire.
- **Portrait de Johann Le Guillerm**. Un grand projet métropolitain et départemental réunissant autour de la figure protéiforme de l'artiste Johann Le Guillerm Le Grand T, Le Château, le Muséum, le SEVE, La Soufflerie, ONYX, Le Pianocktail, La Fleuriaye, Le Voyage à Nantes, le RIPLA... (Partenariats en cours). Installations dans l'espace public,

spectacles et expositions rythmeront toute la saison, permettant de faire circuler le public et de multiplier les actions de médiation.

- Stadium, un projet de **Mohamed el Khatib** mettant en scène les supporters de football du RC Lens, qui permettra de tisser des liens toute la saison 17-18 entre supporters de football et les spectateurs de théâtre.
- Classe numérique sur le territoire d'Ancenis. Un nouveau projet d'éducation artistique et culturelle inventé sur le territoire de la COMPA avec les opérateurs spectacle vivant du territoire, la BDLA, la COMPA et Stereolux. Le projet combinera résidence d'auteur, ateliers d'écriture à distance via une plateforme numérique et découverte du théâtre.
- Participation du Grand T au nouveau festival de danse initié par le CCNN.

Jérôme Alemany remarque que les élus, se posent précisément les mêmes questions et il se réjouit de cette concordance d'analyse et de la qualité des axes stratégiques définis qui devraient permettre de répondre avec humilité, mais aussi conviction et détermination aux grands enjeux décrits.

Catherine Touchefeu constate avec satisfaction que le théâtre franchit une étape supplémentaire en intégrant et en articulant dans son projet l'ensemble des grandes questions de société, et en particulier celles concernant la solidarité et la mixité qui sont au cœur des préoccupations du Département.

Jérôme Alemany profite de l'occasion pour féliciter l'équipe du théâtre sur la qualité de la plaquette « Pour un Théâtre citoyen » qui apporte de manière synthétique des réponses claires aux problèmes posés et décrit parfaitement le cœur du projet

Catherine Blondeau précise que ce document, issu du regroupement de plusieurs plaquettes thématiques a été pensé comme un document « manifeste » presque plus important que la brochure de saison, dans la mesure où il décrit la stratégie et les valeurs défendues par Le Grand T.

Gildas Salaün fait part des félicitations de la Ville de Nantes pour cette évolution notable de la dimension du projet du Grand T. Ce changement de paradigme s'inscrit parfaitement dans le paysage, en belle complémentarité avec les autres acteurs de la vie culturelle métropolitaine.

Catherine Touchefeu donne la parole à **Alain Anglaret**, administrateur pour la présentation du cadre budgétaire

Celui-ci indique en préambule que si les axes stratégiques présentés n'influent pas de manière significative sur les grands équilibres budgétaires analysés par mission, il sera néanmoins nécessaire de faire un peu évoluer le cadre budgétaire et les indicateurs afin de tenir compte des évolutions du projet.

Il rappelle le traditionnel décalage entre année budgétaire et saison artistique, puis présente le cadre de référence pour 2017 construit sur la base des stratégies énoncées, des missions décrites, des activités connues de la saison 2016-2017, des projections en masse de la part 2017 de la saison 2017-18 et des participations probables des collectivités membres et de l'État.

La construction et l'équilibre budgétaire s'appuient classiquement sur l'analyse des deux indicateurs que sont **le coût du théâtre en ordre de marche** et **la marge d'activité**.

- **Stabilisation du coût du théâtre en ordre de marche**

Dans le cadre d'une autonomie de gestion des équipements et des biens de l'établissement public, un grand nombre de charges d'entretien, de maintenance et de fonctionnement des bâtiments mis à disposition par le Département de Loire-Atlantique ont été transférées à l'EPCC entre 2014 et 2016 avec les ressources budgétaires afférentes.

Ces transferts dorénavant achevés, le coût de fonctionnement devrait se stabiliser, la renégociation des marchés et principaux contrats étant terminée. L'impact du récent raccordement au réseau de chaleur sur la facture énergétique reste toutefois incertain..

La masse salariale qui constitue 70 % du coût de fonctionnement est en légère décroissance. L'année 2016 ayant enregistré plusieurs départs (donc des charges en augmentation mais pas d'impact sur le résultat compte tenu des reprises de provisions correspondantes).

- **Des ressources stables**

L'hypothèse posée est un maintien à l'identique des participations des collectivités membres et de la subvention de fonctionnement de l'État au titre de la scène conventionnée.

Les autres ressources « stables » autrement dit indépendantes de l'activité sont globalement les mêmes d'une année sur l'autre, à l'exception des produits exceptionnels (remboursements récurrents de taxe sur les salaires en 2014-2015 et 2016) et des reprises sur provisions, liées à un événement spécifique sans rapport avec l'activité.

Anne –Sophie Guerra indique qu'elle n'est pas à ce stade en mesure de confirmer le montant de la participation de la Région des Pays de la Loire, la préparation du budget 2017 de la Région n'étant pas terminée.

Catherine Touchefeu rappelle que le minimum des participations des collectivités membres figure à l'article 19 des statuts, et que le montant prévisionnel cité dans la note d'orientation budgétaire correspond précisément à ce montant.

- **Une marge d'activité stabilisée**

Il est donc possible de projeter une stabilisation de la marge d'activité,

Si les grandes orientations stratégiques du projet irriguent l'ensemble des activités du Grand T et rendent plus complexe une analyse comptable stricte par mission, on peut noter que les variations en termes de *marges financières* affectées concernent principalement :

- une montée en puissance des budgets affectés aux projets solidaires
- la baisse de la capacité du Grand T à financer les productions, compte tenu de la disparition des financements de l'État affectés précédemment dans le cadre de l'association avec la compagnie de Wajdi Mouawad

Le tableau de la page 7-8 synthétise le cadre budgétaire ainsi décrit.

Marcel Verger s'interroge sur l'évolution des moyens consacrés aux projets solidaires qui n'apparaît pas de manière très claire dans les tableaux présentés, avec des dépenses plutôt stables et des recettes en baisse.

Alain Anglaret répond que l'évolution des missions regroupées sur cette ligne budgétaire sous l'intitulé *Théâtre amateur & solidarité* a été assez importantes ces dernières années. Les activités facturées ont progressivement été remplacées par des activités non lucratives, ce qui explique la baisse des recettes. Une présentation en marge, telle que présentée dans le graphique de la page 6 de la note d'orientation permet de constater une réelle évolution des moyens consacrés à ces activités, la marge prévisionnelle 2017 étant par exemple plus de 2 fois supérieure à celle de 2013. Par ailleurs, plus que de « gros » moyens financiers, ces projets sont consommateurs en temps de l'équipe et des partenaires, information qui n'apparaît pas de manière spécifique.

Catherine Touchefeu constate que l'évolution du projet nécessite sans doute quelques adaptations des cadres et indicateurs ce qui n'est pas simple lorsque les critères ne sont pas d'ordre exclusivement financier.

Catherine Blondeau convient que la réflexion n'est pas terminée sur ce point tout en renvoyant aux informations figurant dans le rapport d'activité qui vont au-delà des données strictement financières.

Emilie Taghersout propose de communiquer le document de travail de la CRCC groupe « territoires et publics » qui a réfléchi sur de nouveaux indicateurs d'évaluation des projets, afin d'enrichir la réflexion sur ce sujet.

6 Fin du débat d'orientation budgétaire

Plus personne ne demandant la parole, **Catherine Touchefeu** met aux voix la Délibération 2016-07 actant de la tenue du débat d'orientation budgétaire

Elle est adoptée à l'unanimité des membres présents ou représentés.

7 Questions diverses

Catherine Blondeau rappelle les prochaines échéances artistiques auxquelles sont conviés les membres du CA.

La séance est levée à 19h30

Le prochain CA aura lieu **le 15 décembre 2016 de 17h – 19 h** (Vote du budget 2017).