

Faits & Gestes

Débats & Recherches en Communauté française Wallonie-Bruxelles

REVUE TRIMESTRIELLE
Publication du Secrétariat Général
du Ministère de la Communauté française
Service de la Recherche
44 bd Léopold II
1080 Bruxelles
Tél vert 0800/20 000

4

Les résultats financiers des théâtres Évolution 1983-2000

La présente étude se limite à la facette proprement financière de l'activité des théâtres, qu'il faudrait idéalement corrélérer aux paramètres de la production artistique : le nombre de représentations en création, en accueil ou en reprise, la distribution, le type des pièces, la fréquentation du public, etc. Un prochain *F&G* s'en occupera.

De même, les chiffres que nous livrons ici, extraits des travaux de l'Observatoire des Arts de la Scène¹, ainsi que nos commentaires, gagnent à être replacés dans un contexte historique plus large. Nous renvoyons nos lecteurs aux premiers chapitres de " *La régulation publique des arts de la scène. 1980-1997*" (Michel Jaumain, CRISP, Courrier hebdo. n°1562-1563, 1997). Quelques jalons toutefois :

Le soutien étatique accordé aux entreprises de théâtre est une histoire récente, avec la création en 1945, par Arrêté du régent, d'un *Théâtre national* chargé de missions de démocratisation et de structuration de la profession, qui sera financé par dotation, et avec le **subventionnement, hors règles**, de quelques troupes d'initiative privée.

En 1957, sont pris deux Arrêtés royaux : l'un confirme le TN dans ses missions de base, l'autre vise à instaurer un véritable dispositif d'agrément des troupes, en imposant des critères quantitatifs (ex. 8 comédiens permanents, 200 représentations/an). En moyenne, six théâtres bénéficieront de ce statut jusqu'à sa suppression (1981).

À l'époque, le subventionnement public n'intervient **jamais pour plus de 25%** dans le total des recettes des théâtres privés, et est conçu comme un **rééquilibrage a posteriori** ...

Suite en page 8

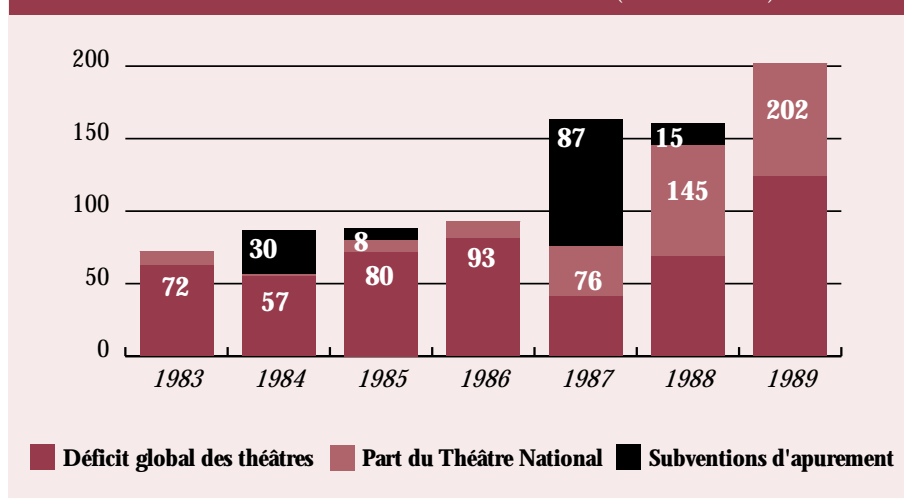
Au tournant des années quatre-vingt, l'évolution historique fait que les ressources des théâtres professionnels pour public adulte sont désormais, en moyenne², constituées aux **2/3 de subventions publiques**, fournies pour l'essentiel (84 %) par l'autorité de tutelle : la Communauté française. Les recettes propres des théâtres, billetterie et tournées, ne dépassent guère 25% des ressources.

À la même période, la Communauté française, nouvellement autonome, va être confrontée à la survenue de déficits sérieux parmi de nombreuses entreprises du secteur théâtral, alors même que les subventions *ordinaires* que le ministère leur alloue augmentent de 28% entre 1983 et 1989³.

Déjà auparavant, les pouvoirs publics ont apuré le passif des théâtres (1975 et début 1981). La Communauté va octroyer par deux fois encore des subventions *extraordinaires* pour éponger les nouveaux déficits : 38 millions de FB sur les *saisons** 1984 et 1985 sous le ministre Moureaux⁴, puis 102 mios sur les saisons 1987 et 1988 sous le ministre Monfils (*voir définitions en dernière page). Elle pensera garantir définitivement la santé financière des théâtres en instaurant, de 1983 à 1985, un régime de « Conventions », de 4 ans renouvelables, qui dotent les théâtres d'une assiette de subventions pluriannuelles connues a priori ; en contrepartie, une disposition des conventions prévoit leur non-renouvellement en cas de déficit au terme des quatre ans. Cependant, à l'échéance des premières conventions, il apparut que des déficits avaient continué de se creuser et que l'application de la disposition eût entraîné la disparition de trop de théâtres.

Les déséquilibres s'étaient reconstitués avec une ampleur saisissante : au terme de la saison 1989, sur les vingt-huit principaux théâtres, vingt affichaient un **déficit global de 202 mios FB** (graph.1), tandis que huit autres pris collectivement présentaient un **résultat cumulé positif*** d'à peine 11 mios. Le déficit global correspondait à quelque **40% du budget ordinaire annuel** alloué par l'autorité de tutelle à l'ensemble du secteur théâtral adulte.

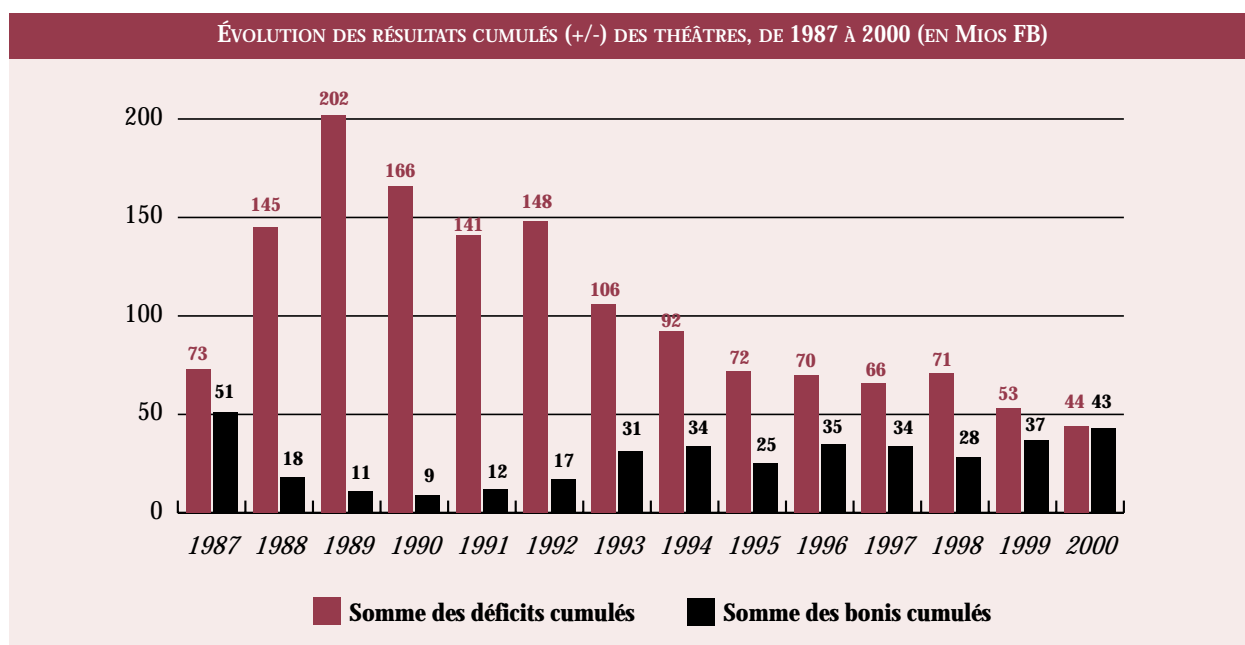
ÉVOLUTION DU DÉFICIT GLOBAL DES THÉÂTRES DE 1983 À 1989
ET SUBVENTIONS EXTRAORDINAIRES D'APUREMENT (EN MIOS DE FB)



1989 : le Plan en dix mesures

Plutôt que de s'engager dans une nouvelle opération d'apurement des déficits (qui aurait constitué une " prime à la mauvaise gestion " pénalisant les entreprises en équilibre), la CF adopta en 1989 un *Plan en dix mesures*, à l'initiative du ministre-président Féaux et suivant les recommandations du Conseil Supérieur de l'Art dramatique⁵. Dans son volet financier, il consistait à amener les théâtres à internaliser la responsabilité d'équilibrer leurs comptes. L'on remplaça le régime des conventions par celui des " contrats-programmes " qui, en contrepartie des subventions pluriannuelles connues a priori, imposaient un contrôle financier pendant toute la durée du contrat. A cette fin, le ministère créa la fonction nouvelle d'**Intendant des théâtres**⁶.

Douze ans après la mise en route du Plan et deux ans après l'entrée en vigueur du Décret-cadre sur les arts de la scène, qui a fixé les critères pour déclarer un théâtre " en situation déficitaire ", l'on peut dresser un bilan de la politique d'assainissement du secteur théâtral. Le graph. 2 résume la tendance générale : le déficit global des théâtres professionnels pour adultes a connu une réduction nette et continue de 1990 à 2000.



Mais avant de détailler les chiffres et d'affiner les tendances selon les théâtres, il est utile d'éclairer l'économie du secteur des arts de la scène.

Causes des déficits du secteur théâtral

A. Causes conjoncturelles. Les déséquilibres financiers des théâtres peuvent être dus à diverses causes de conjoncture : des lacunes organisationnelles (absence de contrôle de gestion interne, surévaluation des ressources, pronostic illusoire d'un succès public), des retards de liquidation des subventions publiques (cfr note 4), des aléas climatiques ou sociaux (mauvais temps entraînant l'annulation de représentations en plein air, grèves). Parfois ces imprévus suffisent à entamer la santé d'une entreprise de spectacles, provoquant un *exercice annuel négatif* qui peut, au niveau du résultat cumulé, entraîner un *déficit*. Toutefois, la prépondérance des subventions publiques dans les budgets des théâtres (cf. page 1) oblige à considérer d'autres causes, structurelles celles-là.

B. Causes structurelles. Les travaux de socio-économie de la culture mettent en évidence deux explications majeures quant à la formation de déficits structurels dans les arts de la scène (théâtre, danse, opéra, musique symphonique, cirque).

1. La première, connue sous le nom de **LOI DE BAUMOL** (du nom de l'économiste américain) attribue les déficits inévitables et toujours croissants des entreprises de spectacle vivant à l'impossibilité d'automatiser leur production artistique. Produit nécessai-

rement de facture artisanale, non reproductible par des moyens industriels, soumis à des coûts de distribution incompressibles (audience limitée par l'aire géographique de diffusion et par la capacité de la salle, logistique coûteuse de l'itinérance des troupes), le spectacle vivant présente, par rapport aux produits reproductibles, un différentiel de productivité qui entraîne un différentiel de coût. L'intégralité des coûts ne saurait être transmise dans les prix et les recettes de marché, sous peine de faire du spectacle vivant un produit de grand luxe, ou de réduire drastiquement ses moyens matériels d'expression (pièces à deux personnages, sans décor, ...). En continuant de rémunérer l'ensemble des facteurs et acteurs de production sans disparité par rapport aux secteurs à forte productivité, avec des recettes progressant moins rapidement que les coûts, les déficits se créent. Et cette analyse conclut que les entreprises ne peuvent à long terme subsister grâce aux seules ressources obtenues des spectateurs ; l'apport d'autres types de financement s'avère nécessaire, en provenance du mécénat d'entreprise, ou du secteur public.

2. La seconde explication emprunte ses références à la théorie des contrats sous régulation publique⁷. Elle décrit la formation des déficits comme le résultat de stratégies auxquelles peuvent se livrer les gestionnaires culturels dans leur négociation avec leur autorité de tutelle, dans le but d'obtenir les budgets les plus élevés possibles.

L'asymétrie d'information existant entre la tutelle et les entreprises dans les négociations *ex ante* peut engendrer la capture d'un "budget discrétionnaire" que les gestionnaires peuvent affecter à des "CONDUITES DE SUR-QUALITÉ" (production prestigieuses, événementielles) ou de surproduction qui légitiment des demandes de subventions publiques accrues. L'escalade mène au déficit lorsque les pouvoirs publics n'accèdent plus à ces demandes croissantes.

Une autre voie, parfois exploitée en alternance, est la "STRATÉGIE DU DÉFICIT ACCOMPLI" : n'ayant pas obtenu lors de la négociation *ex ante* l'augmentation de subvention désirée, l'entreprise choisit de ne pas ajuster la production au budget, maintient celle-ci à des niveaux de quantité et de coûts excédentaires par rapport à ses moyens, creuse le déficit et force la tutelle à conclure *ex post* au bien-fondé de la demande initiale, en arguant de difficultés financières désormais bien réelles, de menace de fermeture ou de licenciements. Parallèlement, l'entreprise essaiera de trouver des relais médiatiques autour de ces thèmes et de mobiliser des mouvements de spectateurs, avec d'autant plus de succès que sa programmation de prestige lui aura permis d'accroître son capital symbolique (en dépensant des moyens qu'elle n'avait pas). Devant le déficit accompli, l'autorité de tutelle n'a souvent d'autre choix que d'augmenter la subvention, sous peine d'apparaître comme responsable de la liquidation de l'entreprise.

UN EXEMPLE AU PLAN NATIONAL : LA MONNAIE/DE MUNT

Cette stratégie du déficit accompli, nul sans doute ne l'a mieux mise en œuvre que le Théâtre Royal de la Monnaie (TRM) face à l'Etat central de 1982 à 1991, sous la direction de Gérard Mortier. Avec le succès que l'on sait, tant pour la gloire personnelle du directeur que pour la renommée de l'opéra national.

De 1982 à 1988, le TRM accumula les exercices annuels négatifs vertigineux (-127, -240, -247, -323, -400 mios FB). Le gouvernement national épongea une partie du déficit en augmentant massivement sa dotation (qui passa de 292 mios en 1981 à 521 en 1985 et 544 mios à partir de 1986, soit + 90%) et en accordant des subsides extraordinaires : 514 mios de 1982 à 88. Malgré cette aide accrue, le TRM affichait en 1988 un déficit de quelque 1.400 millions, que l'Etat apura alors par le biais d'un emprunt décennal (prenant totalement en charge le remboursement en capital et intérêts) avant de signer avec le TRM, en contrepartie, une convention qui fixait pour les dix ans à venir la dotation de l'opéra, haussée à 730 mios, et son indexation.

Cependant, lorsque G. Mortier quitta l'opéra trois ans plus tard, un nouveau déficit de 390 mios FB avait été creusé, et ce malgré l'octroi de nouveaux subsides extraordinaires de 225 mios de 1989 à 91.

Selon le point de vue que l'on adoptera, l'on dira donc que, sur l'ensemble de l'ère Mortier, les pouvoirs publics ont épongé les déficits du TRM pour environ 2,5 milliards de FB, ou que G. Mortier a réussi à faire tripler les subsides alloués par l'Etat au TRM : 291 mios FB en 1981 contre 876 mios en 1992 (sans compter le produit de l'emprunt). Emblématique, cet épisode ne fut pas sans influencer la conduite des théâtres relevant de la CF.

Dernier facteur : contrairement à d'autres pays, la CF n'a généralement pas lié son soutien à la fixation d'une durée déterminée au mandat du directeur du théâtre (exception notable : le Théâtre national de la CF, dont le mandat de Directeur artistique est ouvert à appel d'offre et limité à 5 ans renouvelables une fois). Nos institutions théâtrales subventionnées sont de ce fait souvent apparues indissociablement liées à la personnalité de leur fondateur, ce qui a pu accroître la contradiction latente entre l'intérêt général et les intérêts particuliers d'un théâtre particulier. Contradiction latente s'entend sur un plan financier car, sur le plan culturel, la personnalité d'un théâtre et son intérêt à la défendre font partie de l'intérêt public.

Tableau synoptique : une biographie financière des théâtres

Les principaux théâtres professionnels pour public adulte en CF, soit une trentaine, ont été suivis depuis 1988 (voir encadré). Le Tableau synoptique de la page 5 met en perspective leurs bilans financiers.

Pour **garantir l'anonymat des théâtres**, entreprises privées, leurs noms ont été codés aléatoirement par des lettres de l'alphabet et les chiffres précis de leurs résultats annuels traduits par des ordres de grandeur : échelle de couleurs pour les résultats cumulés déficitaires ou non ; symboles (p, n, =) pour les résultats d'exercice annuels, positifs, négatifs ou nuls. Seul le Théâtre national de la Communauté française a été désigné nommément, son statut d'établissement d'utilité publique le justifiant autant que l'exemplarité de son redressement.

Notre base de données est constituée des résultats des principales entreprises professionnelles de théâtre pour public adulte ayant reçu des subventions structurelles pendant la période considérée : 26 sont concernées en début de période, 30 en 2000, et 33 au total des saisons. La fluctuation s'explique par l'entrée en vigueur ou l'arrêt du subventionnement structurel de certains théâtres. Ne sont repris dans la base ni les Festivals ni les théâtres sans subvention structurelle ordinaire (comme le théâtre *Le Public*, qui n'a sollicité des subventions qu'à partir de 2001, ou le théâtre de La Valette). Les théâtres en activité, catégorisés selon leur volume moyen de recettes entre 1998 et 2000 sont

- A) Gros opérateurs à plus de 70 mios FB/an :
Théâtre National, Atelier théâtral de Louvain-la-Neuve, Théâtre du Parc, Théâtre des Galeries, Théâtre de la Place, Théâtre Varia, Rideau de Bruxelles.
- B) Opérateurs dont les recettes varient entre 45 et 5 mios FB/an :
Théâtre de Poche, La Balsamine, Centre dramatique hainuyer, Théâtre 140, Baladins du miroir, Théâtre de l'Ancre, Centre théâtral de Namur, Théâtre Poème, Comédie Claude Volter, Théâtre de la Vie, Théâtre Océan Nord, Ensemble Théâtral Mobile, Groupov, Théâtre de l'Éveil, Arlequin Théâtre, Théâtre en Liberté, Cie Yvan Baudouin, Infini Théâtre, Théâtre de l'Equipe, Kollektiv théâtre, Théâtre de l'Étuve, Centre dramatique du Sud Luxembourg, Théâtre Les Tanneurs.

Notre **tableau** ne reprend que les 26 théâtres de départ (dont 4 sortis du cadre du subventionnement) et les 5 plus anciennement intégrés depuis ; les trajectoires de deux théâtres n'ont pas été traduites dans le tableau, pour éviter de fournir des clés d'identification.

Le Tableau synoptique montre que la survenue d'un exercice annuel négatif voire de plusieurs exercices négatifs consécutifs *peut* ne pas compromettre le résultat cumulé positif acquis précédemment (boni, en bordeaux) ; le déficit (en gris ou noir) n'apparaît que lorsque l'exercice annuel est désastreux ou que les réserves financières se sont amenuisées.

Parce que le résultat cumulé dépend directement de la hauteur de l'exercice écoulé, nous avons distingué **cinq catégories de négatifs** (du plus léger au plus massif : *n*, **n**, **nn**, **N**, **NN**), et de même cinq de positifs (*p* à **PP**), qui permettent de suivre l'histoire financière des théâtres saison après saison. Nous présentons dans le même tableau synoptique la hauteur des exercices annuels et celles des résultats cumulés pour montrer le différé de leur corrélation.

Il apparaît en effet que certains théâtres ne subissent que des déficits sporadiques, dont ils s'extraient rapidement, alors que d'autres affichent des déficits persistants (on y reviendra à l'avant-dernier paragraphe, *Sortir du déficit*).

De 1989 à 2000 : déficits moins nombreux et moins lourds

Le nombre de théâtres en déséquilibre, de 20 sur 28 à la fin de la saison 1989 (71%), a été ramené à 14 théâtres sur 30 à la fin de la saison 2000 (47%), soit moitié moins.

Le graph. 2 a montré que le total de leurs déficits cumulés, qui représentait —202 mios FB en 1989, ne s'élève plus qu'à —44 mios FB en 2000. Le graph. 3 (page 5) montre que le **déficit cumulé moyen par théâtre déficitaire est passé de plus de 10 mios FB en 1989 à 3,1 millions en 2000**.

Encore doit-on nuancer cette dernière moyenne, gonflée par un seul théâtre qui nourrit 50% du déficit global de 2000 (voir aussi graph. 4). Si on retranche ce théâtre, **le déficit moyen actuel tombe à 1,7 mio FB**. En appliquant la même correction pour 1989, où le

(suite p.6)

**LES EXERCICES ANNUELS DES THÉÂTRES ET LEURS RÉSULTATS CUMULÉS,
DE LA SAISON 1987-1988 À LA SAISON 1999-2000**

Recettes annuelles (moyenne 98-00)	Code des théâtres	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	% déficit en 2000	% du pic historique
<i>moins de 10 mios FB</i>	Z 2					n	=	p	=	p	n	p	p	0	40 %	
	Z 3					?	n	n	n	n	=	=	p	=	9%	14 %
	Z 4						?	p	n	pp	p	p	p	=	0	0
	A	n	p	n	p	p	p	n	n	n	n	n	p	p	0	< 5 %
	Z 5						?	n	nn	n	p	n	=	p	26 %	> 40 %
<i>de 10 à 20 mios FB</i>	B	nn	=	p	p	p	p	p	=	=	nn	n	pp	n	4,5 %	> 25 %
	C	n	p	p	n	n	p	p	p	p	p	n	p	p	0	< 3 %
	D	nn	p	p	n	n	p	p	n	p	n	n	nn	p	15 %	25 %
	Z 1		?	n	=	=	pp	n	p	p	n	n	=	n	0	0
	Δ	n	p	n	p	p	p	n	p	p	pp	p	n	p	0	< 5 %
	E	nn	nn	n	nn	pp	pp	pp	N	n	N	N	p	P	60 %	78 %
	F	n	p	pp	p	N	pp	p	p	p	p	n	n	N	p	13 %
G	n	n	nn	p	n	n	n	nn	pp	n	n	n	n	0	> 10 %	
<i>de 20 à 45 mios FB</i>	H	?	?	nn	p	nn	p	p	p	p	p	p	p	p	3,5 %	40 %
	I	p	nn	pp	p	p	n	p	p	pp	nn	p	n	p	1,5 %	15 %
	J	p	n	n	pp	p	p	p	pp	n	p	n	p	n	0	15 %
	K	n	n	P	n	p	n	p	p	n	p	p	p	p	0	< 3 %
	L	n	n	p	p	n	p	p	n	p	p	n	n	p	< 1%	< 4 %
	M	nn	N	n	p	pp	p	n	nn	p	p	n	p	pp	0	0
	N	n	nn	pp	p	n	pp	p	nn	p	p	n	n	pp	0	9 %
O	p	n	p	pp	n	n	nn	p	p	n	pp	n	n	< 1 %	> 20 %	
<i>Gros opérateurs à + de 70 mios FB</i>	P	pp	pp	n	p	pp	n	n	nn	p	p	nn	nn	p	0	6 %
	Q	NN	NN	nn	n	nn	nn	P	PP	P	P	p	pp	=	0	> 20 %
	T. National	NN	p	pp	PP	P	PP	PP	P	p	p	p	p	p	0	> 25 %
	S	p	p	nn	pp	nn	NN	N	p	p	PP	PP	P	pp	0	> 30 %
	T	NN	p	P	P	p	pp	p	p	N	p	pp	p	p	1 %	> 25 %
	U	nn	NN	=	p	pp	=	p	P	pp	n	pp	p	n	3,5 %	25 %
V	nn	n	n	NN	pp	PP	p	NN	n	=	NN	PP	NN	17 %	17 %	
<i>fin du subventionnement</i>	W	N	NN	PP												exit
	X	n	NN	PP	nn	N	PP	pp	pp							exit
	Y	N	pp	P	n	nn	P	=	pp	nn	=					exit
	Z	nn	p	n	p	nn	pp	=	=	p	p	n				exit

LÉGENDE DES RÉSULTATS CUMULÉS :

■	négatif supérieur à -10 mios FB
■	négatif entre -5 mios et -10 mios FB
■	négatif entre -1 mios et -5 mios FB
■	négatif inférieur à -1 mios FB
■	positif
■	positif supérieur à 5 mios FB

LÉGENDE DES EXERCICES ANNUELS

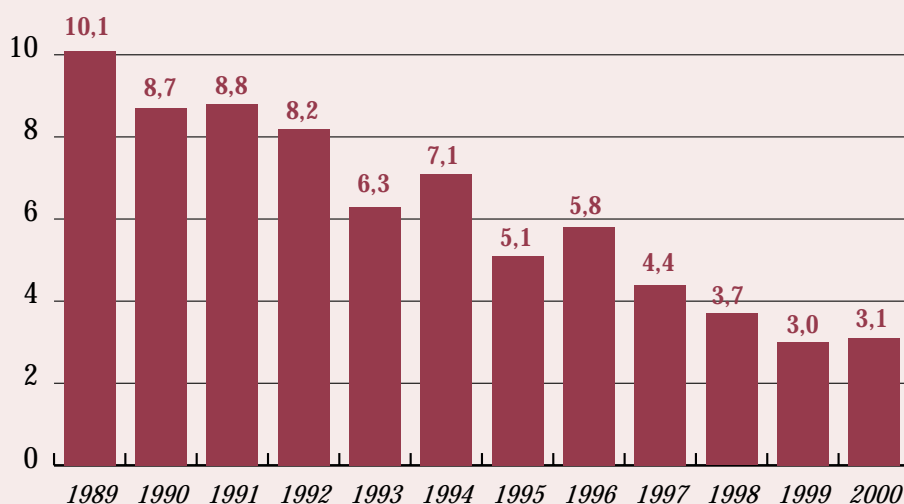
Volume du résultat :	négatif	positif
moins de 100.000 FB	=	=
moins de 1 mio FB	n	p
1 à 2 mios	n	p
de 2 à 5 mios	nn	pp
de 5 à 10 mios	N	P
plus de 10 mios	NN	PP

Déficit 2000 : ce pourcentage exprime le rapport existant en 2000 entre le déficit cumulé et les recettes de l'année.

Pic : pourcentage maximum atteint au cours de la période 1988-2000 par le déficit cumulé.

« ? » : pour la saison précédant l'agrément des théâtres (H et Z1 à Z5), seul est connu le résultat cumulé.

DÉFICIT MOYEN DES THÉÂTRES EN DÉFICIT. ÉVOLUTION DE 1989 À 2000 (EN MIOS FB)



Théâtre National nourrissait 37% du déficit global, le déficit moyen s'établissait à 6,7 mios. Selon qu'on tient compte ou non de la correction des données, le déficit moyen a donc été réduit au quart de ce qu'il était en 1989, ou au tiers.

Les théâtres en équilibre sont, eux, passés de 8 sur 28 en 1989 à 16 sur 30 en 2000 où leur résultat cumulé positif a grimpé à 43 mios FB. De 1989 à 2000, le total des résultats cumulés (+ et -) des théâtres est passé de -191 mios à -1 mio FB.

Exercices annuels

L'explosion des déficits cumulés à la fin des années 80 résultait de quelques très mauvais résultats d'exercice obtenus en 1988 (-111 mios) et 1989 (-75 mios). D'ailleurs, sept des dix négatifs les plus importants ont eu lieu en 1988 et 1989, donc avant la mise en œuvre du plan. Par la suite, les exercices annuels ne se sont jamais clôturés par un déficit total supérieur à 36 mios pour l'ensemble des théâtres déficitaires, et sont régulièrement descendus sous la barre des 20 mios.

Parallèlement à cette réduction des montants des exercices négatifs, on assiste à la réalisation d'exercices bénéficiaires, en volume croissant jusqu'en 1993. Depuis 1990, où commencent à se faire sentir les effets du Plan, chaque année, à deux exceptions près, la somme des exercices positifs a été supérieure à celle des exercices négatifs ; sur la période, la somme totale des onze exercices positifs est de +175 mios, soit en moyenne +16 mios par année.

Sur les deux "mauvaises" saisons 88 et 89, la somme des 35 exercices négatifs s'élevait à quelque 182 mios FB. Depuis 1990, on rencontre moins d'exercices négatifs (125, soit 12 par an), mais surtout leur total n'atteint que 267 mios FB en onze ans. Encore convient-il de faire le tri entre des négatifs d'échelles différentes. Si l'on retranche les douze plus mauvais résultats (-23, -18, -15, -15, -11, -8.7, -8.2, -8.2, -7, -6, -5.6, -5.4, soit 131 mios), imputables du reste à une poignée de théâtres (deux théâtres accumulent sept des pires scores, causant respectivement 64 et 21 mios de trou), le total baisse de moitié : 267 mios - 131 mios, soit 136 mios FB. La moyenne des exercices déficitaires descend alors à -1,2 million par exercice.

Inversement, on notera que certains théâtres ont réalisé de gros exercices positifs depuis 1990 : pas moins de 24 résultats supérieurs à 5 mios FB, dont dix supérieurs à 10 mios ; par comparaison, en 1988 et 1989, aucun théâtre n'avait pu atteindre les 5 mios.

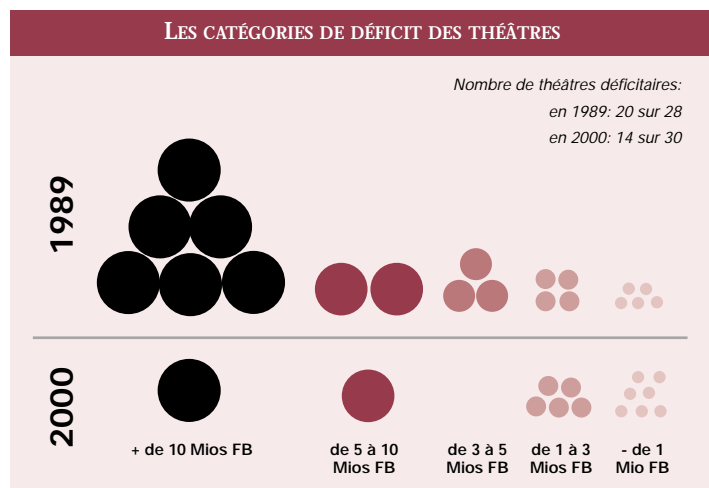
Le poids du Théâtre national

Compte tenu du poids de son déficit initial, il est utile d'examiner à part l'évolution du Théâtre national de la Communauté française. En 1988, le déficit cumulé du TN atteignait un record historique avec près de 80 millions de FB. S'étant doté d'un plan d'assainissement dès 1989, l'organisme n'a plus connu depuis lors que des exercices positifs (les plus importants atteignant 21, 16 et 13 mios), a résorbé les 2/3 de son déficit au cours des cinq premières années, et est finalement parvenu en 2000 à sortir de l'univers des entreprises déficitaires.

Résultat cumulé du TN (en mios FB)	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
	-77	-76	-71	-50	-41	-25	-12	-5	-4	-3	-1,5	-0,7	+1

Le poids du déficit du TN dans le déficit cumulé global de l'ensemble des théâtres représentait plus de 53 % lors du pic de 1988 ; il va fondre rapidement : 37% en 1989, 42% en 1990, 35% en 1991, 27% en 1992, 24% en 1993, 13% en 1994, pour passer sous la barre des 10% à partir de 1995 (8%).

Distribution des théâtres selon leur déficit



Si l'on considère la situation particulière de chaque théâtre, on constate que la hauteur du phénomène déficitaire s'est largement réduite.

En 1989, six théâtres affichaient un déficit supérieur à 10 mios FB ; il n'y en a plus qu'un seul en 2000. Onze théâtres au total avaient un déficit dépassant les 3 mios en 1989, ils ne sont plus aujourd'hui que deux dans ce cas.

Théâtres réputés en déficit en 2000

Le Décret-cadre de 1999 concernant les arts de la scène définit, en son article 48, ce qu'il faut entendre par une situation financière déséquilibrée : *“ situation dans laquelle un organisme présente, au terme d'un exercice, un résultat cumulé négatif dont le montant atteint au moins 10 % de l'ensemble des produits [i.e. recettes] enregistrés pendant ce même exercice, en ce compris les ressources d'origine publique. Ce pourcentage est ramené à 5 % pour les organismes qui présentent un ensemble de produits annuels supérieur à 70 millions ”*.

Au terme de la saison deux mille, parmi les 7 théâtres de Communauté française ayant un volume de recettes supérieur à 70 millions, un seul présente un résultat cumulé négatif supérieur au plafond de 5 % (17%). Parmi les théâtres à plus faible volume de recettes (de 4 à 45 mios annuels), quatre dépassent le plafond des dix pour cent (13%, 15%, 26%, 60%). Au total, en vertu de la définition fixée par le décret, ce sont donc **cinq théâtres** qu'il convient de considérer comme entreprises affichant une *situation financière déséquilibrée* en 2000 (cf. cases à bords noirs dans le Tableau synoptique : V, D, E, F, Z5).

Sortir du déficit

Parmi les 5 théâtres précités, quatre sont actuellement engagés dans un plan d'assainissement (E, Z5) ou occupés à le négocier (F, D); leur plus récent exercice annuel à tous quatre est d'ailleurs positif. En outre, on notera que plusieurs autres théâtres, non déficitaires au sens décrétole du terme, se sont engagés eux aussi dans des **plans d'assainissement** (T, U, H).

Quant au 5^e théâtre en déficit (le gros opérateur V), le renouvellement de son contrat-programme est explicitement lié à son autoréajustement financier. Le caractère de ce déficit est *sporadique*, ce théâtre ayant réussi certaines saisons à dégager de très gros bonis annuels qui purgent voire apurent son déficit.

Le tableau synoptique montre en effet que certains théâtres entrent et sortent épisodiquement de l'univers des entreprises en déficit — ce qui est normal dans le champ d'activité du spectacle, où aucun organisme n'est à l'abri d'une mauvaise saison —, alors que d'autres sont en déficit plus souvent ou plus durablement.

Tous les théâtres ont affiché au moins une fois un *exercice* annuel négatif sur les treize saisons considérées, et ont connu en moyenne sept déficits par théâtre. Cette moyenne recouvre des trajectoires diverses.

Seuls 3 théâtres n'ont *jamais* été en déficit (Z1, Z4, M), malgré quelques exercices négatifs.

7 théâtres ont connu des déficits mais n'ont jamais été en proie à un *“ déséquilibre financier ”*, au sens que l'art. 48 du Décret-cadre donne à cette notion.

19 théâtres ont, à un moment ou un autre, présenté un déséquilibre financier. Aujourd'hui, ceux réputés en déséquilibre ne sont plus que cinq, on l'a dit. Sur les 14 autres théâtres qui ont été dans la même situation l'une ou l'autre année depuis 1987, six présentent aujourd'hui un résultat cumulé positif, cinq ont un déficit *“ assaini ”* (moins de 1 million de FB), deux un déficit faible et un seul reste proche du seuil fixé par l'art. 48.

Conclusions

Le redressement amorcé depuis la mise en œuvre du Plan en dix mesures de 1989 a trouvé, au terme de la saison 1999-2000, un couronnement à la fois comptable et symbolique avec l'équilibrage des résultats cumulés globaux des théâtres (graph.2), avec le **plus faible nombre jamais enregistré de théâtres en négatif cumulé** (14 dont seulement 5 réputés " en déficit " au sens officiel du terme, et pas moins de 7 à " passif assaini ", c'est-à-dire inférieur à 1 mio FB), et enfin avec le passage en positif du résultat cumulé du Théâtre national après quinze ans de déficit.

Cette évolution historique pourrait cependant connaître un inflexionnement. Les théâtres n'ont reçu pour la saison 2000-2001, achevée en juin dernier, qu'une part réduite des subventions traditionnellement allouées par la **Loterie nationale**, organisme parapublic fédéral. Cette défection risque de provoquer une nouvelle vague de déficits.

Ainsi pour le Théâtre national, habituellement le principal bénéficiaire des subsides de la Loterie dans le secteur théâtral avec 27 mios FB par an, le manque à gagner lors de la saison écoulée sera considérable. Et d'autres théâtres seront assurément touchés.

Suite de la page 1

...de leurs comptes.

Dès 1964, des subventions annuelles sont allouées aux théâtres ne pouvant remplir les conditions de l'agrément.

À partir des années 70, la part moyenne des subventions publiques dans les ressources des théâtres dépasse **désormais les 50%**, les recettes de la billetterie et des tournées devenant mino-ritaires.

Ce fait, mais aussi la stabilisation des nombreuses troupes de " jeune théâtre ", la récurrence de situations déficitaires parmi les théâtres subventionnés, et les réflexions des Cabinets et du Conseil supérieur de l'art dramatique dans le courant des années 70, vont amener à réviser le mode de subvention dans le sens d'une **intervention a priori et pluriannuelle** au moyen d'un régime sélectif⁸ de Conventions (1983) puis de contrats-programmes (1989).

DEFINITIONS

- Pour la commodité de la lecture, nous abrégons l'indication de la **saison** en ne retenant que l'année où elle s'est achevée, donnée sous la forme brute du **millésime** : " 1990 " correspond donc à la saison 1989-1990.
- Le "**résultat d'exercice annuel**" d'un théâtre est défini comme la différence entre ses recettes (on dit aussi ses " produits ") et ses dépenses (ses " charges ") pour une saison déterminée ; il peut donc être positif, négatif ou nul. Pour résultat d'exercice annuel, on dira en bref " exercice annuel " ou " exercice ".
- Le "**résultat cumulé**" est la somme des résultats d'exercice successifs. On réservera le terme de "**déficit**" pour qualifier un résultat cumulé négatif.

NOTES

- 1 Institué par le Décret-cadre du 5 mai 1999 sur les arts de la scène (chap V, section 4) l'OAS a pour mission notamment de rassembler et traiter toutes les données socio-économiques relatives au secteur. Signalons par ailleurs que n'entre pas dans notre champ d'étude le soutien financier apporté aux théâtres pour la création d'auteurs dramatiques nationaux, soutien institué dès 1860 par Arrêté royal (puis 1883 et 1923).
- 2 Il s'agit d'une *moyenne* au cours des saisons et pour les divers théâtres, certains tirant plus de 90% de leurs recettes des subventions, d'autres moins de 50%. (cf. Jaumain & Declerck, *Les théâtres pour public adulte en CF. Données socio-économiques 1984-1989*, CRISP, C.H. n°1295-96, 1990). Pour les saisons 84 à 89, la moyenne s'établit à 67,8%, avec un pic à 71,4% en 1987. La moyenne décroît légèrement par la suite : 64,3% de 1990 à 1992.
- 3 Les subventions ordinaires aux théâtres pour public adulte sont passées de 372 mios FB en 1983 à 469 millions en 1989.
- 4 Destinées à éponger les charges financières résultant principalement des retards de liquidation des subventions courantes.
- 5 Associé aux travaux préparatoires du Plan en dix mesures, le Conseil Supérieur de l'Art Dramatique posait le diagnostic suivant : "*La pratique montre que l'apurement incite les théâtres à utiliser le déficit à des fins de chantage*". Voir ici-même page 2, § La stratégie du déficit accompli.
- 6 Le texte ministériel précisait l'échéance du dispositif d'assainissement (" L'apurement de passif devra être réalisé par chaque théâtre sur la base d'un plan de cinq ans maximum, approuvé par le conseil d'administration et approuvé ensuite par l'autorité de tutelle ") et, pour rendre ce dispositif opératoire, instaura le **fonction d'Intendant des théâtres**, chargé d'une triple mission : donner une assistance à la gestion financière des théâtres, négocier la confection des plans d'apurement et en surveiller l'exécution ; " tirer la sonnette d'alarme en cas de dérapage, ce qu'il pourra constater par un accès permanent aux comptes ".
- 7 cf. M. Jaumain, 1997, op.cit., pp 35-36.
- 8 Sur environ 25 troupes alors subsidiées, les 12 les mieux dotées bénéficieront de conventions entre 1983 et 1985, passées au cas par cas entre la CF et les théâtres.