LA QUESTION DU THÉÂTRE

Pour une nouvelle phase de son développement

ANNEXES

Robert Spickler
Jacques Vézina

Montréal
Novembre 2014

Liberté Egalité Fraternité
République Française

Ministère de la Culture et de la Communication

Le Ministre

3 1 AOUT 2010

Note circulaire à l'attention de
Madame et Messieurs les Préfets de région
Direction régionale des Affaires culturelles

Nos réf. : CC/78/BAM

Objet : labels et réseaux nationaux du spectacle vivant - mise en œuvre de la politique partenariale de l'État.

Documents annexés :

Cahiers des missions et des charges des labels et réseaux nationaux.

Documents de référence :

- Décret n°72-904 du 2 octobre 1972 relatif aux contrats de décentralisation dramatique ;
- Circulaire du 30 avril 1997 relative aux scènes nationales ;
- Circulaire du 18 août 1998 relative au soutien apporté par l'État aux Scènes de musiques actuelles ;
- Charte des missions de service public pour le spectacle vivant, transmise par circulaire du 22 octobre 1998 ;
- Circulaire n°2004-007 du 4 mars 2004 relative à la mise en place d'instances régionales de dialogue social dans les secteurs du spectacle vivant (COREPS) ;
- Circulaire n° 2006-001 du 13 janvier 2006 relative au soutien à des artistes et à des équipes artistiques dans le cadre de résidences ;
- Circulaire n°2007-5 du 5 mars 2007 relative au refus d'aides publiques en cas d'infraction à la législation sur la répression du travail illégal dans le spectacle vivant ;
- Circulaire n°2007-6 du 5 mars 2007 relative au financement public et à l'emploi dans le spectacle vivant ;
- Rapport final des entretiens de Valois, janvier 2009 ;
- Note circulaire du 18 juin 2009 relative à la mise en place des conférences du spectacle vivant en région.

Les Entretiens de Valois, menés à l'initiative du ministère de la Culture entre février 2008 et juillet 2009, ont constitué un temps fort de diagnostic partagé et d'échanges avec les collectivités territoriales et les professionnels sur les politiques culturelles et leur avenir.

Le ministère de la Culture met en œuvre sa politique du spectacle vivant en soutenant la création et la diffusion des œuvres, la formation, la structuration professionnelle et économique du secteur, l'éducation artistique et l'action culturelle en direction des publics. La politique de l'État dans ce domaine se développe, sous différentes formes, dans le respect de l'indépendance des artistes comme des choix artistiques des professionnels.

Ainsi, l'État confie à ses établissements publics et opérateurs des missions de service public, de portée nationale et internationale, en matière de création et de diffusion, de ressources professionnelles ou d'enseignement. Plus largement, l'État soutient les artistes et les équipes professionnelles, au moyen d'aides ponctuelles ou pluriannuelles, à travers des programmes et des dispositifs propres à chaque discipline. Il apporte également son aide à des lieux, des festivals et des évènements artistiques structurants.

Enfin, l'État développe, en partenariat avec les collectivités territoriales, des politiques structurantes autour des établissements labellisés et des réseaux qu'ils soutiennent conjointement. À travers les missions d'intérêt général qu'elles assument, ces structures contribuent au renouvellement artistique et à la démocratisation culturelle, dans un cadre concerté d'aménagement du territoire.

Tout en réaffirmant l'apport indispensable des labels et des réseaux existants à une vie culturelle riche et équilibrée sur tout le territoire national, les Entretiens de Valois ont conclu à la nécessité pour l'État de mieux qualifier les soutiens qu'il leur apporte.

En conséquence, la présente circulaire précise les missions et les charges qui s'attachent aux labels attribués aujourd'hui par l'État ainsi qu'aux réseaux nationaux qu'il accompagne. Leur action est stratégique. Ils ont vocation à structurer sur le long terme la qualité de l'offre artistique et l'activité professionnelle dans les disciplines concernées, sur tout le territoire. Leurs activités doivent se développer en cohérence avec les autres modes d'intervention de l'État dans le domaine du spectacle vivant évoqués ci-dessus.

La présente circulaire doit être lue comme le document de référence autour duquel s'articulent les différents cahiers des missions et des charges annexés.

Vous vous appuierez sur ces textes pour nourrir le dialogue permanent institué dans le cadre des conférences pour le spectacle vivant et des COREPS mises en œuvre dans chaque région.

* *

1- Dix labels et réseaux nationaux pour le spectacle vivant, en partenariat avec les collectivités territoriales

L'histoire des établissements labellisés s'est développée avec celle de la décentralisation théâtrale de l'après guerre et celle du ministère de la Culture, par vagues successives : centres dramatiques créés à partir du soutien aux troupes lancées dans l'aventure du théâtre populaire en région ; maisons de la culture, aujourd'hui scènes nationales inaugurées par André Malraux au début des années soixante ; centres chorégraphiques nationaux développés dans les années 80 autour d'artistes qui portaient le renouvellement de la danse française.

Dans le domaine de la musique, cette histoire participe de celle d'institutions apparues dès le XIXe siècle et sur des efforts de structuration mis en œuvre à partir des années 60 (plan Landowski, création de la réunion des Théâtres lyriques municipaux de France en 1964, réformes de Maurice Fleuret ...).

Ainsi, en une cinquantaine d'années, labels et réseaux ont progressivement émergé, grâce à l'engagement conjoint et à l'investissement croissant de l'État et des collectivités territoriales en faveur du spectacle vivant.

Constitués progressivement au fil d'initiatives privées ou à l'instigation des collectivités publiques, les réseaux regroupent un ensemble d'institutions aux missions artistiques homogènes. Ils font l'objet d'un suivi et d'un accompagnement particuliers du ministère de la Culture et de ses services déconcentrés. Ils se sont organisés pour échanger sur leurs pratiques professionnelles, parfois pour développer des outils mutualisés de promotion de leurs activités, voire pour porter des projets artistiques communs. Les Labels sont attribués par le ministère de la Culture à des institutions sur la base d'une évaluation des activités qu'elles développent, au regard d'un cahier de charges spécifique pour chaque label. L'attribution se fait à la demande de l'institution concernée, le plus souvent relayée par une ou plusieurs collectivités publiques qui l'accompagnent.

Chaque label ou réseau regroupe un nombre variable d'établissements, qui a évolué dans le temps en fonction des efforts d'aménagement du territoire, mais aussi de la rencontre de la volonté politique des collectivités et de l'État. Ce nombre devrait continuer de varier dans les années à venir, au gré des évaluations, des validations successives par l'État, en fonction du respect des cahiers des missions et des charges annexés, mais aussi de l'histoire culturelle, politique, financière ou administrative de chacun des établissements qui s'inscrivent dans ces labels et réseaux.

- **Les centres dramatiques** (CDN et CDR). Ils sont définis depuis 1972 par le décret instituant le contrat de décentralisation, qui confie à un artiste dramatique une mission de création et un outil de production et de diffusion, afin de constituer une référence pour l'art dramatique et de développer un travail artistique tant sur leur territoire d'implantation qu'au niveau national, voire international. Il existe à ce jour 33 centres dramatiques nationaux et six centres dramatiques régionaux. Un nouvel arrêté fixant le contrat type de décentralisation et une circulaire d'application seront publiés parallèlement au cahier des missions et des charges pour ces établissements.

- **Les scènes nationales.** Ces établissements pluridisciplinaires sont voués à la rencontre de tous les arts du spectacle mais aussi, pour nombre d'entre eux, des arts visuels. Ils présentent des œuvres et accueillent des artistes dont ils soutiennent la diffusion et la production, tant au niveau français qu'européen et international. Au nombre de 70, réparties sur l'ensemble du territoire national, travaillant en réseau, les scènes nationales développent dans ce contexte une action permanente d'éducation artistique et d'animation culturelle territorialisée.

- **Les centres chorégraphiques nationaux** (CCN), créés dans les années 80 pour accompagner la création chorégraphique. Constitués autour d'équipes artistiques investies de missions de création de haut niveau, ils ont élargi leurs missions à l'accompagnement des artistes indépendants et à la transmission de l'art chorégraphique : 19 établissements à ce jour constituent un socle pour la vie chorégraphique nationale.

- **Les scènes de musiques actuelles** (SMAC). Le dispositif, qui a été institué par une circulaire de 1998, concerne plus de cent lieux dédiés à la création, la diffusion, le développement des pratiques artistiques professionnelles et amateurs, la mise à disposition de ressources. Leur taille et leurs thématiques varient. Le Label SMAC est attribué en fonction de la densité de la population et des spécificités territoriales, de la dynamique de complémentarité de projets portés par plusieurs lieux identifiés. Il a vocation à irriguer la vie musicale dans ce domaine artistique sur l'ensemble du territoire. Il est associé à une démarche de concertation territoriale, définie notamment dans le schéma d'orientation sur les lieux de musiques actuelles (SOLIMA).

- **Les centres nationaux de création musicale** (CNCM), dont la mission principale vise la conception et la création d'œuvres musicales, ainsi que les actions de recherche qui leur sont nécessaires, dans le domaine des musiques contemporaines. Ces lieux sont équipés pour accueillir compositeurs et artistes engagés dans un processus de création ; ils organisent, directement ou en liaison avec les partenaires appropriés, la diffusion des oeuvres ainsi produites.

- **Les pôles nationaux des arts du cirque**, qui assurent des missions de production, de diffusion, de sensibilisation et d'accompagnement professionnel ; une dizaine d'établissements sont concernés par ce label.

- **Les centres nationaux des arts de la rue** (CNAR) comptent une dizaine d'établissements de référence, agissant pour la création, la diffusion, les résidences d'artistes, la sensibilisation des publics dans le domaine des arts de la rue.

- **Un réseau d'orchestres**, dont la mission est de faire vivre le répertoire patrimonial et la création contemporaine, au profit des publics des territoires au sein desquels ils sont inscrits. Ce réseau comprend une vingtaine d' orchestres en région, dont certains exercent aussi une mission lyrique auprès d'opéras. S'y ajoutent les opérateurs de l'État (Orchestre de Paris et Ensemble intercontemporain), et les orchestres de Radio-France.

- **Un réseau d'opéras en région**, dont la mission est de faire vivre et présenter au public tant les œuvres lyriques et chorégraphiques du répertoire que la création contemporaine (notamment par des commandes à des compositeurs et chorégraphes) ; 13 sont soutenus à ce jour par l'État, parmi lesquels cinq opéras conventionnés nationaux qui répondent à des critères particuliers en matière d'activité, de répertoire, de masses artistiques permanentes et d'autonomie de gestion.

- **Un réseau de centres de développement chorégraphique** (CDC), dont la création à partir de 1995 a permis le développement de programmes de diffusion, de formation et de culture chorégraphique, établissant ainsi un lien nécessaire entre les œuvres et les publics, entre les territoires et les équipes chorégraphiques. 8 établissements existent à ce jour. Ils constituent un complément précieux à l'action conduite par les CCN et, au niveau national, par le centre national de la Danse.

L'ensemble de ces établissements relève de la convention collective nationale des entreprises artistiques et culturelles. Issu de l'accord du 20 février 2009, ce texte a été étendu par arrêté du 23 décembre 2009. Son respect est donc obligatoire pour les entreprises de son champ, l'un des critères d'application de ce texte étant de détenir un label attribué par l'État.

2- Un socle commun de missions pour l'ensemble des établissements labellisés et des réseaux nationaux

Dans le respect des caractéristiques et des priorités propres à chaque label ou réseau, il existe un socle de missions communes à l'ensemble des établissements labellisés et des réseaux soutenus, qui structurent leurs cahiers des charges.

2-1 : Missions artistiques

Au titre de leurs missions artistiques, ces établissements :

- contribuent à créer, à programmer, à diffuser, selon les cas, les œuvres de référence, mais aussi des projets singuliers, porteurs d'innovation ou d'excellence artistique ;
- assurent, en cohérence avec le projet artistique défini par leur direction, une présence artistique permanente ou régulière en leur sein : accueils, résidences, compagnonnages, association durable d'artistes ;
- sont attentifs à l'émergence de nouveaux talents et de nouvelles formes, notamment celles qui font se croiser esthétiques et disciplines ;
- inscrivent leur entreprise dans des logiques de co-production et/ou de co-diffusion, y compris avec le secteur d'économie privée du spectacle vivant ;
- favorisent des modes de diffusion ou d'exploitation décentralisés (hors les murs, en tournée...) ou sous forme de séries, permettant ainsi une exposition renforcée des œuvres ;
- portent une attention particulière aux œuvres contemporaines d'expression francophone ;
- entretiennent une ouverture internationale et/ou européenne dans leur projet.

2-2 : Missions territoriales et en direction des publics

Au titre de leurs missions territoriales, ces établissements :

- tendent à un rayonnement territorial et national, en particulier en développant leur implication dans des partenariats et des réseaux avec d'autres structures, privées ou publiques du territoire d'implantation et au-delà, ainsi qu'avec les opérateurs nationaux ;
- assument une responsabilité vis-à-vis de la population de leur territoire, en portant une égale attention à ceux qui pour des raisons géographiques, culturelles ou économiques, se sentent éloignés de l'offre artistique, comme aux publics déjà constitués ;
- proposent une politique visant à développer et à renouveler les publics par tous les moyens adaptés : modalités de diffusion y compris tournées, partenariats notamment sous forme de co-productions ou de diffusions partagées, appel aux nouvelles technologies et au secteur audiovisuel, connaissance des publics et de la fréquentation, communication, politique tarifaire, action culturelle, médiation...

- développent des actions d'éducation artistique et culturelle en direction des enfants et des jeunes, en partenariat avec les directions régionales des affaires culturelles (DRAC), les Rectorats et les Directions Régionales de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt, dans le cadre de protocoles d'accord interministériels (politique de la ville, justice, tourisme...) ainsi que des actions de sensibilisation en direction de tous les publics. Une attention particulière doit être portée aux actions d'accompagnement et de formation permettant d'enrichir les enseignements d'histoire des arts mis en œuvre par l'Éducation nationale ;
- favorisent l'accès des publics spécifiques, notamment en mettant en œuvre les dispositions de la loi de 2005 sur le handicap ;
- encouragent et facilitent le développement des pratiques en amateur.

2.3 : Missions professionnelles

Au titre de leurs missions professionnelles, ces établissements :

- constituent des espaces de ressources et d'accompagnement pour les artistes et les professionnels du territoire, en leur offrant la possibilité de développer des expérimentations artistiques et de se confronter à des publics, en facilitant la circulation de l'information et la mutualisation, en développant le conseil et la mise en relation, en proposant la mise à disposition d'espaces de travail et de matériels ;
- mettent en œuvre des dispositifs professionnels d'accueil, d'accompagnement et d'encadrement de projets artistiques, notamment ceux qui sont portés par des artistes souhaitant tester leur capacité avant de constituer une entreprise artistique ;
- participent à la formation et à l'insertion professionnelle des jeunes, notamment par l'accueil d'étudiants stagiaires ou d'apprentis et la mise en place de contrats de professionnalisation ;
- s'inscrivent dans les réseaux professionnels locaux et nationaux, participent aux dispositifs de concertation et de dialogue (COREPS, conférences du spectacle vivant, groupes de travail mis en place par les partenaires publics etc.) ;
- contribuent à la préservation du patrimoine artistique à la production duquel ils participent, par tous moyens appropriés (archivage et conservation matérielle, captations, numérisation etc.).

3- Un cadre de suivi commun pour l'ensemble des labels et réseaux

3.1 : Recrutement de la direction :

Le caractère partenarial qui s'attache aux dix labels et réseaux soutenus par l'État appelle un mode concerté et transparent de nomination de leur direction ; celui-ci s'organise autour des modalités qui suivent, en concertation avec les collectivités chefs de file pour chaque structure concernée.

L'organisation et la hiérarchie des missions spécifiques à chaque label ou réseau sont décrites dans le cadre des *cahiers des missions et des charges* annexés à la présente circulaire. Ces textes servent de cadre, à l'occasion de chaque recrutement d'un nouveau directeur, pour

établir ou mettre à jour une *note d'orientations* précisant les attentes plus particulières des partenaires financiers de la structure (en fonction de ses caractéristiques propres et de son environnement artistique, culturel et social).

Les étapes suivantes s'enchaînent ensuite :

- Appel public à candidatures ouvert, sur la base de la note d'orientations évoquée ci-dessus ;
- après réception des actes de candidature, établissement avec les collectivités territoriales partenaires d'une liste restreinte de candidats ;
- élaboration par les candidats présélectionnés d'un projet artistique et culturel, sur la base du cahier des missions et des charges et de la note d'orientation qui lui est annexée ;
- le choix final résulte de la proposition émise par un jury mis en place par les partenaires publics, après examen des projets, audition du ou des candidat(s), prise en compte de leurs souhaits de rémunération ; le choix des directeurs de CDN s'inscrit dans le cadre du décret 73-904 du 2 octobre 1972 relatif aux contrats de décentralisation dramatique ;
- respect, dans l'élaboration du contrat de travail du nouveau directeur, des dispositions contenues dans la *charte des missions de service public*. Compte tenu de la vision panoramique dont ils peuvent disposer sur l'ensemble des labels et réseaux, les services de l'État apporteront leur conseil sur les divers éléments qui constituent le contrat de travail du directeur.

3.2 : Une logique de contrat et d'évaluation :

Le *cahier des missions et des charges*, la *note d'orientations* qui lui est annexée, ainsi que le *projet artistique et culturel* établi par la direction retenue à l'issue du processus de sélection servent de base à la rédaction du projet artistique et culturel définitif qui sera annexé ou intégré au contrat pluriannuel négocié entre les partenaires publics et la direction de l'établissement.

Ce document conventionnel rythme la vie des établissements labellisés et des réseaux soutenus par l'État. Il comprend des objectifs évaluables et définis conjointement par les partenaires publics. Parmi ceux-ci, on peut citer , dans une proportion modulée en fonction des cahiers des missions et charges annexés à la présente circulaire, la place donnée à l'activité de création ou de résidence, les efforts de diffusion territoriale, nationale ou internationale, le respect des grands équilibres financiers, le développement de la fréquentation et des ressources propres. Les cahiers des missions et des charges ainsi que les documents budgétaires de référence de l'État (Projet Annuel de Performance) déterminent un socle d'indicateurs dont le suivi sera demandé par l'État et qui participeront à l'évaluation régulière de la qualité de la gestion (culturelle, financière, sociale...) de l'établissement. Chaque contrat déterminera également un niveau plancher ou un objectif de ressources propres approprié à la situation spécifique de l'établissement, indiquant leur répartition. Les cahiers des missions et des charges rappellent la moyenne nationale de ressources propres atteinte par chacun des réseaux et labels.

A l'approche du terme de chaque contrat, la direction de l'établissement fournit une *auto-évaluation* des activités et de la réalisation des objectifs contractualisés.

C'est sur la base de ce document que la DGCA met en place en tant que de besoin une procédure d'évaluation : une mission d'audit ou d'inspection peut être confiée au service de l'inspection de la création artistique, qui sollicite l'avis des autres collectivités partenaires, qui, le cas échéant, peuvent également mener leurs propres investigations.

Dans certaines situations particulières (renouvellement de 1er mandat par exemple) cette mission d'évaluation peut être conduite par la DRAC et en particulier les conseillers chargés du spectacle vivant, pour ce qui concerne l'État.

A partir de ces éléments, les collectivités publiques, après s'être concertées, font connaître leurs intentions à la direction de l'établissement.

3.3 : Modalités d'attribution et de retrait d'un label, d'inscription dans un réseau national

Chaque demande d'attribution de label ou d'inscription dans un réseau national fera l'objet d'un examen au regard des critères énoncés dans le cahier des missions et des charges correspondant. A l'issue de cet examen, le Ministère pourra proposer une procédure d'observation d'une durée de deux ans maximum, qui permettra de procéder aux démarches suivantes, en fonction de la qualité et de l'exhaustivité du projet présenté :

- demande de rédaction d'un document d'orientation produit par le ou les directeur(s) et d'un budget sur la période d'observation ;
- rédaction, par la DRAC, d'une note d'opportunité sur l'attribution du label ou l'inscription dans un réseau national, tant du point de vue artistique, culturel, qu'économique et financier et d'aménagement du territoire ;
- rapport établi par le service de l'inspection de la création artistique, portant sur l'activité de la structure, ses caractéristiques artistiques, économiques et sociales, son environnement et son rayonnement national voire international ;
- à l'issue de la période d'observation, concertation des services du ministère de la Culture avec les partenaires financiers pour proposer une décision au ministre, sur la base des documents produits respectivement par ses services, ceux des collectivités territoriales et la direction de l'établissement ;
- cette décision est ensuite communiquée à l'ensemble des partenaires.

À l'issue d'une évaluation défavorable ou en cas de modification substantielle des équilibres partenariaux, la question du retrait du label ou de la sortie du réseau national pourra être envisagée par mon ministère. La procédure suivante sera alors mise en œuvre.

- rédaction par la DRAC d'une note d'opportunité sur les conséquences de la suppression du label ou de la sortie du réseau ;
- rapport établi par le service de l'inspection portant sur le bilan artistique et culturel et financier de la structure et son rayonnement national, voire international ;
- réponse contradictoire de l'établissement et, en cas de divergence de point de vue entre les partenaires publics, des collectivités concernées ;

- sur la base de l'ensemble de ces documents, réunion des partenaires publics de la structure concernée afin de compléter les éléments présentés au Ministre, pour lui permettre de prendre sa décision ;
- La décision est ensuite communiquée à l'ensemble des partenaires publics, assortie des éventuelles mesures d'accompagnement à mettre en place.

* *

Je vous demande d'assurer la diffusion des cahiers des missions et des charges annexés à la présente circulaire aux structures directement concernées ainsi qu'à tous leurs partenaires publics. Ces documents devront faire l'objet d'une analyse précise dans le cadre de l'instance de suivi de chacune de ces structures, afin que soient mesurés les éventuels écarts entre leurs activités et pratiques et leurs missions, telles qu'elles sont désormais re-précisées. Vous veillerez, au cas par cas, à la bonne mise en œuvre des évolutions qui pourraient résulter de cette analyse. L'adaptation des contrats pluriannuels sera effectuée au fur et à mesure du renouvellement de ces documents.

F. Mitterrand

Frédéric MITTERRAND

CAHIER DES MISSIONS ET DES CHARGES DES CENTRES DRAMATIQUES NATIONAUX

Préambule

La décentralisation dramatique continue de s'inscrire dans le double projet de ses pionniers : démocratisation et régionalisation de la création théâtrale. Institutionnalisée aux lendemains de la Seconde Guerre mondiale sous l'impulsion de Jeanne Laurent, André Malraux, puis Jacques Duhamel, lui donnent son véritable élan et concourent à la réalisation de son principal objectif : élargir l'accès à la création théâtrale pour tous les publics.

Un centre dramatique national (CDN) est une structure dirigée par un ou plusieurs artistes directement concernés par l'art dramatique. Il lui est confié une mission d'intérêt public de création dramatique, dans le cadre d'une politique nationale de développement de l'art du théâtre.

Le ou les directeurs(trices) sont nommé(es) par le(la) ministre chargé(e) de la culture, en concertation avec les collectivités locales du territoire d'implantation du CDN. Le contrat de décentralisation dramatique définit depuis 1972 les CDN.

Les CDN constituent un réseau important en matière de reconnaissance du travail artistique d'un artiste. Nombre de metteurs en scène ou comédiens ayant marqué le paysage du théâtre français y ont été consacrés.

Un accord professionnel signé en 2003 entre le SYNDEAC et les syndicats de salariés a fixé des obligations en termes d'emploi artistique, notamment pour les artistes interprètes, qui se sont traduites également par des indicateurs, tels que la part à consacrer aux productions et coproductions majoritaires ou la part à consacrer aux accueils par rapport au budget artistique du centre. Ces indicateurs sont à prendre en compte dans le cahier des charges de ces établissements. Ils sont aussi à prendre en compte dans le suivi de l'activité du centre et font partie des éléments de l'évaluation.

En 2009, on compte 39 centres dramatiques, dont 31 centres dramatiques nationaux (CDN), 2 établissements assimilés CDN et 6 centres dramatiques régionaux (CDR). En France métropolitaine, seules les régions Corse et Picardie ne disposent pas d'un centre dramatique et 16 capitales de région disposent d'un centre dramatique, dont 14 d'un CDN. En Outre-mer, seule la région de la Réunion dispose d'un CDR.

Leurs moyens techniques, financiers et humains, ainsi que l'équipement théâtral dont ils disposent, donnent une visibilité territoriale et nationale majeure aux projets artistiques qu'ils mettent en oeuvre : les subventions de l'État ajoutées à celles des autres partenaires dotent les CDN/CDR de budgets significatifs, malgré de réelles disparités. La part de l'État dans leur financement est de 60 millions au total en 2008, soit 57 % en moyenne . En termes d'équipement, presque tous CDN sont dotés, en propre, d'une salle de spectacle dont la jauge leur permet d'accomplir leurs missions.

Les missions

Les centres dramatiques sont des outils majeurs et structurants pour la fabrication et la production du théâtre, dans un esprit d'ouverture et de partage, notamment par l'accueil d'artistes en résidence. Les missions des CDN s'organisent autour de la création et du rayonnement des œuvres du (de la) directeur(trice) et/ou autour de l'élargissement du répertoire défendu par le centre. Ce sont des lieux de référence régionale et nationale où peuvent se rencontrer et s'articuler toutes les dimensions du théâtre : la recherche, l'écriture, la création, la diffusion, la formation.

Ce sont des lieux privilégiés d'accès des publics au théâtre dans la diversité et l'actualité de ses esthétiques. Ils font vivre les œuvres du patrimoine, contribuent à la création d'un répertoire contemporain et participent à l'expérimentation de nouvelles formes scéniques.

Ils doivent constituer un point d'ancrage pour l'art théâtral sur leur aire d'implantation, créer une dynamique territoriale, fédérer les énergies, faire naître et accompagner des projets. Le projet du (de la) directeur(trice) doit en outre permettre l'ouverture à d'autres disciplines.

1) Responsabilités artistiques

- La production.

Principaux acteurs de la création dramatique (incluant les différentes formes liées au théâtre), les centres dramatiques sont porteurs d'une politique ambitieuse de singularité et d'indépendance artistique, dans l'esprit de la charte des missions de service public. Ils s'inscrivent dans une logique de création et de production ainsi que de co-production avec d'autres structures artistiques aux plans régional, national et si possible international. A cet égard ils doivent réaliser un minimum de deux coproductions majoritaires par an sur la durée de leur contrat, dites « productions contractuelles ». Les grandes lignes des productions pour les années à venir seront indiquées dans le contrat d'objectifs pluriannuel et ses avenants.

Une coproduction majoritaire signifie que le CDN apporte une part significative représentant la majorité du budget de la production par rapport aux autres partenaires et sans que cet apport soit inférieur à 1/3.

Dans un souci d'ouverture, le (la) directeur(trice) est fortement incité(e) à privilégier les coproductions aux productions propres.

Dans le souci d'une utilisation optimale des subventions qui lui sont accordées, il est demandé au (à la) directeur(trice) de ne s'engager dans le montage de ses deux « productions contractuelles » que lorsqu'il (elle) est assuré(e) d'un nombre suffisant de représentations, au siège et en tournée, en regard de l'importance de la production.

Aux termes de l'accord de 2003, les « productions contractuelles » doivent constituer au moins 50 % du budget artistique. Pour chaque centre, il sera précisé de façon conventionnelle quelle part de la marge pour activités pourra/devra être consacrée à ces productions (exprimée en « fourchette »).

- La présence artistique

Le CDN assure une présence artistique continue sur le territoire, c'est une maison d'artistes.

Le (la) directeur(trice) réunit autour de lui (d'elle) une équipe artistique adaptée à son projet (notamment comédiens, metteurs en scène, auteurs, scénographes…).

Il s'engage à associer dans la durée (au-delà d'une saison de préférence) un ou plusieurs metteurs en scène et à lui (leur) confier la réalisation de l'une au moins des deux productions contractuelles. Une part significative de la marge pour activités devra lui (leur) être consacrée

en fonction de son (leur) projet artistique (dans une fourchette et avec un apport financier minimum qui seront contractuellement précisés).

Le CDN accompagne et soutient des artistes et des équipes indépendantes, notamment des équipes implantées sur son territoire, en leur permettant entre autres de bénéficier de conditions de travail optimales, par la mise à disposition de lieux de répétition voire d'hébergement, de personnels technique et/ou d'administration de production, d'ateliers de construction, par des conseils et une expertise, et par des apports financiers (apports en coproduction, préachats).

La direction du CDN s'attache au principe de partage de l'outil (prêt de lieu de répétition, accompagnement technique, regard artistique, coproduction) au profit de projets autres que ceux du(de la) directeur(trice). Une attention particulière est portée aux compagnies émergentes.

- *La diffusion des œuvres*

Le CDN a une responsabilité dans la diffusion des œuvres qu'il a contribué à créer.

Il inscrit ses créations et productions dans les réseaux de production et de diffusion nationaux et internationaux tant en termes de recherche de partenaires artistiques et financiers que de diffusion des œuvres.

Pour chacune des productions contractuelles :

- le (la) directeur(trice) s'engage à assurer un minimum de 10 représentations dans la ville siège ou dans l'agglomération ;

- il (elle) doit assurer leur circulation sur l'ensemble du territoire et au plan international (nombre plancher de représentations à fixer pour chaque établissement dans le contrat d'objectifs pluriannuel en fonction des zones géographiques retenues) ;

- il (elle) s'engage à accueillir les autres spectacles qu'il(elle) aura coproduits ou pré-achetés, sur des séries suffisamment longues pour élargir leur audience, et à promouvoir leur diffusion sur le territoire national, en particulier pour les équipes implantées dans sa région.

- *Les répertoires*

Dans cette activité liée à la production, le(la) directeur(trice) veille :

- à trouver un équilibre entre textes du répertoire et oeuvres d'auteurs vivants, en accordant une attention particulière aux oeuvres contemporaines d'expression francophone;

- à une diversité des formes artistiques et des formats de spectacles (notamment pour ce qui concerne le nombre d'interprètes sur le plateau) ; les CDN disposant d'un plateau "performant" et de moyens de fonctionnement au-dessus de la moyenne nationale ont une responsabilité particulière en la matière ;

- à l'émergence de textes nouveaux (comités de lectures, présence d'un dramaturge dans l'équipe…) ;

- à assurer de manière régulière une aide à la création et à la diffusion de spectacles destinés au jeune public.

2) Responsabilités territoriales et envers le public

- *L'accueil de spectacles*

En complémentarité de la création/production, le CDN remplit également une mission d'accueil dont l'importance est variable selon les établissements et précisée dans le contrat d'objectifs pluriannuel.

Il propose une programmation s'inscrivant dans la logique générale du projet artistique, qui vient compléter et enrichir l'offre notamment théâtrale existant sur son territoire d'implantation.

Il encourage des expressions scéniques émergentes, au croisement des différentes spécialités des arts vivants.

Si l'offre artistique est jugée insuffisante sur son territoire, il peut être amené à proposer une programmation pluridisciplinaire, qui doit rester minoritaire et demeurer dans l'esprit du projet artistique.

- *La diversification des publics*

Le CDN concourt à la diversification sociale et géographique des publics :

- en développant toute forme d'action artistique permettant une sensibilisation de la population qui ne fréquente pas les lieux de spectacles, qu'elle en soit éloignée pour des raisons sociales, géographiques, culturelles ou économiques ;

- en expérimentant des voies et formats nouveaux, renforçant les liens entre les œuvres et les publics, notamment en faveur des publics prioritaires (spécifiques, empêchés..) ;

- en proposant une politique tarifaire et d'information adaptée.

- *L'éducation artistique*

Le CDN développe une politique d'éducation artistique, selon des formes et des modalités qui répondent à son projet artistique et aux situations particulières de chaque territoire, en partenariat avec les établissements d'éducation et les acteurs artistiques et culturels ; à partir de ses expériences, il participe sur le plan national aux réflexions menées sur ces questions.

Il encourage le dialogue avec les pratiques amateurs en restant dans le cadre des ses missions d'éducation artistique et d'action culturelle.

3) Responsabilités professionnelles

- *La formation*

Le CDN contribue à la formation et au perfectionnement des artistes et des professionnels de théâtre, notamment de sa région d'implantation : stages de formation professionnelle type AFDAS, sessions de formation et de recherche, lieu ressource …

Il développe des partenariats avec les écoles de théâtre et s'engage sur des initiatives favorisant l'insertion des jeunes comédiens (stages pour des étudiants, notamment ceux qui préparent un diplôme national supérieur professionnel, contrats de professionnalisation, formation en alternance…).

Le (la) directeur(trice) s'implique dans la transmission de compétences en matière de direction de théâtre en faisant participer régulièrement des artistes à la gestion et à l'animation de l'établissement.

- *La politique de l'emploi*

En matière d'emploi. Le CDN constitue un lieu majeur d'emploi d'artistes et de techniciens et en particulier il veille à respecter les obligations relatives à l'emploi des artistes interprètes découlant de l'accord professionnel du 26 mai 2003. Il cherchera à tout mettre en œuvre pour pérenniser un certain nombre d'emplois artistiques.

- *La politique d'accompagnement*

Le CDN impulse des partenariats territoriaux, avec les autres équipements culturels, notamment en faveur des équipes artistiques et il joue un rôle moteur pour le développement d'initiatives visant à une mise en réseau en termes de production/diffusion (équipements, matériels, personnels…).

Moyens et mise en œuvre

1) Locaux

Les missions des CDN ne peuvent être remplies que si ces derniers bénéficient d'un théâtre en ordre de marche et d'un niveau d'équipement minimal conforme à leur label, soit :

- la disposition exclusive d'au moins une salle de représentation et la possibilité d'accéder à des plateaux de taille différente ;

- une salle de répétition dédiée au CDN ;

- des bureaux susceptibles d'accueillir les personnels du centre et les équipes artistiques, de préférence à proximité des plateaux ;

- l'usage d'un atelier de construction et d'un lieu de stockage de décors et de costumes soit de façon mutualisée, soit en propre.

2) Compétences

Pour accomplir sa mission de production et de diffusion, et assurer son rayonnement, un CDN doit comprendre une équipe de permanents en nombre suffisant qui lui permette d'assurer les blocs de responsabilités suivants :

- direction artistique,

- administration (générale et de production),

- relations avec le public et en communication,

- fonctions techniques.

3) Budgets

En ce qui concerne la ventilation des charges d'activité et notamment de production, les CDN doivent se conformer aux préconisations fixées par l'accord du 26 mai 2003 relatif à l'emploi des artistes interprètes.

Le texte du contrat d'objectifs pluriannuel qui encadre l'activité de chaque établissement fixe l'objectif de recettes propres à atteindre sur la durée du contrat. Cette cible est déterminée en cohérence avec le projet artistique de l'établissement et le contexte de son territoire d'implantation, compte tenu qu'un niveau de l'ordre de 20% est à la fois souhaitable et proche de la moyenne nationale atteinte par l'ensemble du réseau.

Pour un bon accomplissement des missions, le montant minimum du budget devrait se situer autour de 2,5 millions d'euros.

L'apport de l'État doit tendre à se situer entre 50 et 60 % du total des subventions de fonctionnement.

Modalités d'organisation et de suivi

1) Le statut juridique

Les centres dramatiques sont actuellement organisés sous forme de sociétés commerciales, SARL, SCOP, SA, SAEML, à l'exception des deux centres alsaciens qui sont sous régime associatif loi de 1908.

Sur la base d'un bilan des avantages et inconvénients de cette situation, l'État souhaite engager une concertation afin de proposer des évolutions adaptées, n'excluant pas une nouvelle forme juridique.

2) Les procédures

Une note d'orientation est élaborée par la Drac et ses partenaires locaux en accord avec le cahier des charges des CDN et les évolutions du contexte théâtral du territoire concerné.

Le recrutement du ou des directeurs(trices) est mené en partenariat avec les collectivités qui soutiennent le centre :

- Sur la base de la note d'orientation, après appel à candidatures ouvert, réception des actes de candidature, et établissement d'une liste restreinte de quatre candidats au maximum garantissant la parité ;

- ces candidats sont invités à rédiger un document d'une quinzaine de pages dans lequel ils exposent un projet d'ensemble pour leur premier mandat, comportant philosophie générale, actions envisagées, priorités artistiques, etc. Ce document s'accompagne d'un budget dont le modèle est défini par la DGCA ;

- les candidats font l'objet d'une audition devant un jury de partenaires publics dont la composition devra tendre vers la parité. A la suite de cette audition, les partenaires publics proposent un candidat à l'approbation du (de la) ministre de la culture et de la communication. Une décision de nomination est prise et annoncée par le (la) ministre de la culture et de la communication.

Un « contrat de décentralisation dramatique » d'une durée de 4 ans renouvelable 2 fois par période de 3 ans, est signé entre le (la) directeur(trice), le centre dramatique et le (la) ministre ; il reprend les grands éléments du projet artistique proposé et accepté.

Le nombre maximal de mandat des directeurs est fixé à trois pour une durée totale cumulée de dix ans. Néanmoins, si des circonstances exceptionnelles le justifient, sur décision du ministre chargé de la culture, et après concertation avec les collectivités territoriales concernées, le troisième mandat pourra être prolongé pour une durée n'excédant pas trois ans.

Le recrutement de l'administrateur et/ou du directeur adjoint (ou délégué) fera l'objet d'un agrément préalable du ministère.

Un contrat d'objectifs pluriannuel signé avec l'ensemble des partenaires :

- précise les activités du CDN sur son territoire d'implantation ;

- précise les outils mis à la disposition du CDN pour remplir ses missions ;

- précise les engagements du CDN au regard de ses missions et quant à leur réalisation, traduits également en indicateurs permettant une évaluation.

La tenue régulière de comités de suivi (deux fois par an) faisant le point sur l'activité et les budgets est assurée par le CDN sur la base d'un ordre du jour discuté au préalable avec les services du ministère.

3) Règles régissant le mandat du directeur

Le montant du traitement mensuel du (de la) directeur(trice), qui correspond à l'intégralité de ses activités administratives et artistiques au centre, conforme aux accords existants avec les partenaires sociaux, est communiqué à l'ensemble des tutelles.

Le (La) directeur(trice) exerce son activité dans le cadre du CDN qu'il dirige. Il (elle) réside dans sa zone d'implantation, et évite les absences prolongées. Pour toute absence, supérieure à un mois continu, non liée au fonctionnement du centre, pour laquelle il perçoit un salaire supérieur à sa rémunération mensuelle au CDN, il (elle) ne perçoit plus que la moitié de sa rémunération, considérée comme correspondant à la permanence de sa fonction de directeur.

Il (Elle) s'engage à signaler aux collectivités de tutelle les rémunérations tirées d'activités extérieures au centre, lorsque celles-ci dépassent 50% de sa rémunération annuelle au centre.

Au terme de son mandat et durant les 6 premiers mois de la première année du mandat d'un nouveau (d'une nouvelle) directeur(trice), le (la) directeur(trice) sortant(e) pourra : ou bien être embauché(e) en CDD en tant que metteur(teuse) en scène (ou, le cas échéant, auteur(e), comédien(ne), etc), ou bien bénéficier d'une coproduction de 50 000 euros prise en charge par le CDN dans le cadre des coproductions contractuelles. Le CDN et la compagnie devront établir un protocole de transmission, notamment pour régler la question de la cession du spectacle en question.

Le (La) directeur(trice) sortant(e) pourra bénéficier, dans le cadre du nouveau projet artistique qu'il (elle) conduira, d'une convention de 3 ans, entraînant un accompagnement financier d'un montant de 150 000 €. Cette convention pourra être renouvelée dans le cadre des procédures d'aide aux équipes artistiques indépendantes. La convention intègrera les actions de création et de diffusion ainsi que les autres activités artistiques, à charge pour le (la) directeur(trice) de trouver des coproductions ou des financements publics complémentaires.

Ce projet devra être élaboré au premier semestre de la dernière année de son mandat de directeur(trice).

4) Modalités d'évaluation

Le CDN aura l'obligation de transmettre à la DRAC et à la DGCA tout document relatif au suivi des activités du centre, tels qu'ils sont notamment définis dans le contrat d'objectifs pluriannuel ou lorsqu'ils font l'objet d'une demande particulière ; en particulier transmission à la Drac et à la DGCA des éléments relatifs aux bilans de saison, aux budgets et à l'emploi (accord de 2003 sur les volumes d'activités et d'emploi) en respectant les documents types fournis et les délais indiqués, de façon à ce qu'une exploitation puisse en être faite par la DGCA sur le plan national et restituée ensuite au secteur professionnel et aux différentes administrations.

Une évaluation approfondie menée selon une procédure contradictoire par les services de l'État à la fin de la troisième année du premier mandat, à partager avec les collectivités et communiquée à la direction en vue d'un renouvellement ou non du contrat, dont la décision devra intervenir neuf mois au moins avant la fin du mandat. Il en sera de même pour les mandats suivants, neuf mois avant la fin de leur échéance.

* *

*

Le 10 janvier 2013

JORF n°63 du 15 mars 1995

ARRETE

Arrêté du 23 février 1995 fixant le contrat type de décentralisation dramatique

NOR: MCCG9500102A

Le ministre de la culture et de la francophonie,

Vu le décret no 72-904 du 2 octobre 1972 relatif aux contrats de décentralisation dramatique, et notamment son article 2,

Arrête:

Art. 1er. - Le contrat type annexé au présent arrêté définit les stipulations prévues à l'article 1e du décret du 2 octobre 1972 susvisé.

Art. 2. - L'arrêté du 9 juillet 1992 relatif au contrat type de décentralisation dramatique est abrogé.

Art. 3. - Le présent arrêté sera publié au Journal officiel de la République française.

A N N E X E

CONTRAT DE DECENTRALISATION DRAMATIQUE

Conclu dans le cadre des dispositions du décret no 72-904 du 2 octobre 1972 relatif aux contrats de décentralisation dramatique et de l'arrêté du 23 février 1995 entre le ministre chargé de la culture, d'une part, et M.

..... ,

.....

ci-après appelé < le directeur >, d'autre part.

PREAMBULE

La décentralisation dramatique continue de s'inscrire dans le double projet de ses pionniers: démocratisation et régionalisation de la création théâtrale. Institutionnalisée aux lendemains de la Seconde Guerre mondiale,

André Malraux, puis Jacques Duhamel, lui donnent son véritable élan et concourent à la réalisation de son principal objectif: élargir l'accès à la culture.

Depuis 1972, le contrat de décentralisation dramatique définit les missions des centres dramatiques nationaux.

Un centre dramatique national est dirigé par un artiste directement concerné par la scène: acteur, metteur en scène, auteur, dramaturge, scénographe. Un administrateur ou un animateur peut aussi, exceptionnellement, diriger un centre dans le cadre exclusif d'une codirection avec un artiste. Le contrat entre le ministre chargé de la culture et le directeur du centre dramatique national est pluriannel.

TITRE Ier

LA MISSION D'INTERET PUBLIC

Article 1er

En assumant la charge d'un centre dramatique national, le directeur s'engage à remplir une mission de création théâtrale dramatique d'intérêt public. Dans la zone définie par le contrat, il doit faire de son centre un lieu de référence nationale et régionale pour la création et l'exploitation des spectacles créés par son équipe; il s'efforcera également de diffuser des oeuvres théâtrales de haut niveau. Il recherchera l'audience d'un vaste public et la conquête de nouveaux spectateurs.

Article 2

Le ministre chargé de la culture et le directeur pressenti s'accordent sur un projet artistique qui constitue la mission du centre dramatique national. Outre la mission fondamentale de création, ce projet définit, notamment, les orientations en matière de diffusion, de programmation de spectacles invités, d'articulation avec les autres centres dramatiques nationaux, scènes nationales et compagnies, et de formation. L'installation du centre dans un lieu doté des moyens indispensables à son fonctionnement est un préalable à l'exécution de sa mission.

Article 3

Dans la mesure de ses moyens, le directeur du centre dramatique national s'entourera d'une équipe artistique, technique et administrative permanente. Il prêtera une attention particulière à la sauvegarde des métiers spécifiques du théâtre.

Article 4

Le directeur accordera une priorité à la formation et à l'initiation au théâtre en menant des actions conjointes avec les établissements scolaires et les universités de sa zone d'activité.

TITRE II

LE PROJET ARTISTIQUE

CHAPITRE Ier

Dispositions générales

Article 5

Le directeur présentera chaque année au moins deux spectacles nouveaux produits (ou majoritairement coproduits) par lui. Toutefois, pour permettre l'exploitation prolongée des productions du centre dramatique national d'une saison sur l'autre, le directeur pourra ne présenter qu'une seule création nouvelle une année donnée, à charge pour lui de s'acquitter sur l'ensemble de son contrat de l'obligation définie au début de cet article.

Article 6

Le directeur fera appel à un ou plusieurs metteurs en scène pour assurer la réalisation de trois des spectacles prévus à l'article 5. Le montage et l'exploitation de ces spectacles devront bénéficier d'un budget significatif pour être pris en compte dans l'évaluation des productions.

Article 7

Trois des créations présentées par le centre pendant la durée du contrat concerneront des oeuvres d'un auteur vivant de langue française autre que le directeur. Chacune des trois créations devra être jouée au moins dix fois dans la zone définie par le contrat. En outre, le directeur nommera un lecteur chargé d'examiner les textes reçus par le centre.

Article 8

Dans la mesure où cela sera compatible avec son projet artistique, le directeur engagera des artistes-interprètes pour une durée d'au moins six mois. En aucun cas cependant la durée du contrat des artistes engagés n'excédera le terme du présent contrat.

Article 9

Un tiers au moins de la masse salariale globale distribuée par l'entreprise du directeur sera affectée aux artistes-interprètes. Cent mois de salaires au moins leur seront distribués chaque année, sauf disposition particulière contraire. Les coproductions minoritaires feront partie de la base de calcul.

Article 10

L'action du centre s'exercera prioritairement dans la zone définie à l'article 16.

Chaque production prévue à l'article 5 devra être jouée au moins cinq fois au siège.

Article 11

Le directeur prendra les mesures de nature à assurer, sur la durée du contrat, trente représentations au minimum de spectacles produits ou coproduits par le centre, dans les communes petites et moyennes de la zone,

en dehors de l'agglomération siège.

Article 12

Le directeur présentera dans la zone définie à l'article 16 des spectacles dramatiques invités selon la procédure du minimum garanti ou de l'achat. Sur ces spectacles, le directeur accueillera au moins cinq spectacles par saison (dont au moins un destiné au jeune public), produits par des compagnies ou des scènes nationales dans un esprit d'exigence artistique et de solidarité. Il pourra également présenter des spectacles non dramatiques auxquels il ne consacrera pas en dépenses nettes plus de 10 p. 100 de son budget artistique.

Article 13

Le directeur respectera sur la durée de son contrat un niveau minimum de 20 p. 100 de recettes propres (guichet, vente, coproductions...).

Ce pourcentage de 20 p. 100 sera calculé sur le total des produits figurant au compte de résultat de la société cosignataire.

Article 14

Le directeur ne consacrera pas plus de 50 p. 100 de son budget total aux charges administratives et techniques de son centre.

Article 15

Le traitement mensuel du directeur rémunère l'intégralité de ses activités administratives et artistiques au centre. La société cosignataire s'engage à verser au directeur pour ses fonctions une rémunération globale fixée selon les règles des sociétés commerciales. Le montant de ce traitement sera communiqué à la direction du théâtre et des spectacles.

Hors droits d'auteur, lorsque le total des rémunérations tirées d'activités extérieures représentera plus de 50 p. 100 de sa rémunération annuelle au centre, le directeur en informera la direction du théâtre et des spectacles.

CHAPITRE II

Dispositions particulières

Article 16

.....

Article 17

Le nombre de représentations offertes pour les créations du centre, y compris les reprises, dans la zone définie à l'article 16, ne pourra être .....

bassin de population, de la jauge des salles du centre et du présent projet artistique.

Article 18

Dans le cadre du présent contrat, le directeur s'engage à respecter le projet artistique qu'il a rédigé et négocié avec le ministre chargé de la culture, qui l'approuve.

Le projet artistique peut, notamment, aborder les éléments suivants:

Créations:

- troupe permanente ou non;

- metteurs en scènes invités ou non;

- répertoire et position face aux textes classiques et contemporains français et étrangers;

- scénographie, musique, dramaturgie;

- relations avec l'étranger: acteurs, dramaturges, échanges de professionnels divers entre théâtres;

- productions << lourdes >> et limitées, ou productions << légères >> et multiples;

- traitement ou rejet des coproductions.

Diffusion des créations:

- priorité au niveau régional ou national; équilibre entre les deux ou projets alternés;

- priorité à la ville ou à la région d'implantation;

- adaptation ou non au circuit régional existant (dit autrement: un production se monte en fonction des lieux ou les lieux sont choisis en fonction de la production disponible);

- principe ou non d'abonnements et sous quelles formes;

- concentration sur un lieu de représentations ou projet de diffusion éclatée;

- type de collaborations avec les autres organismes (scènes nationales,

théâtres municipaux, associations): vente, coréalisation;

- constitution ou non de réseaux de spectateurs, de correspondants d'antennes dans les villes importantes de la région;

- rapports aux publics; scolaires, étudiants, urbains, ruraux, ouvriers;

avec des publics spécifiques: milieux psychiatriques, carcéraux, militaires, handicapés, troisième âge.

Formation:

- constitution d'ateliers professionnels ou amateurs; finalité; réguliers,

hebdomadaires; ou sous forme de stages;

- constitution d'une école visant à un apprentissage du jeu, de la scénographie, de la dramaturgie, des techniques de plateau, lumière, son;

- rapports à l'écriture et à la dramaturgie;

- formation générale du public;

- classe A 3: nature des projets, des collaborations avec les enseignants,

avec les autres professionnels de la région;

- interventions de formation en direction des troupes et/ou acteurs amateurs.

Programmation:

- formes de collaboration avec d'autres troupes, avec les producteurs, les << tourneurs >>, les institutions de même type;

- échanges entre centres dramatiques et nationaux;

- collaborations de programmation avec les autres structures de la région (scènes nationales, théâtres municipaux, etc.);

- attitude face aux productions des compagnies régionales;

- ouverture en direction du spectacle vivant: lyrique, chorégraphique,

musical, marionnettes, spectacles en langues étrangères, spectacles visuels, etc.;

- programmation éclectique ou dans l'axe des créations du centre dramatique national;

- audiovisuel.

Animations liées aux créations:

- lectures et mises en espace;

- travaux divers d'acteurs;

- rencontres, interventions, débats;

- liens avec l'Université, les associations, les collectivités.

Equipe:

- troupe, groupe artistique, intermittence;

- permanence et ou intermittence des équipes administratives et techniques; - choix en matière de communication, de relations publiques;

- collaborations avec les autres professionnels de la région, dans les trois secteurs: artistique, technique et administratif;

- choix spécifiques: ateliers de construction, costumes, accessoires,

imprimerie, photographies, archivages, expositions, éditions, publications.

Gestion:

- sur la base d'un budget type de fonctionnement sur trois ans: répartition des grandes masses budgétaires, salaires, frais généraux, communication,

création-production;

- objectifs de développement de ressources sur trois ans: intensification ou réduction de la diffusion, recherches de financements annexes.

TITRE III

LE FONCTIONNEMENT

Article 19

Le ou les signataires du contrat sont personnellement et moralement responsables de l'exécution de l'ensemble des clauses du présent contrat.

Article 20

Pour mieux établir l'implantation régionale du centre, la direction du théâtre et des spectacles s'efforcera d'assurer au directeur l'utilisation privilégiée d'une salle de spectacles et de locaux annexes. La direction du théâtre et des spectacles et le directeur s'efforceront également d'obtenir des collectivités territoriales des subventions de fonctionnement et d'investissement.

Les conventions que le directeur signera à cet effet avec les collectivités territoriales concernées

devront être soumises à l'approbation du ministère de la culture, de même que toutes les autres conventions qu'il passera avec d'autres personnes morales.

En cas de coproduction avec le théâtre privé, le contrat y afférent sera communiqué pour avis à la direction du théâtre et des spectacles avant signature.

Tout contrat de vente ou de coréalisation ne pourra être négocié à un coût inférieur au coût d'exploitation du spectacle.

Article 21

Avant son embauche, l'administrateur choisi par le directeur du centre devra obtenir l'agrément de la direction du théâtre et des spectacles.

Article 22

Le directeur remplira sa mission par l'intermédiaire d'une société à responsabilité limitée ou d'une société anonyme qui est cosignataire du présent contrat. Les statuts de la société devront être agréés par le ministère de la culture.

Article 23

Le directeur remplira ponctuellement toutes ses obligations à l'égard des organismes fiscaux et sociaux.

Article 24

Il tiendra une comptabilité conforme au plan comptable national et au guide comptable professionnel des entreprises du spectacle. Il aura recours à un commissaire aux comptes inscrit sur la liste des commissaires aux comptes établie par les cours d'appel. Les rapports du commissaire aux comptes et ses communications au conseil d'administration et les procès-verbaux des assemblées seront adressés au ministère de la culture avant le 15 mars de chaque année.

Article 25

Un comité de suivi composé des représentants de l'Etat et des responsables de la société est chargé de suivre l'exécution du contrat et il est informé de l'état financier de la société ainsi que de la situation de l'emploi. Il se réunit au moins une fois par an à l'initiative de la direction du théâtre et des spectacles. Les collectivités territoriales qui sont engagées financièrement peuvent être invitées à participer au comité de suivi.

Article 26

L'entreprise ne pourra effectuer, directement ou indirectement,

d'acquisition ou d'aliénation immobilière qu'avec l'autorisation expresse de la direction du théâtre et des spectacles et sur financement approprié.

Article 27

Le directeur respectera les dispositions législatives, réglementaires et conventionnelles concernant

l'ensemble de son personnel. Il s'efforcera d'éviter les suppressions d'emploi et de favoriser, au besoin, le reclassement du personnel licencié dans un établissement similaire.

Article 28

Le directeur adressera chaque année à la direction du théâtre et des spectacles, avant le 1er mars, un compte de résultat de l'année précédente et un bilan arrêté au 31 décembre de l'année précédente.

Article 29

Le directeur adressera chaque année à la direction du théâtre et des spectacles, avant le 1er octobre, un bilan d'activité complet et un état du personnel en service relatifs à la saison précédente ainsi qu'un programme de la saison à venir.

Article 30

Le directeur adressera chaque année à la direction du théâtre et des spectacles, avant le 1er décembre, un budget prévisionnel pour l'année suivante. Ce budget prévisionnel devra être approuvé par le ministère de la culture avant le 31 décembre.

Article 31

Le directeur s'acquittera de ses obligations prévues aux articles 28, 29 et 30 ci-dessus en se conformant aux procédures indiquées par le ministère de la culture.

Article 32

Le directeur reconnaît tous pouvoirs d'investigation sur pièces et sur place pour l'examen de ses comptes et de sa gestion à tout agent désigné à cet effet par le ministère de la culture. Il facilitera en particulier les missions des inspecteurs généraux des spectacles.

Article 33

L'activité artistique du directeur s'exercera prioritairement dans le cadre du centre dont il assume la responsabilité. Il évitera les charges extérieures qui seraient susceptibles d'entraver le bon fonctionnement de sa mission. Il s'abstiendra notamment de toute absence prolongée. Le cas échéant, l'absence sera motivée et nécessitera l'autorisation préalable et expresse de la direction du théâtre et des spectacles. Le directeur résidera dans la zone d'implantation du théâtre..

TITRE IV

LE SUBVENTIONNEMENT

Article 34

Pour lui permettre l'exécution de sa mission, le ministère de la culture fera bénéficier le directeur d'une subvention de fonctionnement annuelle dont le montant minimum est égal à ..., sous réserve de l'inscription des crédits correspondants dans chacune des lois de finances concernées et de la disponibilité effective des crédits au moment où la demande de subvention est présentée.

Article 35

La subvention sera attribuée, sur la demande du directeur, à la société cosignataire du présent contrat.

Article 36

Elle sera payée par moitié au début de chaque semestre sauf en cas d'instructions gouvernementales contraires.

Article 37

Le montant de la subvention décidée par le ministère de la culture, sous réserve du vote du Parlement, sera notifié au directeur avant le 1er décembre de chaque année.

Article 38

Le directeur s'engage à transférer à son successeur, désigné par le ministère de la culture, les biens (dont il fournira un inventaire) nécessaires à l'exploitation de l'établissement culturel et ceux acquis pendant son mandat ou celui de son prédécesseur, sans en retirer, directement ou indirectement, un profit personnel.

Cette transmission pourra se faire soit par la cession de tout ou partie des actions de la société, soit par la cession de tout ou partie des actifs sociaux, dans le respect des statuts.

TITRE V

LE TERME DU CONTRAT

Article 39

Le présent contrat est conclu pour une durée de trois ans à compter du ..... Il est renouvelable deux fois.

Article 40

Il sera interrompu de plein droit en cas de décès ou d'incapacité du directeur.

Article 41

Il pourra également être dénoncé par l'une ou l'autre des parties en cas de manquement grave susceptible d'empêcher son exécution normale. Le responsable du manquement sera informé par écrit par l'autre partie des griefs invoqués contre lui. Il devra présenter ses observations dans les trente jours suivants et la dénonciation ne pourra prendre effet qu'à ce terme.

Article 42

Le directeur ouvrira dans le budget prévisionnel du dernier exercice couvert par le présent contrat une provision destinée à contribuer, le cas échéant, à la sauvegarde des intérêts du personnel artistique bénéficiaire au 1er janvier de l'année concernée d'un contrat à durée indéterminée. Cette somme sera réintégrée dans le budget général du centre en cas de renouvellement du contrat du directeur.

Article 43

Au terme du présent contrat, les comptes de la société visée à l'article 22 devront être impérativement en équilibre.

Article 44

Neuf mois au moins avant l'expiration du présent contrat, le directeur et le ministre chargé de la culture ou son représentant auront un entretien qui permettra de faire le point sur l'exécution dudit contrat et chacune des deux parties devra faire connaître à l'autre ses intentions en ce qui concerne le renouvellement dudit contrat, ou sa prolongation pendant une période de six mois à un an, à laquelle sera associé le directeur suivant.

Article additionnel

Article 45

Eventuelles dispositions dérogatoires.

.....

Fait à Paris, le 23 février 1995.

JACQUES TOUBON

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Ministère
Culture
Communication

CONTRAT DE PERFORMANCE 2006/2008
THEÂTRE NATIONAL DE STRASBOURG
1er décembre 2005

SOMMAIRE

I. Présentation des orientations stratégiques de l'établissement 3
1. MISSIONS FONDAMENTALES 3
2. DIAGNOSTIC 6
3. OBJECTIFS STRATEGIQUES 8
Objectif 1 : inciter à l'innovation 8
Objectif 2 : donner des bases économiques et financières solides à la création française 10
Objectif 3 : augmenter la fréquentation et la diversité du public 12
Objectif 4 : diffuser davantage les oeuvres 13
II. Suivi des objectifs du contrat de performance 17
III. Corollaire du contrat de performance du Théâtre National de Strasbourg 23
IV. Documents a joindre en annexes 32
1. PRINCIPALES DONNEES ECONOMIQUES ET FINANCIERES 32
2. ORGANIGRAMME 34
V. Glossaire 36

I. PRESENTATION DES ORIENTATIONS STRATEGIQUES DE L'ETABLISSEMENT

1. Missions fondamentales

Le Théâtre national de Strasbourg a pour objet statutaire *la présentation d'œuvres théâtrales appartenant au répertoire classique et moderne, français et étranger, ainsi que la création d'œuvres nouvelles enrichissant ce répertoire. Son action doit tendre à favoriser l'accès aux valeurs culturelles du public le plus large et le plus diversifié, appartenant à toutes les catégories sociales de la population. Il a la faculté d'organiser des manifestations artistiques et culturelles diverses (concerts, conférences, projections cinématographiques, etc.) et de prendre part, avec l'agrément du ministre de la culture, à des tournées ou à des festivals tant en province qu'à l'étranger (Article 2 du décret du 31 mai 1972).*

Le Théâtre national de Strasbourg intègre par ailleurs une école supérieure d'art dramatique.

Le Théâtre national de Strasbourg est un établissement public industriel et commercial placé sous la tutelle du ministre chargé de la culture. Il dispose actuellement de deux salles de spectacles au siège avenue de la Marseillaise, d'ateliers de constructions à Illkirch Graffenstaden, et d'une salle de répétition ainsi que d'une salle modulable pouvant accueillir des spectacles ou des travaux d'élèves dans un espace plus récemment aménagé rue Jacques Kablé.

Depuis sa nomination le 1er juillet 2000, le projet artistique de son directeur, Stéphane Braunschweig, s'articule autour de trois axes principaux, *s'attachant à défendre des gestes artistique forts et singuliers, placés sous le signe d'un dialogue vivant et poétique entre auteurs, acteurs et metteurs en scène :*

- *Le développement de la dimension internationale.*
- *L'installation d'une véritable troupe permanente.*
  En dehors de ses productions propres, le TNS coproduit et accueille d'autres spectacles. Les coproductions concernent avant tout des compagnies aux moyens budgétaires limités ou des metteurs en scène indépendants.
- *Le renforcement de la place de l'école au centre des activités du théâtre.*
  L'école est une chance pour le TNS, si l'on considère qu'elle n'est pas seulement un endroit pour former de futurs comédiens, scénographes ou régisseurs, mais qu'elle constitue à l'intérieur même du théâtre un foyer bouillonnant de recherche et de remise en question de nos pratiques et de nos gestes artistiques.
  Les élèves des différentes sections collaborent au sein des ateliers de deuxième et troisième année. La première année de leur scolarité propose un décloisonnement, en privilégiant, à côté des cours spécifiques destinés à chaque section un tronc commun de formation. C'est dans cet esprit, qu'a été ouverte la section mise en scène/dramaturgie : conçue comme transversale aux sections existantes.

Stéphane Braunschweig (automne 2000)

Données économiques et financières

a) Ventilation des dépenses et des recettes par activité

Dépenses		Structure			Saison dont permanence artistique			Activités artistiques						TOTAL		
								Théâtre	Ecole	Théâtre	Ecole	Théâtre	Ecole			
		CF 2004	EPRD 2005	EPRD 2006	CF 2004	EPRD 2005	EPRD 2006	CF 2004		EPRD 2005		EPRD 2006		CF 2004	EPRD 2005	EPRD 2006
Personnel	M€	4 355 478	4 483 439	4 578 141	1 120 510	1 057 593	1 136 040	694 397	231 071	567 523	431 240	641 162	328 040	6 401 456	6 539 795	6 683 384
	%	69,85%	72,54%	72,95%	77,00%	75,93%	75,01%	25,59%	52,99%	23,39%	67,10%	23,80%	62,97%	59,05%	61,45%	60,73%
Fonctionnement*	M€	1 473 140	1 297 219	1 367 700	334 766	335 252	378 415	2 018 768	204 964	1 858 727	211 448	2 053 209	192 941	4 031 638	3 702 646	3 992 265
	%	23,62%	20,99%	21,79%	23,00%	24,07%	24,99%	74,41%	47,01%	76,61%	32,90%	76,20%	37,03%	37,19%	34,79%	36,27%
Investissements	M€	406 896	400 000	330 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	406 896	400 000	330 000
	%	6,53%	6,47%	5,26%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3,75%	3,76%	3,00%
TOTAL	M€	6 235 514	6 180 658	6 275 841	1 455 276	1 392 845	1 514 455	2 713 165	436 035	2 426 250	642 688	2 694 371	520 981	10 839 990	10 642 441	11 005 649
	%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Recettes		Structure			Saison			Activités artistiques						TOTAL		
								Théâtre	Ecole	Théâtre	Ecole	Théâtre	Ecole			
		CF 2004	EPRD 2005	EPRD 2006	CF 2004	EPRD 2005	EPRD 2006	CF 2004		EPRD 2005		EPRD 2006		CF 2004	EPRD 2005	EPRD 2006
Billetterie	M€	0	0	0	0	0	0	540 855	0	435 384	0	538 433	0	540 855	435 384	538 433
	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	51,93%	0,00%	41,80%	0,00%	49,65%	0,00%	4,99%	4,09%	4,93%
Autres recettes propres	M€	525 155	321 057	375 004	23 255	16 000	16 500	500 656	140 873	503 950	146 100	546 000	57 300	1 189 940	987 107	994 804
	%	5,46%	3,37%	3,84%	100,00%	100,00%	100,00%	48,07%	89,06%	48,39%	90,81%	50,35%	79,49%	10,98%	9,28%	9,10%
Subvention de fonctionnement	M€	8 683 919	8 805 167	9 050 702	0	0	0	0	17 297	0	14 783	0	14 783	8 701 216	8 819 950	9 065 485
	%	90,31%	92,43%	92,77%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,66%	0,00%	1,42%	0,00%	20,51%	80,28%	82,88%	82,95%
Subvention d'investissement	M€	406 896	400 000	330000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	406 896	400 000	330 000
	%	4,23%	4,20%	3,38%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	39,07%	3,75%	3,76%	3,02%
TOTAL	M€	9 615 970	9 526 224	9 755 706	23 255	16 000	16 500	1 041 512	158 170	939 334	160 883	1 084 433	72 083	10 838 906	10 642 441	10 928 723
	%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Structure : Charges et produits imputables à la permanence de l'établissement
Saison : Charges et produits proportionnels à l'activité et non imputable à une activité précise (communication de Saison, rémunérations variables du personnel sous CDI…)
Activités : Charges et produits imputables à une activité identifiée (communication des spectacles, personnel sous CDD attaché aux spectacles…)

Evolution des effectifs / masse salariale / activités

Effectifs		Structure			Saison			Activités artistiques (dt permanence artistique)						TOTAL		
								Théâtre	Ecole	Théâtre	Ecole	Théâtre	Ecole			
		CF 2004	EPRD 2005	EPRD 2006	CF 2004	EPRD 2005	EPRD 2006	CF 2004		EPRD 2005		EPRD 2006		CF 2004	EPRD 2005	EPRD 2006
Permanents autorisés	ETP	99	99	99												
	M€	4 355 478	4 483 439	4 578 141	0	0	0	44 967	0	45 735	0	45 735	0	4 400 445	4 529 174	4 623 876
	%	74,73%	77,56%	77,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,40%	0,00%	1,53%	0,00%	1,42%	0,00%	42,18%	44,22%	43,31%
Non permanents sur crédits	ETP													32,48		
personnel et troupe	M€	0	0	0	275 575	188 695	267 127	1 150 112	231 071	1 086 563	431 240	1 125 194	328 040	1 656 758	1 706 498	1 720 362
	%	0,00%	0,00%	0,00%	28,87%	22,79%	27,13%	35,79%	52,99%	36,33%	67,10%	34,90%	62,97%	15,88%	16,66%	16,11%
Masse salariale	M€	4 355 478	4 483 439	4 578 141	619 829	492 818	606 273	1 195 079	231 071	1 132 298	431 240	1 170 929	328 040	6 401 456	6 539 795	6 683 384
dont variables des permanents	%	74,73%	77,56%	77,00%	64,93%	59,51%	61,57%	37,19%	52,99%	37,86%	67,10%	36,32%	62,97%	61,36%	63,85%	62,60%
Budget global	M€	5 828 618	5 780 658	5 945 841	954 595	828 070	984 688	3 213 846	436 035	2 991 025	642 688	3 224 138	520 981	10 433 095	10 242 441	10 675 649
	%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Les charges afférentes à la permanence artistique (artistes interprètes sous CDD supérieurs à 9 mois) imputées budgétairement en charges de saison (tableau p.4) sont dans ce tableau, par souci de clarté, ventilées dans les charges des activités artistiques Théâtre, dont elles représentent la part la plus importante des moyens budgétaires consacrés aux productions propres. Ces artistes sont donc compris dans les ETP non permanents mentionnés dans la colonne « TOTAL » (nos outils de gestion ne permettent pas, à ce jour, la ventilation des ETP non permanents entre Saison et Activités artistiques).

Les charges salariales brutes imputées aux Non permanents, et les ETP qui leur correspondent, peuvent être répartis dans chacune des trois lignes comptables dédiées aux dépenses de personnel (la permanence artistique étant, comme sur le tableau ci-dessus, analysées dans les colonnes Activités artistiques Théâtre) :

		Saison			*Activités artistiques*						*ETP*			
					Théâtre	*Ecole*	*Théâtre*	*Ecole*	*Théâtre*	*Ecole*				
		CF 2004	*EPRD 2005*	*EPRD 2006*	*CF 2004*		*ERPD 2005*		*ERPD 2006*		*CF 2004*	*EPRD 2005*	*EPRD 2005*	
641 personnel administratif	%	*64%*	*100%*	*84%*	*0%*	*1%*	*0%*	*0%*	*0%*	*0%*	*10,18**		NR	** dt 5,09 : pers.accueil salles*
642 personnel techniques	%	*36%*	*0%*	*16%*	*39%*	*92%*	*37%*	*84%*	*48%*	*79%*	*15,50*		NR	
643 personnel artistique	%	*0%*	*0%*	*0%*	*61%*	*8%*	*63%*	*16%*	*52%*	*21%*	*6,80*		NR	*pour l'Ecole : seuls sont pris en compte*
		100%	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*32,48*	*0*	NR	*les intervenants artistes dirigeant un atelier*

b) Ventilation du budget selon la nomenclature LOLF du Ministère (programme / actions / sous actions):

Programme	Actions		CF 2004	EPRD 2005	EPRD 2006
Programme 2	Action 2.1	création (struct.saison et act.théâtre)	9 132 523	8 724 354	9 295 492
Programme 3	Action 3.1	école (struct.saison et act.école)	1 195 392	1 421 804	1 301 673
	Action 3.2	soutien aux éducations artistiques (classe L3)	7 960	14 783	14 783
	Action 3.4	publics spécifiques (dt ateliers amateurs et comités de lecture)	97 219	81 500	63 700

Pour le TNS, les moyens affectés au Programme 3 dans le tableau ci-dessus proviennent des crédits du Programme 2 du Ministère de la Culture. Les montants indiqués sur la ligne Action 3.1 ne comptabilisent que les dépenses directes générées par les activités de l'Ecole, totalement adossée à la Structure permanente, technique et administrative, de l'Etablissement (qui ne fait l'objet d'aucune péréquation). De même, les Actions 3.2 & 3.4 ne comptabilisent que les dépenses directes générées par ces Actions. Ces montants ne sont pas significatifs, car ils n'incluent pas les moyens techniques et administratifs de Structure et de Saison de l'Etablissement, mobilisés pour la préparation et la mise en œuvre de ces Actions.

2. Diagnostic

Points forts :

Depuis l'année 2000, début du premier mandat de Stéphane Braunschweig, les points forts internes du TNS peuvent être analysés et résumés en trois éléments déterminants:

- l'étroite interaction entre le Théâtre et l'Ecole,
  - confrontant quotidiennement les pratiques de la production et de l'exploitation théâtrales à celles des apprentissages d'élèves artistes et techniciens,
  - partageant des locaux et des équipements adaptés à leur mission de création et de pédagogie,
  - et bénéficiant des compétences diverses et complémentaires d'une équipe permanente réunissant la plupart des métiers requis pour fabriquer et représenter du théâtre ;
- la permanence artistique affirmée par la présence d'interprètes engagés pour au moins la durée de chaque saison et la présence régulière de collaborateurs artistiques (décors, costumes, lumières, …) réunis pour la création des productions de l'Etablissement, mais aussi souvent impliqués dans la vie de l'Ecole ;
- la présence régulière d'un public curieux de découvrir les œuvres qui lui sont proposées (productions de la troupe permanente, coproductions d'équipes émergentes, ateliers publics des élèves de troisième année, représentations de spectacles invités français, mais aussi - de façon réaffirmée chaque saison - étrangers), spectateurs abonnés pour plus des deux tiers (dont plus de la moitié ont moins de 26 ans) dans les salles du TNS, mais également spectateurs réunis lors des nombreuses exploitations des productions de la troupe en tournée, en province et à Paris.

Point faible :

Le point faible interne, méritant d'être remarqué, réside très certainement dans la jauge limitée des salles qu'utilise le TNS.
En effet la mauvais visibilité du plateau pour les spectateurs assis à l'orchestre dans la jauge de 600 places de la salle Bernard Marie Koltès, impose très souvent de modifier sa disposition afin de garantir une bonne qualité de réception du spectacle proposé (les sièges de l'orchestre sont alors remplacés par un gradin garantissant la vue sur l'ensemble du plateau) et en conséquence de réduire sa capacité d'accueil à 470 fauteuils**.** Il faut ajouter que dans cette même salle, certaines places offertes sur les côtés, à la corbeille et au balcon, ne bénéficient pour de nombreux spectacles que d'une visibilité réduite.
Les trois autres salles dont dispose le TNS : la salle Hubert Gignoux, et (plus récemment) le Studio et le Hall Kablé, qui privilégient la transformation des implantations scénographiques (répondant ainsi aux besoins d'un Théâtre de création et d'une Ecole supérieure d'art dramatique) n'offrent respectivement qu'une jauge maximum de 200, 140 et 260 places. Ces paramètres nous amènent à constater durant ces dernières saisons une jauge moyenne mise en vente de l'ordre de 330 places.
Si chacune de ces jauges garantit une grande qualité du rapport scène salle, qui explique certainement en partie la satisfaction, et donc la confiance renouvelée, du public ; elles ont l'inconvénient de plafonner les jauges financières envisageables, mais également de limiter les capacités d'élargissement du public, sauf à augmenter le nombre de représentations et en conséquence d'alourdir sensiblement les coûts d'exploitation, surtout dans le cas des spectacles accueillis dont les coûts d'exploitation sont proportionnels aux durées.

Incertitudes :

On peut relever aujourd'hui comme premier élément d'incertitude, l'absence de projet (analysé, chiffré et validé) concernant l'aménagement du bâtiment de façade situé sur la place de la République, qui dans le cadre d'une affectation partagée avec un autre opérateur à vocation culturelle, pourrait offrir au TNS une capacité d'extension de ses locaux administratifs et techniques pour le Théâtre comme pour l'Ecole. Il faut ajouter qu'un projet de cette envergure devra prendre en compte le fait que des travaux d'importance pour la réalisation des aménagements nécessaires aux nouvelles affectations de ce bâtiment pourraient déclencher des nuisances incompatibles avec le fonctionnement quotidien du Théâtre.

Une seconde incertitude concerne le financement du développement du projet artistique défendu par Stéphane Braunschweig et réaffirmé à l'occasion des entretiens qui ont précédé le renouvellement pour trois ans de son contrat de directeur (juillet 2005 – juin 2008). Elargir l'envergure de la troupe permanente, afin de pouvoir aborder d'autres répertoires et démultiplier les capacités de production et surtout d'exploitation du Théâtre, tout en n'abandonnant ni les efforts de coproductions décisives de projets fragiles, ni la découverte d'œuvres majeures du théâtre européen (ou plus éloigné), voilà qui nécessite en effet de doter le TNS des moyens budgétaires adéquats. Les cinq années écoulées témoignent des vertus d'efficacité budgétaire et des qualités démultiplicatrices de la présence pérenne d'artistes (interprètes ou collaborateurs de productions) dans les activités du Théâtre et de l'Ecole. En revanche, le niveau d'activités, qui traduit l'ambition de ce projet artistique, a pour conséquence l'augmentation des coûts de personnel induits par la superposition de ces activités.

3. Objectifs stratégiques

Objectif 1 : inciter à l'innovation

Les théâtres nationaux concourent à la réalisation de l'objectif n°1 du Ministère de la culture et de la communication (inciter à l'innovation et à la diversité de la création française) par leur capacité à produire et représenter des spectacles nouveaux ou du répertoire (créations, nouvelles mises en scène, accueils de spectacles étrangers, de jeunes compagnies internationales…), chacun compte tenu de ses missions statutaires. En fonction de ces missions, ils peuvent également soutenir les projets de compagnies pour lesquels ils apportent leur capacité de coproduction, coréalisation ou toute autre forme de collaboration adaptée aux projets.

Concernant le Théâtre national de Strasbourg, cette diversité s'exprime par le nombre de fauteuils offerts par les productions propres, sur l'ensemble de la jauge disponible, tous spectacles confondus. Elle s'exprime également par les moyens consacrés par le théâtre afin de créer de nouvelles œuvres ou d'assurer le renouvellement de la mise en scène d'œuvres du répertoire, en mobilisant toutes les compétences de la permanence artistique ou réservant les moyens financiers et techniques, consacrés à la coproduction de projets émergeants.

Il est important de noter que tous les indicateurs qui vont suivre sont établis en référence à l'exercice budgétaire (année civile), alors que la logique des Activités (du Théâtre & de l'Ecole) s'exprime en saison (1er septembre – 31 août). Ainsi, un apport en coproduction, le montant élevé d'une cession décaissée (accueil d'un spectacle) ou encaissée (produit d'une tournée), comme la jauge offerte par des représentations organisées dans une grande (ou une petite) salle, glissant de la fin de l'année civile au début de la suivante (ou l'inverse), entraînent une variation (importante) de chacun des indicateurs retenus.
Pour des motifs analogues, les indicateurs présentés en EPRD sont très souvent imprécis concernant le second semestre, dont les paramètres essentiels des Activités (ainsi que ceux connexes de la Saison) ne sont généralement pas connus lors de sa préparation.
En conséquence, nous indiquerons – chaque fois qu'ils sont significatifs – en dessous de ceux de l'EPRD, les indicateurs précisés par la DM1 ou la DM2.

Indicateur n°1 : taux de places offertes sur les productions propres de l'établissement (numérateur : sièges offerts pour les productions ; dénominateur : total des sièges mis en vente)

Indicateur stratégique n°1	CF 2004	EPRD 2005	EPRD 2006
sièges offerts par les productions	9 387	8 400	17 110
total des sièges offerts	56 167	60 016	69 330
	16,71%	14,00%	24,68%

Indicateur stratégique n°1	DM2 2005
sièges offerts par les productions	8 500
total des sièges offerts	54 805
	15,51%

Indicateur n°2 : part du budget artistique consacré à la production (numérateur : total des moyens consacrés à la production, dont prorata des périodes de montages (répétitions) de la permanence artistique, apports en coproduction ; dénominateur : total du budget des activités artistiques, incluant la permanence artistique)

Indicateur stratégique n°2	CF 2004	EPRD 2005	EPRD 2006
total des moyens pour prod. & coprod.	637 374	211 000	450 552
total activités dont perm.art.	2 671 457	2 462 460	2 593 271
hors pers.tech. & Communication	23,86%	8,57%	17,37%

	DM1 2005
total des moyens pour prod. & coprod.	*529 900*
total activités dont perm.art.	*2 526 875*
hors pers.tech. & Communication	*20,97%*

A ces deux indicateurs associés (PAP.MCC) s'ajoutent pour cet objectif les indicateurs des orientations stratégiques du Théâtre national de Strasbourg.

Soutien décisif de coproduction à des projets de création :

Part du budget artistique consacré aux coproductions « décisives » (numérateur : total des apports en numéraires et montant de la cession des représentations au TNS ; dénominateur : total du budget des activités artistiques, incluant la permanence artistique)

Indicateur stratégique n°3	CF 2004	EPRD 2005	EPRD 2006
total coût montage et cession coprod.	268 914	50 000	304 000
total activités dont perm.art.	2 671 457	2 462 460	2 593 271
hors pers.tech. & Communication	10,07%	2,03%	11,72%

	DM1 2005
total coût montage et cession coprod.	*127 392*
total activités dont perm.art.	*2 526 875*
hors pers.tech. & Communication	*5,04%*

Importance décisive des engagements en coproductions (numérateur : apports en numéraires, dépenses annexes et valorisation des constructions & fabrications ; dénominateur : total des charges de montage de la coproduction) pour chaque coproduction.

Indicateur stratégique n°4	Sans faim écrit et mis en scène par Hubert Colas	Anéantis de Sarah Kane mis en scène par Daniel Jeanneteau	Les Marchands écrit et mis en scène par Joël Pommerat	L'ignorant et le fou de Thomas Bernhard mis en scène par Célie Pauthe
total charges coprod. TNS	69 352	95 562	75 000	60 000
total charges coprod.	175 076	209 389	407 750	160 000
	39,61%	45,64%	18,39%	37,50%
plus valorisation pers.tech ateliers	*54%*	*61%*	*26%*	*70%*

Objectif 2 : donner des bases économiques et financières solides à la création française

Le développement du projet du Théâtre national de Strasbourg (l'élargissement de l'effectif de la troupe permanente ; l'optimisation de l'utilisation des lieux de spectacles, dans les locaux de l'avenue de la Marseillaise et de l'espace Kablé, par le Théâtre et l'Ecole) implique une augmentation de la capacité de production du théâtre et donc une évolution de la marge disponible pour les activités artistiques et d'enseignement (solde sur Structure : différentiel entre produits et charges de structure).

Outre le suivi, en valeur absolue de la '*marge artistique'*, deux leviers peuvent être mis en évidence :

1. Levier budgétaire : il repose sur la couverture, par le différentiel dégagé entre les charges « fixes » de Structure et la subvention de fonctionnement, des besoins de financement des activités du Théâtre et de l'Ecole récapitulées dans chacun des modules Saison et Activités.

Indicateurs budgétaires :

- Taux de consommation de la subvention de fonctionnement par les charges Structure du Théâtre et de l'Ecole confondus (numérateur : charges de Structure/dénominateur : subvention de fonctionnement)

Indicateur budgétaire n°1	CF 2004	EPRD 2005	EPRD 2006
charges de structure (hors bourses Ecole)	5 726 912	5 680 478	5 845 661
subvention de fonctionnement	8 582 213	8 704 987	8 950 522
	66,73%	65,26%	65,31%

Indicateur budgétaire n°1	*DM1 2005*
charges de structure (hors bourses Ecole)	*5 596 745*
subvention de fonctionnement	*8 704 987*
	64,29%

- Taux de consommation du solde sur Structure (différentiel entre produits et charges de structure) par les rémunérations variables des CDI et les rémunérations des CDD, hors artistes interprètes, collaborateurs artistiques et enseignants (numérateur : masses salariales administratives et techniques CDD & variables CDI/dénominateur : solde sur Structure). Cet indicateur permet de déterminer la marge d'initiative de l'établissement pour développer les Activités du Théâtre et de l'Ecole, avant toute recette propre.

Indicateur budgétaire n°2	CF 2004	EPRD 2005	EPRD 2006	
masse salariale CDD adm.& tech.	654 593	542 326	682 799	*hors collaborateurs artistiques Théâtre*
variables CDI adm.& tech	338 070	306 293	339 474	*et enseignants Ecole*
TOTAL	**992 663**	**848 619**	**1 022 273**	
solde sur Structure (tableau d'analyse)	3 380 456	3 345 566	3 479 865	
	29,36%	25,37%	29,38%	

Indicateur budgétaire n°2	DM1 2005	
masse salariale CDD adm.& tech.	897 623	*hors collaborateurs artistiques Théâtre*
variables CDI adm.& tech	331 539	*et enseignants Ecole*
TOTAL	**1 229 162**	
solde sur Structure (tableau d'analyse)	3 487 653	
	35,24%	

2. Levier de performance : '*optimisation*' des recettes propres de l'Etablissement.
Celle-ci sera recherchée par une optimisation des jauges, en fonction de la nature des projets artistiques, ainsi que par la recherche de recettes propres (maximisation de la fréquentation, recherche de mécénat, etc.)
Les jauges de référence sont les jauges « physiques » de chacune des salles dans leur configuration de jauge optimum (Koltès : 600 places ; Gignoux : 200 places ; Studio Kablé : 140 places ; Hall Kablé : 260 places).

Indicateurs de performance :

- Taux de couverture des charges de Saison et des Activités artistiques du Théâtre par les recettes de Saison et les recettes des Activités artistiques du Théâtre (numérateur : recettes de Saison et d'Activités du Théâtre/dénominateur : charges de Saison et d'Activités du Théâtre dont communication et CDD et variables CDI, administratifs et techniques, et permanence artistique).

Indicateur de performance n°1	CF 2004	EPRD 2005	EPRD 2006
recettes des activités artistiques (Activités et Saison)	1 064 766	955 334	1 100 933
charges des activités artistiques (Activités et Saison)	4 022 437	3 675 089	4 043 952
	26,47%	25,99%	27,22%

Indicateur de performance n°1	DM2 2005
recettes des activités artistiques (Activités et Saison)	1 152 657
charges des activités artistiques (Activités et Saison)	4 155 297
	27,74%

- Taux de couverture des charges des productions et de leur exploitation au siège et en tournée, incluant les charges de communication et de permanence artistique, mais hors charges de personnels techniques (CDD & variables CDI).

Indicateur de performance n°2	CF 2004	EPRD 2005	EPRD 2006
recettes des productions (billetterie et tournée)	531 534	562 128	573 957
charges des productions (montage et exploitation)	1 195 688	1 103 375	1 074 692
hors pers.tech.	44,45%	50,95%	53,41%
dt Communication Activités			

Indicateur de performance n°2	DM2 2005
recettes des productions (billetterie et tournée)	570 223
charges des productions (montage et exploitation)	1 016 189
hors pers.tech.	56,11%
dt Communication Activités	

- Taux de recettes propres (numérateur : recettes propres (billetterie, produits des cessions, taxe d'apprentissage, inscription au concours, produits financiers…)/ dénominateur : total des produits) du Théâtre et de l'Ecole confondus.

Indicateur de performance n°3	CF 2004	EPRD 2005	EPRD 2006
recettes propres	1 292 621	1 126 434	1 150 233
total des produits	10 432 010	10 242 441	10 598 723
	12,39%	11,00%	10,85%

Objectif 3 : augmenter la fréquentation et la diversité du public

Cet objectif concourt à la réalisation de l'objectif n°3 du Ministère de la culture et de la communication (augmenter la fréquentation du public dans les lieux culturels sur l'ensemble du territoire). Outre la fréquentation en valeur absolue du théâtre (fréquentation payante et gratuite), la répartition sociologique des publics – et plus particulièrement celle dénombrant l'importance de la tranche d'age inférieure à 26 ans - en constitue une donnée de base, estimée par la répartition des entrées par tarif.

Indicateurs objectif 3 :

- Nombre de places offertes au siège (numérateur : nombre total de places mises en vente ; dénominateur : total jauge offerte calculée sur la base de la jauge de référence de chaque salle)

Indicateur 1 objectif n°3	CF 2004	EPRD 2005	EPRD 2006
nombre de places mises en vente	56 167	60 016	69 330
jauge physique de référence	67 340	67 160	71 840
	83,41%	89,36%	96,51%

Indicateur 1 objectif n°3	DM2 2005
nombre de places mises en vente	54 805
jauge physique de référence	65 760
	83,34%

Indicateur 1bis	CF 2004	EPRD 2005	EPRD 2006
Moyenne des jauges mises en vente par représentation	353	345	375

Indicateur 1bis	DM2 2005
Moyenne des jauges mises en vente par représentation	351

- Fréquentation totale du théâtre (numérateur : nombre total de spectateurs payants et invités ; dénominateur : total jauge offerte calculée sur la base de la jauge de référence de chaque salle)

Indicateur 2 objectif n°3	CF 2004	EPRD 2005	EPRD 2006
nombre de spectateurs total	54 312	45 490	51 110
jauge physique de référence	67 340	67 160	71 840
	80,65%	67,73%	71,14%

- Fréquentation payante (numérateur : nombre total de spectateurs payants ; dénominateur : total jauge offerte calculée sur la base de la jauge de référence de chaque salle)

Indicateur 3 objectif n°3	CF 2004	EPRD 2005	EPRD 2006
nombre de spectateurs payants	48 997	45 490	51 110
jauge physique de référence	67 340	67 160	71 840
	72,76%	67,73%	71,14%

- Analyse statistique de la fréquentation payante :
  - % billets abonnés (dont % « cartes cultures » & « à tout voir » et groupes scolaires)
  - % billets locations (dont % « cartes cultures » & « à tout voir » et groupes scolaires)

Indicateur 4 objectif n°3	CF 2004	EPRD 2005	EPRD 2006
% billets abonnés / total billets	77%	NR	NR
dt % cartes cultures et ATV et groupes scolaires / total billets	23%	NR	NR
% billets locations / total billets	23%	NR	NR
dt % cartes cultures et ATV et groupes scolaires / total billets	12%	NR	NR

Cartes cultures & A Tout Voir : cartes donnant accès aux étudiants et aux 15/25 ans domicilié ou scolarisé dans la CUS au tarif préférentiel de 5,5 €, dont le différentiel avec le prix avec le prix moyen proratisé est remboursé par un financement CUS, Jeunesse et Sport et DRAC/MCC.

Objectif 4 : diffuser davantage les oeuvres

L'objectif d'améliorer la circulation et la diffusion des œuvres sur l'ensemble du territoire et à l'étranger est partagé par les théâtres nationaux dont l'importance des budgets de productions et l'ambition des spectacles présentés justifie que le plus large auditoire soit recherché. Cet objectif repose sur la maximisation des jauges offertes et du nombre de représentations par spectacle, dans la limite du potentiel public, et sur l'organisation de tournées.
La réalisation de tournées permet en outre un amortissement des coûts de production, mesuré par le taux de couverture des charges de tournée par les recettes de tournée (numérateur : recettes marginales / dénominateur : charges marginales).

Indicateurs objectif 4 :

- 1. Nombre de représentations au siège :
  - des productions de la troupe permanente,
  - des coproductions « décisives ».

Nombre de représentations au siège	CF 2004	EPRD 2005	EPRD 2006
productions troupe permanente	34	20	45
coproductions décisives	34	15	49
	68	35	94

- 2. Le taux de couverture des charges en tournée n'est pas exploitable en l'état de notre ventilation budgétaire et analytique, qui constate en cumul : en Saison, les rémunérations de la permanence artistique et les rémunérations variables des personnels permanents et en Activités, les personnels supplémentaires sous CDD. Les charges de personnels techniques générées par l'exploitation des productions en tournée ne peuvent être ventilées dans les coûts des tournées.

- 3. Nombre de représentations en tournées :
  des productions de la troupe permanente,
  des coproductions « décisives ».

Nombre de représentations en tournées	CF 2004	EPRD 2005	EPRD 2006
production troupe permanente	75	61	109
coproduction décisive	38	55	NR
	113	116	109

- 4. Nombres de fauteuils offerts en tournée, par les productions de la troupe permanente.

Production de la troupe permanente	CF 2004	EPRD 2005	EPRD 2006
Nombre de fauteuils offerts en tournée	30 462	24 488	NR

Objectif 5 : contribuer au soutien de l'emploi artistique permanent et aux formations qualifiantes

La permanence artistique contribue de façon essentielle à la réalisation des objectifs précédents.
Depuis le 1er janvier 2001, le Théâtre national de Strasbourg réserve dans ses charges de saison une ligne budgétaire significative pour garantir, la rémunération d'artistes interprètes engagés sous contrats à durée déterminés d'au moins neuf mois. Outre les facilités d'exploitation en reprise des productions du répertoire, cette permanence démultiplie les actions du Théâtre national de Strasbourg dans le cadre de partenariats avec l'Education Nationale (en particuliers classes L3 ou à options, IUFM, …), ainsi qu'à l'occasion de collaborations avec d'autre institutions culturelles locales comme les bibliothèques ou les musées. Elle permet également d'initier des projets artistiques connexes, comme l'organisation régulière, à l'initiative de membres de cette troupe permanente (dont certains participent aux travaux du comité de lecture du théâtre), de lectures publiques proposant la découverte de jeunes auteurs français et étrangers.

Indicateur objectif 5 : Emploi artistique

- Nombre de mois de salaires sous CDD supérieurs à neuf mois.

	CF 2004	EPRD 2005	EPRD 2006
Nombre de mois de salaires	75	62	84

L'école supérieure d'art dramatique du Théâtre national de Strasbourg (dont elle partage les locaux et l'infrastructure) forme au sein d'une même promotion d'élèves des comédiens, des régisseurs, des scénographes, et depuis 2001, des metteurs en scène et dramaturges. Une partie de l'enseignement est dispensée par une équipe pédagogique constituée de professeurs réguliers, permanents ou non,

intervenant pour certains à l'école depuis plusieurs années. Des professeurs extérieurs (metteurs en scène, acteurs, scénographes, auteurs,…) tous artistes en exercice, sont associés à l'équipe pédagogique sur une durée de six à huit semaines pour diriger un atelier.
L'école organise également des stages de formation professionnelle continue dans le domaine des techniques du spectacle.
Cette situation étroite d'association et d'interaction entre une école et un théâtre national dirigé par un metteur en scène, est déterminante pour la formation : par leur présence au sein du théâtre, les élèves se trouvent en contact constant avec la dynamique artistique et l'activité quotidienne du théâtre (présence d'une troupe de comédiens permanents, de collaborateurs artistiques réguliers et d'une équipe administrative et technique engagée dans la réalisation d'un projet artistique).

<u>Indicateur objectif 5</u> : formations qualifiantes

- 1. Part Ecole dans chacun des trois modules de charges et de produits : Structure, Saison et Activités.

Indicateur objectif n°5

Part école dans :	CF 2004	EPRD 2005	EPRD 2006
Structure charges	11,43%	12,03%	11,37%
Structure produits	**12,57%**	**12,94%**	**13,20%**
Saison charges	6,94%	7,06%	7,87%
Saison produits	**0,00%**	**0,00%**	**0,00%**
Activités charges	13,85%	20,94%	16,20%
Activités produits	**13,18%**	**14,62%**	**6,23%**

- 2. Répartition des élèves de chacune des deux promotions présentes.

Groupe XXXVI Age au 1er octobre 2004

Age	19	20	21	22	23	24	25	26	
Fille	1	2		2		3	5		13
Garçon			3	3	2	2			10
Total	**1**	**2**	**3**	**5**	**2**	**5**	**5**		**23**
Comédiens			1	4	1	4	2		12
Scénographes							2		2
Régisseurs	1	2	2	1					6
Metteurs en scène					1				1
Dramaturges						1	1		2
									23 (élèves)

Groupe XXXVII Age au 1er octobre 2005

Age	19	20	21	22	23	24	25	26	
Fille	2	1	1	5	2	2			13
Garçon		3	5	1	3			1	13
Total	**2**	**4**	**6**	**6**	**5**	**2**	**0**	**1**	**26**
Comédiens		3	3	3	2	1			12
Scénographes			1	2	1				4
Régisseurs	2	1	1		2				6
Metteurs en scène			1			1			2
Dramaturges				1				1	2
									26 (élèves)

- 3. Présentations publiques des ateliers des élèves de 3ème année.

Nombre de représentations (3 ateliers/an)	2004	2005	2006
Strasbourg	34	26	0
Paris	5	5	0
Thionville	**	3	0
Total	39	34	0

Nombre de spectateurs (3 ateliers/an)	2004	2005	2006
Strasbourg	4753	3106	0
Paris	1056	885	0
Thionville	**	470	0
Total	5809	4461	0

- 4. Journées d'interventions pédagogiques des personnels permanents du Théâtre (hors personnel permanent Ecole) et des artistes de la troupe.

	2004	2005	2006
Personnel administratif (dont directeur 65 jours)	NR	70	NR
Personnel technique	NR	64	NR
Personnel artistique	NR	0	NR

données 2005 relevées par évaluation a posteriori

II. SUIVI DES OBJECTIFS DU CONTRAT DE PERFORMANCE

A l'occasion des entretiens qui ont précédé le renouvellement de son mandat de directeur du TNS pour trois nouvelles années (juillet 2005/juin 2008), Stéphane Braunschweig a réaffirmé les trois éléments essentiels de son projet :

- la permanence artistique d'une troupe permanente et de collaborateurs réguliers, associés à la vie de l'Ecole, au cœur des capacités d'initiative du Théâtre et facilitant l'exploitation et la circulation de ses productions,
- le soutien tutélaire décisif, financier et technique, à des projets fragiles de productions de compagnies ou de metteurs en scène indépendants,
- l'attention aux écritures théâtrales étrangères et plus particulièrement européennes,

en insistant sur le développement nécessaire de cette permanence artistique, qui, en augmentant l'envergure de la troupe permanente, doit permettre l'accès à de nouveaux répertoires et démultiplier les capacités de production (et donc d'exploitation) du TNS.

Cette ambition ne pourra se réaliser que grâce à la conjugaison des efforts de la tutelle, pour garantir la mobilisation des moyens nécessaires, et du TNS, pour conforter ses capacités d'initiatives en préservant son solde sur Structure et en améliorant autant que possible (en restant compatible avec la réalisation du projet artistique) les taux de couverture de ses productions et les taux de ses recettes propres.

Quelques cibles, inspirées par les indicateurs recensés précédemment, peuvent synthétiser les objectifs de ces trois prochaines années : 2006, 2007 et 2008.

Cible n°1 - Indicateur budgétaire n°1 :

Indicateur budgétaire n°1	CF 2004	EPRD 2005	EPRD 2006
charges de structure (hors bourses Ecole)	5 726 912	5 680 478	5 845 661
subvention de fonctionnement	8 582 213	8 704 987	8 950 522
	66,73%	65,26%	65,31%

Indicateur budgétaire n°1	*DM1 2005*
charges de structure (hors bourses Ecole)	*5 596 745*
subvention de fonctionnement	*8 704 987*
	64,29%

Cible n°2 – Indicateur budgétaire n°2 :

Indicateur budgétaire n°2	CF 2004	EPRD 2005	EPRD 2006	
masse salariale CDD adm.& tech.	654 593	542 326	682 799	*hors collaborateurs artistiques Théâtre*
variables CDI adm.& tech	338 070	306 293	339 474	*et enseignants Ecole*
TOTAL	**992 663**	**848 619**	**1 022 273**	
solde sur Structure (tableau d'analyse)	3 380 456	3 345 566	3 479 865	
	29,36%	25,37%	29,38%	

Indicateur budgétaire n°2	DM1 2005	
masse salariale CDD adm.& tech.	897 623	*hors collaborateurs artistiques Théâtre*
variables CDI adm.& tech	331 539	*et enseignants Ecole*
TOTAL	**1 229 162**	
solde sur Structure (tableau d'analyse)	3 487 653	
	35,24%	

Cible n°1 :
Conserver (et si possible minorer) le taux de consommation de la subvention de fonctionnement par les charges de Structure (tel que défini en Indicateur budgétaire n°1) en maîtrisant les coûts des charges « fixes » en regard d'un ajustement réaliste de la subvention de fonctionnement dédiée au Théâtre et à l'Ecole.

Taux de consommation de la subvention de fonctionnement par les charges de Structure Théâtre et Ecole < 65%

Cible n°2 :
Maîtriser le taux de consommation du solde sur Structure par les charges salariales proportionnelles au niveau d'activités (CDD et variables des CDI en Saison et Activités), tel que défini en Indicateur budgétaire n°2, afin de préserver la marge d'initiative disponible pour initier (avant recettes propres) les activités artistiques du Théâtre et de l'Ecole.

Taux de consommation du solde sur Structure par le niveau d'activités < 30%

Cible n° 3 – Indicateur de performance n°2 :

Indicateur de performance n°2	CF 2004	EPRD 2005	EPRD 2006
recettes des productions (billetterie et tournée)	531 534	562 128	573 957
charges des productions (montage et exploitation)	1 195 688	1 103 375	1 074 692
hors pers.tech.	44,45%	50,95%	53,41%
dt Communication Activités			

Indicateur de performance n°2	DM2 2005
recettes des productions (billetterie et tournée)	570 223
charges des productions (montage et exploitation)	1 016 189
hors pers.tech.	56,11%
dt Communication Activités	

Cible n°4 – Indicateur 1bis de l'objectif n°3 :

Indicateur 1bis	CF 2004	EPRD 2005	EPRD 2006
Moyenne des jauges mises en vente par représentation	353	345	375

Indicateur 1bis	DM2 2005
Moyenne des jauges mises en vente par représentation	351

Cible n°5 – Indicateur de performance n°3 :

Indicateur de performance n°3	CF 2004	EPRD 2005	EPRD 2006
recettes propres	1 292 621	1 126 434	1 150 233
total des produits	10 432 010	10 242 441	10 598 723
	12,39%	11,00%	10,85%

Cible n° 3 :
Améliorer le taux de couverture des productions (tel que défini en indicateur de performance n°2) afin de conserver des moyens d'accompagnements de projets fragiles ou émergents (coproductions et/ou accueils).

Taux de couverture des productions > 50%

Cible n°4 :
Augmenter la jauge moyenne offerte au siège (tel que défini en indicateur 1bis de l'objectif n°3) en optimisant à la fois les jauges retenues pour chaque spectacle et le nombre de représentations proposées, afin d'encourager l'élargissement du public.

Jauge moyenne mise en vente par représentation : > 350
Pour un nombre de représentation au siège ≥ 160
Soit 56 000 fauteuils mis en vente

Cible n°5 :
Améliorer le taux de recettes propres du Théâtre et de l'Ecole confondus.

Taux de recettes propres : > 12%

III. COROLLAIRE DU CONTRAT DE PERFORMANCE DU THEATRE NATIONAL DE STRASBOURG

Au titre d'opérateur de l'Etat, le TNS concourt aux objectifs affichés comme prioritaires par le Ministre de la Culture et de la Communication auprès du Parlement. Ces objectifs, qui sont décrits dans le Projet Annuel de Performance, ont guidé le choix des indicateurs et des cibles du Contrat de Performance du TNS en les adaptant aux spécificités de l'Etablissement.

Indicateurs du Projet Annuel de Performance du Ministère de la Culture et de la Communication

DMDTS 01-3	Part de la création et des spectacles nouveaux dans la programmation en pourcentage du nombre total de fauteuils proposés à la vente (par catégorie de structure avec lieu)
DMDTS 02-1	Recette moyenne par place offerte
DMDTS 02-2	Part des charges fixes dans le budget total des structures subventionnées
DMDTS 03-1	Evolution de la fréquentation des lieux subventionnés par secteur (fréquentation au siège et payante)
DMDTS 03-2	Taux de places vendues par rapport à la jauge mise en vente au siège dans les structures subventionnées
DMDTS 03-3	Part du public scolaire dans la fréquentation des lieux de spectacle vivant
DMDTS 04-1	Taux des représentations offertes hors ville-siège des structures de production et de diffusion
DMDTS 05-1	Poids relatif de la rémunération des artistes dans le budget des structures subventionnées

Théâtre National de Strasbourg - DMDTS 01-3

Intitulé de l'indicateur
Part de la création et des spectacles nouveaux dans la programmation en pourcentage du nombre total de fauteuils proposés à la vente (par catégorie de structure avec lieu)

Date de mise à jour	01/12/2005

Objectif mesurable	Saison 02-03	Saison 03-04	Saison 04-05	Saison 05-06	Valeur cible	Échéance
Inciter à l'innovation et à la diversité de la création française	29,55%	12,77%	22,60%	19,94%		
	7,96%	22,28%	5,15%	13,17%		

Signification et interprétation

Maintenir un niveau de créations et de spectacles nouveaux conforme aux missions des établissements en termes d'offre de spectacles.
Cet indicateur permet de mesurer la réalité du renouvellement de l'offre de spectacles dans les établissements de production, au regard du nombre de fauteuils proposés à la vente pour des créations et de nouveaux spectacles.

Mode de calcul

Dans un premier temps : les centres dramatiques,Théâtres nationaux, ONP.
Par la suite : théâtres lyriques, SMAC.
I1 : N1/N2 exprimé en % :
- **N1** est le nombre de fauteuils mis à la vente dans le cadre de la programmation de créations[1] au cours de la saison considérée ;
- **N2** est le nombre total de fauteuils mis à la vente au cours de l'année considérée
(1) Création : première présentation au public français d'une oeuvre, contemporaine (écriture dramatique, chorégraphique ou musicale, première traduction) ou non. N'entrent donc dans l'indicateur ni les reprises de mises en scène d'œuvres créées antérieurement, ni même, les "nouveaux spectacles" dramatiques ou lyriques.

I2 : N3/N2 exprimé en %
- **N3** est le nombre de fauteuils mis à la vente dans le cadre de la programmation de "nouveaux spectacles" lyriques ou dramatiques (hors créations). Ces spectacles sont considérés comme "nouveaux" du fait qu'ils présentent une nouvelle mise en scène (nouvelle présentation au public) d'une oeuvre déjà créée auparavant.

Périodicité du calcul

Annuelle exprimée en Saison

Commentaires

Cet indicateur est plus précis qu'un ratio sur le nombre de spectacles : il est particulièrement représentatif de l'activité, car il est fonction du nombre de spectacles, de la jauge disponible de chaque spectacle et du nombre de représentations. Les cibles seront à ajuster par réseau.

Il est décomposé en : ONP, Th. Natx, Cité de la Musique, EPPGHV, moyenne pour chaque label de lieux (CDN, SN, opéras,) mais présenté globalement toutes structures confondues.
L'indicateur du PAP mesure la part de la création au sens strict mais également des spectacles nouveaux (agrégat des deux indicateurs de cette fiche).

La DMDTS peut présenter des résultats sur les EP nationaux et sur les CDN et SN (enquêtes annuelles) pour le PLF 2006.

Théâtre National de Strasbourg - DMDTS 02-1

Intitulé de l'indicateur
Recette moyenne par place offerte

Date de mise à jour	01/12/2005

Objectif mesurable	Valeur 2003	Valeur 2004	Valeur 2005	Valeur 2006	Valeur cible	Échéance
Donner des bases économiques et financières solides à la création	12,43	18,19	15,65	15,20		

Signification et interprétation

Comparer année après année ce que rapporte un fauteuil en moyenne dans une structure considérée en combinant l'effet volume et l'effet prix. Cet indicateur mesure la capacité des établissements à mobiliser des recettes propres au regard de l'offre de spectacles qu'ils proposent au public au cours de la même année. La cible doit être fixée en hausse, à condition toutefois que cette évolution soit associée à un maintien du facteur offre.

Mode de calcul

I = N1 / N2 en % avec
N1 = Montant total des produits liés à l'activité artistique (billetterie, co-productions, ventes) enregistrés par les structures sur l'année civile n considérée

N2 = nombre total de fauteuils mis à la vente au cours de l'année civile n considérée

Périmètre :
Pour le PAP annexé au PLF 2006 : ONP, théâtres nationaux
Pour le PAP annexé au PLF 2007 : périmètre élargi aux CDN et scènes nationales

Périodicité du calcul

Annuelle

Commentaires

Le calcul de cet indicateur suppose un travail de conversion sur la donnée élémentaire N2. En effet cette donnée existe de manière immédiate par saison, il convient de la retraiter pour l'obtenir en année civile.

Théâtre National de Strasbourg - DMDTS 02-2

Intitulé de l'indicateur
Part des charges fixes dans le budget total des structures subventionnées

Date de mise à jour	01/12/2005

Objectif mesurable	Valeur 2003	Valeur 2004	Valeur 2005	Valeur 2006	Valeur cible	Échéance
Donner des bases économiques et financières solides à la création	61,63%	55,87%	56,44%	55,70%		

Signification et interprétation

Cet indicateur mesure la part du théâtre en ordre de marche dans le budget des structures. Pour garantir les moyens de la création, les cibles des prochaines années doivent être fixées de façon à susciter un effort de compression des charges fixes et en contrepartie d'augmentation relative des budgets consacrés à l'activité artistique.

Mode de calcul

I = N1/N2 avec :
N1= Montant total des charges de la structure en ordre de marche (Unido sous-total B7) c'est-à-dire hors masse artistique permanente
N2 = Montant total des charges inscrites au budget hors taxe (Unido page 5)

Périmètre : ONP, TN dans un premier temps
PLF 2007 : CDN, SN, CCN.
Puis : théâtres lyriques, SMAC (échéance à préciser)

Périodicité du calcul

Annuelle

Commentaires

Commentaire TNS : Charges fixes du Théâtre et de l'Ecole cumulées

Théâtre National de Strasbourg - DMDTS 03-1

Intitulé de l'indicateur
Evolution de la fréquentation des lieux subventionnés par secteur (fréquentation au siège et payante)

Date de mise à jour	01/12/2005

Objectif mesurable	Valeur 2003	Valeur 2004	Valeur 2005	Valeur 2006	Valeur cible	Échéance
Augmenter la fréquentation du public dans les lieux culturels de spectacle vivant	38 112	48 997	45 490	51 110		

Signification et interprétation

Cet indicateur permet de mesurer mesurer l'impact de l'offre de spectacles sur la population, par l'évolution de la fréquentation des lieux de spectacle subventionnés, regroupés par discipline et par réseaux.

Mode de calcul

Indicateur 1 = N1
- N1 est la fréquentation payante cumulée au siège des lieux de spectacles subventionnés, regroupés spectacle vivant (globalisation des structures et des disciplines) de la saison n

Dans un premier temps, ce "panier" incluera : les centres dramatiques, et les Théâtres nationaux, l'ONP. Elle s'étoffera par la suite progressivement de : Cité de la Musique, EPPGHV, CND, scènes nationales, théâtres lyriques, SMAC.

Périodicité du calcul

Annuelle

Commentaires

Le paramètre retenu ici est la fréquentation payante des spectacles donnant lieu à billetterie payante (la fréquentation des spectacles non payants n'est qu'estimée). Elle est repérée dans les lieux mêmes (salles de spectacles des structures). La fréquentation des structures sans lieu (orchestre, CCN) ne sera pas incluse (pas de billetterie, doubles-comptes).
La lecture de la fréquentation par discipline doit être complétée d'une lecture par réseau : certaines variations s'interprètent par la diversification de l'offre de certains d'entre eux (ex. recul du théâtre dans les scènes nationales). Dans le PAP, l'indicateur sera présenté de manière globalisée.
Les valeurs chiffrées seront fournies en saison plutôt qu'en année civile (meilleur "lissage" des variations de fréquentation liées à la programmation ; disponibilité de l'information).

Théâtre National de Strasbourg - DMDTS 03-2

Intitulé de l'indicateur
Taux de places vendues par rapport à la jauge mise en vente au siège dans les structures subventionnées

Date de mise à jour	01/12/2005

Objectif mesurable	Saison 02-03	Saison 03-04	Prév° 04-05	Prév° 05-06	Valeur cible	Échéance
Augmenter le taux de remplissage des salles de spectacles par la fréquentation payante dans les réseaux subventionnés	79,33%	87,15%	79,39%	78,91%		

Signification et interprétation

Cet indicateur permet de mesurer le taux de remplissage des salles sur l'ensemble d'une saison (sachant qu'au cours de celle-ci, les diversés programmations correspondent à des jauges variables pour une même salle) et d'évaluer la marge de manœuvre dont disposent les structures de diffusion du spectacle vivant pour élargir leur public payant.

Mode de calcul

Indicateur N1/N2 exprimé en pourcentage avec :
- N1 : nombre de places vendues (tout tarif confondu) pour l'ensemble d'une saison dans une catégorie de structures subventionnées du SV ;
- N2 : nombre de places mises à la vente pour l'ensemble d'une saison dans une catégorie de structures subventionnées du SV.

Le groupe des structures concernées sera :
PLF 2006: les centres dramatiques, et les EP nationaux (Théâtres nationaux, ONP, EPPGHV)
PLF 2007 : Cité de la Musique, CND ,scènes nationales pour les saisons 01-02 et à la fin de l'année 2004 la saison 02-03.
ultérieurement : les théâtres lyriques et les SMAC

Périodicité du calcul

Annuelle exprimée en Saison

Commentaires

Théâtre National de Strasbourg - DMDTS 03-3

Intitulé de l'indicateur
Part du public scolaire dans la fréquentation des lieux de spectacle vivant

Date de mise à jour	01/12/2005

Objectif mesurable	Valeur 2003	Valeur 2004	Valeur 2005	Valeur 2006	Valeur cible	Échéance
Augmenter la fréquentation du public dans les lieux culturels	35,49%	34,41%	NR	NR		

Signification et interprétation

Encourager l'accès des enfants au spectacle vivant à travers les sorties scolaires

Mode de calcul

Deux réalités rendent actuellement impossible le repérage du poids, dans la fréquentation des lieux de spectacles, des jeunes *en âge scolaire* (primaire et secondaire), qu'ils sortent dans un cadre scolaire ou dans un cadre familial :
- la non homogénéité des seuils de politiques tarifaires en termes d'âge (12, 16, 18, 15, 25, 26, 27 ans selon les structures)
- les limites de l'information fournie par les billetterie, qui globalisent toutes les politiques tarifaires en fonction de l'âge et de la situation sociale, puisqu'elles correspondent à un seul billet "tarif réduit".

Les ***sorties scolaires*** (classes accompagnées) peuvent en revanche être repérées. C'est donc l'indicateur proposé.
Indicateur N1/N2 exprimé en %, avec :
N1 = fréquentation en sortie scolaire (nombre d'élèves)
N2 = fréquentation payante (nombre de spectateurs payants)
PLF 2006 : l'information sera disponible sur les EP nationaux (TN, ONP, EPPGHV), sur les centres dramatiques
PLF 2007 : le périmètre sera élargi aux scènes nationales.

Périodicité du calcul

Annuelle

Commentaires

Commentaire TNS : Les chiffres indiqués dénombrent les billets édités pour les détenteurs des Cartes cultures & A Tout Voir qui sont des cartes donnant accès aux étudiants et aux 15/25 ans domiciliés ou scolarisés dans la CUS au tarif préférentiel de 5,5 €, dont le différentiel avec le prix moyen proratisé est remboursé par un financement CUS, Jeunesse et Sport et DRAC/MCC.

Théâtre National de Strasbourg - DMDTS 04-1

Intitulé de l'indicateur
Taux des représentations offertes hors ville-siège des structures de production et de diffusion

Date de mise à jour	01/12/2005

Objectif mesurable	Saison 02-03	Saison 03-04	Prév° 04-05	Prév° 05-06	Valeur cible	Échéance
Diffuser plus largement les œuvres sur l'ensemble du territoire	33,03%	31,65%	22,79%	21,30%		

Signification et interprétation

Cet indicateur permet de mettre en évidence le rayonnement d'une production hors de la ville de la structure productrice.

Mode de calcul

Indicateur N1/N2 exprimé sur la saison, en pourcentage avec:

- N1 nombre de représentations des spectacles (dans ou en dehors de la région d'origine) hors ville siège au cours de la saison étudiée par les structures labellisées.

Cet indicateur recouvre les tournées des spectacles par type de structures productrices-déléguées, et les missions départementales éventuellement attribuées aux scènes nationales. Les structures labellisées considérées sont : les centres dramatiques, les centres chorégraphiques,. A terme seront intégrés les orchestres régionaux ou nationaux de région permanents, les opéras.
Le "hors ville-siège" est à condidérer par rapport au lieu de la scène, ou du rattachement de la structure sans lieu (CCN). ILa ville siège peut être constituée d'une, deux, voire trois antennes.

- N2 nombre total de représentations des spectacles offertes par les mêmes structures dans la saison considérée.

Périodicité du calcul

Annuelle exprimée en Saison

Commentaires

Dans le cadre du PLF 2007, il est envisagé de calculer cet indicateur en moyenne triennale afin d'assurer un meilleur lissage des variations dûes à la diversité des programmations.

Théâtre National de Strasbourg - DMDTS 05-1

Intitulé de l'indicateur
Poids relatif de la rémunération des artistes dans le budget des structures subventionnées

Date de mise à jour	01/12/2005

Objectif mesurable	Valeur 2003	Valeur 2004	Valeur 2005	Valeur 2006	Valeur cible	Échéance
Soutenir l'emploi artistique	7,56%	6,82%	8,96%	9,12%		

Signification et interprétation

Cet indicateur permet de surveiller, sur une période assez longue, le maintien d'un niveau minimal d'emploi artistique (et de la masse salariale associée)

Mode de calcul

L'indicateur résulte du rapport entre :
N1 : Montant de la masse salariale des artistes interprètes employés (hors directeur d'établissement lorsqu'il est artiste) - en euros
N2 : Montant total du budget des structures - euros
L'information est disponible dans les 30 centres dramatiques nationaux. Le premier chiffre est fourni sur 2002 (mise en place d'un suivi permanent à compter du 1er janvier 2003). Une première moyenne triennale (durée du contrat de décentralisation) dans le cadre de ce suivi pourra être fournie sur la période 2003-2005.
L'indicateur sera ensuite étendu à d'autres catégories de structures : opéra national de Paris, théâtres nationaux, orchestres, centres chorégraphiques nationaux.

Périodicité du calcul

Annuelle

Commentaires

Le protocole annexé à la convention collective des entreprises artistiques et culturelles (UNIDO) sensibilise ces structures à suivre l'évolution de l'emploi artistique des interprètes.
Dans le cadre du PLF 2007, il est envisagé de calculer cet indicateur en moyenne triennale afin d'assurer un meilleur lissage des variations dûes à la diversité des programmations.
Commentaire TNS : Théâtre et Ecole confondus

IV. DOCUMENTS A JOINDRE EN ANNEXES

1. Principales données économiques et financières

- Analyse des dépenses de fonctionnement par nature

	Montant 2003	part 2003	Montant 2004	part 2004	Evolution 2004/2003
Fonctionnement courant	**2 778 714**	**31%**	**3 326 777**	**33%**	**120%**
total compte 60	1 467 095	16%	1 734 089	17%	118%
total compte 61 hors 615 et 616	128 326	1%	127 264	1%	99%
total compte 62 hors 621	883 650	10%	1 134 469	11%	128%
total compte 63 hors 631 et 633	26 010	0%	10 846	0%	42%
total compte 65	273 634	3%	320 109	3%	117%
Personnels	**6 039 068**	**67%**	**6 439 632**	**64%**	**107%**
total compte 64	5 816 956	64%	6 246 977	63%	107%
total compte 621	75 005	1%	34 825	0%	46%
total compte 631 et 633	147 107	2%	157 830	2%	107%
Entretien des locaux, sécurité, prévention	234 044	3%	223 682	2%	96%
total compte 615 et 616	234 044	3%	223 682	2%	96%
TOTAL	**9 051 826**	**100%**	**9 990 091**	**100%**	**110%**

Nota : Il ne semble pas nécessaire d'inclure les comptes 66 et 67. Le compte 68 pourrait être intégré dans le fonctionnement courant, mais il fait déjà l'objet d'une étude séparée dans un tableau supra.

- Analyse des recettes propres par nature

	Montant 2003	part 2003	Montant 2004	part 2004	Evolution 2004/2003
Location	387 306	58%	535 733	45%	138%
Billetterie	-	0%	-	0%	
Produits des tournées	114 722	17%	440 904	37%	384%
Mécénat		0%		0%	
Produits financiers	24 100	4%	31 664	3%	131%
Droits d'inscription		0%	64 925	5%	
Taxe d'apprentissage	47 236	7%	48 886	4%	103%
Formation professionnelle	22 464	3%	15 907	1%	71%
Refacturations	62 624	9%	49 237	4%	79%
Vente librairie-journaux-affiches	12 477	2%	12 994	1%	104%
Participation des abonnés "bus"	2 032	0%	-	0%	0%
TOTAL	**672 962**	**100%**	**1 200 250**	**100%**	**178%**

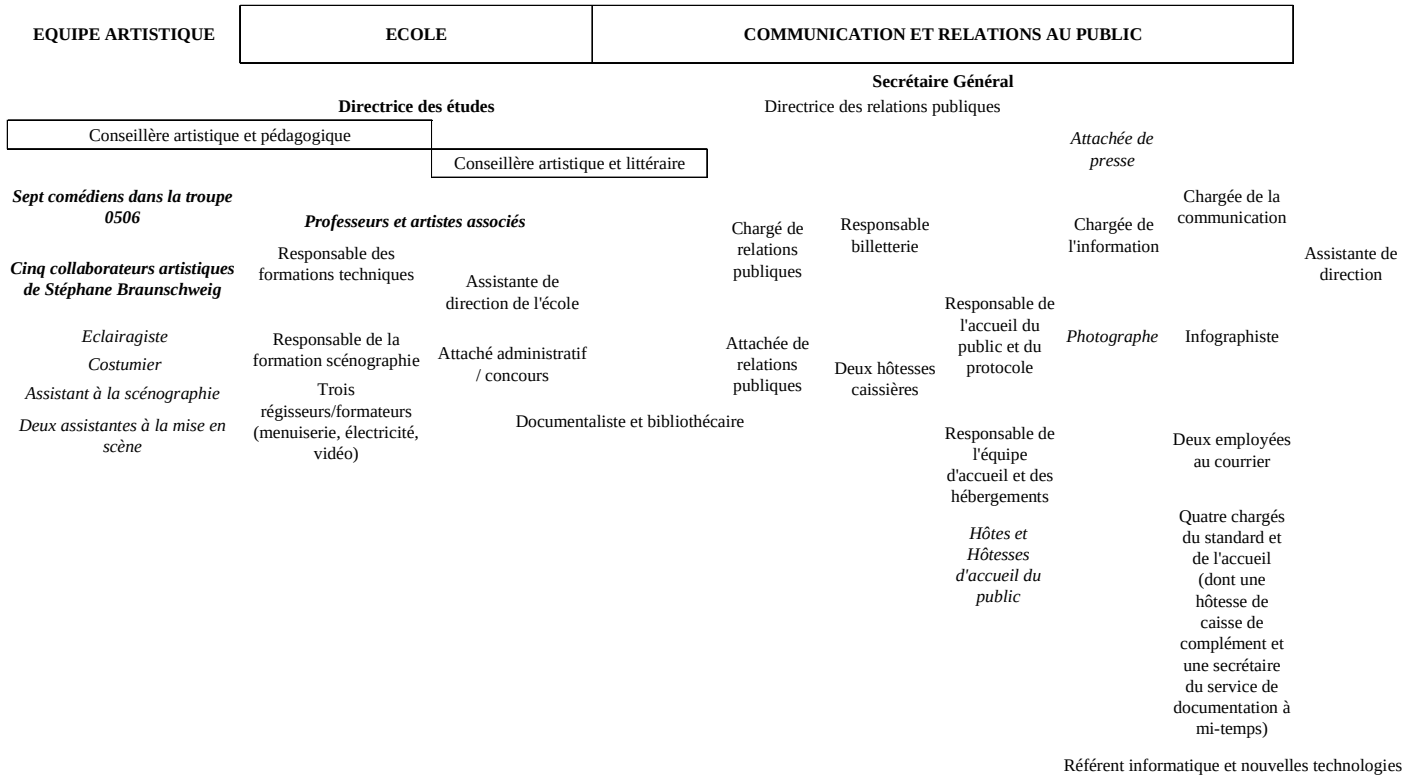
Hors chapitres 77, 78, 79 : 425 234 € dt 510 976 € dt
307 154 € quote-part subv. virée au résultat 348 654 € quote-part subv.virée au résultat

***** Cette liste n'est pas exhaustive. *Des points précis des activités de l'EP pourront faire ultérieurement l'objet d'une étude (ex politique des publications)*

- Principaux ratios financiers

Ratios	2003	2004	Evolution
Fonds de Roulement Net Global	972 160	992 525	102%
Besoin en Fonds de Roulement	- 889 752	- 877 031	99%
Trésorerie	1 940 186	1 965 747	101%

2. Organigramme



Cet organigramme, qui synthétise la répartitions des postes pourvus à ce jour dans chacun des trois "départements" qui structurent l'organisation du théâtre et de l'école, ne prétend pas traduire la totalité des relations fonctionnelles qui sous tendent leur fonctionnement quotidien. Les postes mentionnés en *italiques* , pour information, sont pourvus sous contrats à durée déterminée. Certains postes occupent des fonctions plus particulièrement transversales, qui les placent dans ce cas sous une double tutelle, hiérarchique et fonctionnelle.
Le classement horizontal regroupe les postes par "département" : Ecole, Communication & relation au public, Services techniques, les Services administratifs collaborant avec l'ensemble des trois "départements".
Le classement vertical traduit généralement la position du poste dans la grille de rémunération et pour les Services techniques, répertorie les différents postes dans l'ensemble des services.

THEATRE NATIONAL DE STRASBOURG

Directeur
Stéphane Braunschweig

Administrateur
Patrice Barret

Agent comptable

Chef-comptable

Caissière principale
Comptable

Administrateur-adjoint

Responsable service du personnel
Technicienne paie
Secrétaire ressources humaines

Assistant administratif en charge du suivi d'exécution budgétaire
Secrétaire de production

SERVICES TECHNIQUES

Directeur technique

Adjoint du directeur technique

Construction et fabrication, décors, costumes et accessoires des productions et coproductions

Ateliers de décors

Responsable des ateliers
Deux régisseurs de construction de menuiserie
Deux menuisiers-machinistes
Peintre-machiniste
Chef atelier serrurerie
Serrurier- machiniste
Tapissier machiniste

Atelier costumes

Chef atelier couture
Deux costumières-coupeuses

Services généraux

Attachée administrative
Secrétaire technique

Sécurité-maintenance

Responsable sécurité maintenace
Six agents ERP de sécurité maintenance (dont deux en charges du suivi de maintenance électrique et plomberie des bâtiments)

Entretien-ménage

Deux responsables du service entretien
Sept femmes de ménage

Production et exploitation spectacles

Trois régisseurs généraux

Acccessoires

Chef accessoiriste
Acccessoiriste-machiniste

Habillement

Habilleuse couturière

Lumière

Chef électricien
Trois régisseurs lumière
Electricien

Machinerie

Chef de plateau
Deux régisseurs de plateau
Six machinistes-constructeurs

Son/Vidéo

Chef du service son
Deux régisseurs son

Tranports

Chauffeur PL, responsable des transports & du parc de véhicules

V. GLOSSAIRE

Structure : charges et produits imputables à la permanence des moyens d'action de l'établissement (masse salariale des personnels sous CDI, charges afférentes aux locaux et aux équipements, matériels et véhicules & produits des subventions de fonctionnement, d'investissement et de couverture des bourses de l'Ecole,…).

Saison : charges et produits imputables aux activités du Théâtre et de l'Ecole, proportionnels au niveau d'activité et qui ne peuvent être rattachés à une activité identifiée (masses salariale des rémunérations variables des personnels sous CDI et des personnels sous CDD pour remplacement de salariés absents, ainsi que des personnels d'accueils du public, masse salariale de la permanence artistique, communication de saison, produits des ventes de la librairie et de la concession du bar, …).

Activités : charges et produits imputables à une activité précise du Théâtre et de l'Ecole (productions, coproductions, spectacles accueillis, tournées, communication des spectacles, masse salariale des personnels additionnels sous CDD, formation initiale, formation continue, classe L3, organisation du concours d'entrée, recettes de billetterie, de tournées, de la formation continue, d'inscription au concours et de la taxe professionnelle, subvention classe L3,…).

Permanence artistique : masse salariale des artistes interprètes engagés sous contrat « d'usage » de plus de neuf mois, pour la durée de la saison, pouvant être renouvelés durant plusieurs saisons consécutives, à laquelle s'ajoute l'indemnité de mise en scène du directeur.

Coproductions « décisives » : engagement d'apports en numéraires et en ingénierie (collaboration au montage du projet et à sa diffusion dans un esprit de tutorat) ainsi qu'en industrie (construction du décor et fabrication des costumes) sans lesquels la création et l'exploitation du spectacle n'aurait pu se confirmer. Notion tout à fait distincte de la coproduction majoritaire (souvent partagée avec un autre coproducteur) et de la coproduction déléguée ou exécutive la plus part du temps assumée par la compagnie porteuse du projet.

Jauges « physiques » de référence : jauge optimum de chacune des salles utilisée par le TNS indiquant le nombre maximum de fauteuils offerts dans une configuration scénographique « standard » et le respect des règlements de sécurité.

Ecole supérieure d'art dramatique : école nationale de formation professionnelle placée sous la tutelle du Ministère de la Culture. Depuis sa création en 1954 par Michel Saint-Denis, son existence est indissociable de celle du théâtre, dont elle partage les locaux et l'infrastructure administrative et technique. Elle forme au sein d'une même promotion d'élèves, des comédiens, des régisseurs et des scénographes - costumiers Depuis 2001, s'est ajouté une nouvelle section : mise en scène – dramaturgie.
La durée des études est de trois ans. Le concours spécifique à chaque section est organisé deux années sur trois.

Circulaire n°168350 du 12 mai 1999 relative à l'aide apportée par l'Etat aux compagnies dramatiques professionnelles pour leurs activités de création et de diffusion.

La ministre de la culture et de la communication
à Madame et messieurs les Préfets de région
Direction régionale des affaires culturelles.
le 12 mai 1999

Objet: Aide apportée par l'Etat aux compagnies dramatiques professionnelles pour leurs activités de création et de diffusion.

La présente circulaire a pour objet de préciser les conditions dans lesquelles l'Etat apporte son aide aux compagnies dramatiques professionnelles pour leurs activités de création et de diffusion. Elle annule et remplace les textes antérieurs, à savoir la circulaire du 3 mars 1984 relative à la déconcentration de l'aide aux compagnies théâtrales et ses annexes, la note du 3 mars 1994 relative à la constitution et au fonctionnement des comités d'experts et la fiche relative aux compagnies dramatiques annexée à la circulaire du 23 mars 1998 présentant les orientations pour la politique du théâtre.

1. Le rôle essentiel des compagnies dans la vie théâtrale.

Depuis plusieurs décennies, et particulièrement le début des années 1980, la politique du théâtre est profondément liée au développement du tissu des compagnies dramatiques. On évalue aujourd'hui à 1500 celles qui se déclarent professionnelles et, chaque année, près de 600 d'entre elles reçoivent, à des titres divers, des aides de l'Etat.

Qu'il s'agisse de la distinction des talents de comédien ou de metteur en scène, de l'émergence de nouvelles formes de spectacle, de l'évolution des courants esthétiques ou dramaturgiques, des modes de production, ou encore de l'apparition de nouveaux auteurs, c'est souvent du côté des compagnies que viennent les signes les plus rapides et tangibles du renouvellement de la vie théâtrale.

Il faut ajouter à cela l'importance de leur rôle, dans tous les secteurs de l'action culturelle encouragés par ailleurs par le ministère, qu'il s'agisse des partenariats avec le monde scolaire, des projets en faveur des publics défavorisés ou en difficulté, de l'accompagnement des pratiques en amateur ou encore des efforts de développement culturel du territoire.

2. Les objectifs du nouveau dispositif.

La distinction, le suivi et l'évaluation des compagnies relèvent aujourd'hui d'un domaine d'intervention de l'Etat presque entièrement déconcentré. Face à cet ensemble nombreux et divers, la tenue d'une démarche homogène et équitable au plan national, dans ses critères, comme dans ses modes d'appréciation et ses volumes de financement, requiert une attention particulière.

La croissance, ces dernières années, du nombre de compagnies qui se déclarent professionnelles, la multiplication des lieux d'accueil de leur travail, grâce en particulier à l'implication renforcée des collectivités territoriales en faveur du spectacle vivant, la diversification des modalités d'intervention de l'Etat et notamment du ministère chargé de la culture, conduisent à redéfinir les objectifs et les modalités de l'aide aux compagnies dramatiques.

Il convient d'abord de mobiliser, avec le concours de l'inspection de la création et des enseignements artistiques (DMDTS), un suivi encore plus attentif du travail et de la situation des compagnies. La politique de soutien à leur égard ne saurait se limiter au seul dispositif financier décrit ci-dessous, elle participe d'une politique globale de développement d'une création théâtrale de qualité sur l'ensemble du territoire. Vous porterez aussi une attention accrue aux possibilités d'engagement des collectivités locales sur le travail des compagnies. De même vous favoriserez l'accès des compagnies aux lieux de travail et de fabrication nécessaires au développement de leurs activités de recherche et de production, et, en priorité, aux réseaux d'appui nationaux que constituent les centres dramatiques et les scènes nationales, ainsi qu'au nouvel ensemble des scènes conventionnées.

Le développement global du soutien aux compagnies dramatiques indépendantes est l'un des choix budgétaires marquants du budget pour 1999. Cette priorité sera maintenue dans les années suivantes. Dans ce cadre, je vous demande d'attribuer, aux compagnies retenues, au terme d'un examen plus sélectif, une aide désormais plus importante à partir de crédits provenant de mesures nouvelles ou obtenus par redéploiement.

Les deux formes d'aide décrites ci-dessous, l'aide à la production dramatique et le conventionnement, sont destinées à accompagner le développement de l'art théâtral dans ses trois composantes primordiales: recherche, création, diffusion.

Ce nouveau dispositif devrait permettre:

- de créer une nouvelle dynamique en faveur de la production théâtrale,
- d'accompagner les équipes artistiques dans les évolutions de leur parcours,
- de favoriser l'émergence de nouveaux talents,
- de permettre la réalisation de projets ambitieux,
- de consolider le statut de certaines compagnies dans un cadre contractuel, qui devra être régulièrement

évalué de manière à ne pas figer des situations acquises,
- de distinguer des artistes qui pourraient se voir confier, à un moment donné de leur parcours, la responsabilité d'une institution,
- de mieux articuler la création artistique et les démarches d'action culturelle .
Les décisions de subvention au titre de l'aide aux compagnies dramatiques sont prises à partir de l'instruction effectuée par vos services (direction régionale des affaires culturelles), des avis exprimés par le comité d'experts ainsi que des appréciations portées par l'inspection de la création et des enseignements artistiques.

3. Les comités d'experts

Les comités d'experts sont institués auprès des directions régionales des affaires culturelles afin de donner un avis consultatif sur l'intérêt artistique des activités de création des compagnies théâtrales professionnelles qui sollicitent une aide et dont le siège social ou la résidence se situent dans la région.
En aucun cas, une compagnie ne peut solliciter, pour un même objet, l'aide de plusieurs directions régionales des affaires culturelles.
De ce fait, les avis des comités d'experts seront formulés en tenant compte de l'ensemble de l'activité dramatique dans la région mais aussi de leur participation à la vie théâtrale à l'échelle nationale ou internationale.
Les experts sont nommés par arrêté du Préfet de région sur proposition du Directeur régional des affaires culturelles pour une durée de deux ans renouvelable.
Le champ d'expertise du comité couvre l'ensemble du secteur théâtral, y compris dans ses adresses spécifiques au jeune public, à savoir l'art dramatique dans ses multiples modes d'expression, incluant notamment les marionnettes, le théâtre de geste, le théâtre musical, le conte, les arts de la piste et quel que soit le cadre de présentation et de rapport au public (espaces urbains, lieux publics, spectacles à domicile etc..). Vous veillerez, en conséquence, à ce que les compétences nécessaires soient réunies en son sein.
Le recours au comité d'experts doit permettre d'apporter, en toute indépendance, un fondement technique à des décisions individuelles. C'est la raison pour laquelle, il me paraît indispensable que ne soient nommés, au comité d'expert, ni élus ni fonctionnaires es qualité.
Les travaux des experts sont confidentiels dans la mesure où ils sont strictement destinés à éclairer les choix qu'opère le ministère dans le cadre de sa politique en faveur du théâtre.
En revanche, vous établirez une synthèse des avis du comité dont vous pourrez communiquer tout ou partie aux compagnies qui en feront la demande et, le cas échéant, aux collectivités territoriales concernées.
Une note du directeur de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles précise en annexe le détail de la constitution, des tâches et du fonctionnement des comités d'experts.

4. Les deux types d'aide.

Désormais, deux formes distinctes de soutien seront retenues pour l'accompagnement du travail artistique des compagnies : l'aide à la production dramatique ou le conventionnement.
a)- l'aide à la production dramatique.
L'aide à la production dramatique distingue un projet de création, elle lui permet de se concrétiser et de rencontrer le public dans de meilleures conditions de professionnalisme et de qualité artistique.
Elle doit s'ajuster au mieux à la réalité artistique et économique du projet de production et notamment pouvoir l'accompagner si nécessaire au-delà du seul exercice budgétaire annuel et atteindre , si besoin est, un montant élevé.
Elle peut être motivée par la volonté d'accompagner une prise de risque de la part de jeunes artistes comme par celle d'accorder à un artiste ou à une équipe confirmés des moyens pour mener à son terme une production particulièrement ambitieuse ou importante.
Le principe d'une aide est arrêté en fonction de l'avis du comité d'experts sur la pertinence et la crédibilité artistique du projet ainsi que sur les qualités professionnelles de l'équipe artistique et technique pressentie. Elle est confirmée et accordée par la direction régionale des affaires culturelles dès lors que des perspectives avérées de partenariats en matière de production et de diffusion et, plus généralement, la fiabilité économique de l'ensemble sont acquises.
Entre la décision de principe et la décision de subvention, les services de la DRAC se tiennent à la disposition des équipes pressenties pour leur apporter expertise et conseil au rythme de la concrétisation technique et professionnelle de leur projet.
L'aide peut aussi être attribuée, après avis du comité d'experts, pour faciliter la reprise, après une longue interruption d'exploitation (au moins une saison), d'un spectacle remarqué ; elle doit alors être justifiée par la nécessité d'une période de remise en répétition et la garantie d'une ample tournée.
Afin que l'aide à la production dramatique puisse être d'un niveau significatif, en rapport avec l'intérêt et l'ampleur des projets de création et bénéficier alternativement à de nombreuses équipes, elle ne devra pas, en règle générale, être accordée deux années de suite à une même équipe pour des projets différents.

En aucun cas, la décision d'attribution d'une aide ne pourra intervenir après la concrétisation du projet.
b) Le conventionnement
Principe et mise en œuvre.
L'Etat peut décider d'établir un rapport contractuel pluriannuel avec les compagnies dont le rayonnement national, la régularité professionnelle et les capacités de recherche, de création et de diffusion sont soulignées par le comité d'experts.
Il est attendu des compagnies bénéficiaires d'une convention :
- la tenue d'un projet caractérisé par une ligne artistique claire, qu'elle s'inscrive dans la poursuite d'une recherche esthétique ou bien dans la durée d'une opération précise;
- un rapport au public construit, que ce soit à travers une démarche d'implantation, de résidence ou d'association avec une ou plusieurs institutions;
- l'engagement de se situer dans le cadre éthique et professionnel défini par la Charte des missions de service public pour le spectacle vivant ;
- un minimum de deux créations et de cent vingt représentations sur la période de conventionnement.
Les conventions passées dans ce contexte comportent la définition du projet artistique de la compagnie et un cahier des charges dont l'ampleur est en adéquation avec le niveau d'engagement financier du ministère. Pour être significatif, cet engagement ne saurait être inférieur à 1 M.F. réparti sur trois ans.
Evaluation et renouvellement.
Dans la période de six à trois mois avant le terme de la convention, un bilan contradictoire de son application doit être établi .
Ce bilan se compose :
- de celui dressé par la compagnie en auto-évaluation de ses activités et de la réalisation de ses objectifs tels que décrits dans la convention en cours, ainsi que d'une annexe indiquant les évolutions éventuelles envisagées pour les années à venir ;
- de celui effectué par la direction régionale des affaires culturelles avec le concours technique, s'il est souhaité, de la direction de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles ; comportant en particulier une analyse du volume d'activités de la compagnie, du professionnalisme de son fonctionnement, de la rigueur de sa gestion, de l'audience recueillie par ses productions, y compris au plan national, et plus généralement par son projet et sa démarche artistique ;
- de l'avis du comité d'experts sur l'évolution de la qualité et de l'intérêt artistiques durant la période de conventionnement ;
- de l'avis d'un inspecteur de la création et des enseignements artistiques resituant, à la date de l'expertise, les valeurs professionnelles et artistiques de la compagnie au regard, notamment, de l'ensemble national des compagnies conventionnées.
Sur la base de ce faisceau d'éléments, vous déciderez s'il est opportun ou non d'envisager la mise en travail d'une nouvelle convention. Après avoir fait part de ces conclusions au directeur de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles, vous communiquerez votre décision, trois mois au plus tard avant l'échéance du contrat, à la compagnie et au comité d'experts.
Dans le cas où il est mis un terme à la convention, vous pourrez, si vous le jugez indispensable, proposer à la compagnie une formule d'aide spécifique pour une année de "sortie de convention" de manière, notamment, à atténuer les effets économiques qui pourraient en résulter.

5. Dispositions diverses

Je vous demande, à travers un dialogue approfondi avec les compagnies dramatiques et en prenant les mesures de transition appropriées, d'assurer la mise en œuvre complète des directives contenues dans la présente circulaire, au plus tard le 1er janvier 2001.
Je vous précise par ailleurs que l'aide aux compagnies dramatiques, sous l'une et l'autre forme décrites ci-dessus, est compatible avec celles qui peuvent être accordées sur crédits déconcentrés pour l'animation d'un lieu permanent de fabrication ou de diffusion ouvert à d'autres compagnies, pour des actions de développement culturel ou d'éducation artistique en relation avec une population et sur un territoire donné.
Ces aides, distinctes de l'aide aux compagnies pour leurs activités de création et de diffusion, doivent être clairement individualisées. Elles peuvent faire l'objet d'une procédure contractuelle spécifique ou d'un avenant dans le cas d'une compagnie conventionnée, en impliquant, dans la mesure du possible, d'autres partenaires publics.
L'aide aux compagnies dramatiques est également compatible avec certaines aides attribuées sur crédits centraux, (aides à la création d'oeuvres dramatiques, commandes, aides spécifiques pour les arts de la rue et de la piste).
Je vous demande d'apporter un soin particulier à la présentation et à l'explication de cette redéfinition dynamique de la politique d'aide aux compagnies, qui doit contribuer à une vitalité accrue de la vie théâtrale de notre pays.

Catherine Trautmann

The relationship between the Arts Council and funded organisations

How the Arts Council works with National portfolio organisations and Major partner museums

Contents

- Introduction 3
- Aims of our relationship 4
- Expectations 5
- Components of the funding relationship 6
- Ongoing monitoring 9
- Risk 12
- Annual reporting and feedback 14
- Where we have concerns 16
- Future funding 19
- Other support for organisations 20
- Appendix 1 – Expectations of National portfolio organisations 21
- Appendix 2 – Expectations of Major partner museums 22

Introduction

2012 sees the Arts Council's National portfolio and our Renaissance Major partner museums representing a renewed approach to how we invest in organisations. With these new funding programmes comes a new relationship.

This document has been developed following our conversations about that new relationship with our funded organisations, and is about setting out how we'll work with them over the coming years.

Rather than trying to accurately represent the depth and the nuance of all our work with organisations, this framework is intended to set out the details of our funding process and how our commitment to transparency and rigour in investing public funds influences that process.

For the first time we are setting out the minimum level of contact an organisation can expect with the Arts Council, something we will seek to maintain when implementing the significant administrative savings we've been asked to make. Instead of annual meetings, we'll be focusing on ongoing dialogue, enabling us to provide timely feedback and to prioritise organisations that most need our support.

We are also being clearer about our expectations of the organisations we fund. The organisations in our portfolios represent the backbone of the arts and culture in this country, and we want them to lead the way in terms of achievement, accountability and performance. Though we will encourage and challenge organisations to be the best they can, we believe the most effective way to do this is through organisations challenging themselves through strong governance and a culture of self evaluation.

The relationship we have with our funded organisations is one of mutual benefit, with our funding enabling organisations to help deliver our mission of Achieving great art for everyone. I'm confident that alongside the outstanding organisations we fund we can take significant steps to achieving this.

We look forward to working with you.

Alan Davey
Chief Executive, Arts Council England

Aims of our relationship

- to set out the funding of each organisation against our goals and priorities
- to have the same approach for both arts organisations and museums
- ongoing dialogue and monitoring, with a commitment to quarterly contact with every organisation
- clear responsibility for organisations and their Board (or equivalent) to manage performance and undertake self evaluation
- a relationship that varies according to the risks of each investment
- annual feedback to organisations on their risks, progress, achievements and best practice

We have a broader relationship, where we work across the sector to broker partnerships, encourage leadership and develop opportunities. This framework focuses on the requirements of the National portfolio and Major partner museum funding.

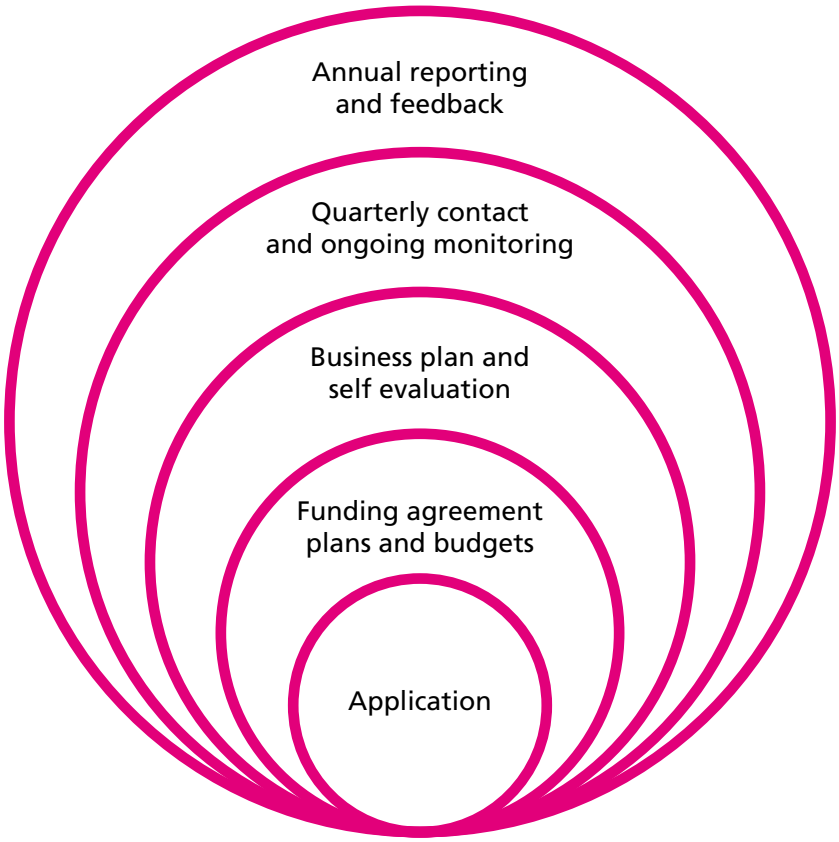
Expectations

We have expectations of National portfolio and Major partner museums as leading cultural organisations that collectively are a powerful force for developing the arts and culture. The certainty of public funding brings the responsibility of acting as leaders and role models, and our expectations reflect this.

Please see appendix 1 for the expectations of National portfolio organisations, and appendix 2 for the expectations of Major partner museums.

Components of the funding relationship

There are a series of components that taken together form the funding relationship:



The application

Our funding decisions are based on these applications. Here organisations set out what they intend to achieve with the investment, demonstrate their ability to successfully manage themselves and their activity, and their financial viability.

The funding agreement

After the application, the funding agreement is at the heart of the funding relationship between each organisation and the Arts Council. It is a high-level agreement that sets out the activity an organisation is undertaking and how this meets our goals and priorities.

Each funding agreement includes five key performance indicators for the entire portfolio, which encompass important themes of excellence, engagement and resilience.

The funding agreement sets out requirements for all organisations and many of these are also explained in this document.

Our ongoing relationship with organisations will be based on the funding agreement and programme set out within it. This is the activity featured in the organisation's application for funding. We will seek to understand the context and environment the organisation is operating within through business plans and self evaluation.

We will occasionally place additional requirements or conditions in funding agreements as part of our monitoring responsibilities, either at the start or during the funding period. Such changes will always be made in writing with sufficient notice. We may also agree to change funding agreements where circumstances require it. We endeavour never to change the standard terms and conditions of funding agreements without providing at least six months' notice.

Plans of activity and budgets

On an annual basis every organisation provides a detailed plan of activity for the financial year and the accompanying budget and cash flow.

Equality and sustainability action plans

We ask, as a condition of the funding agreement, for each organisation to have a clear plan for addressing equality and environmental sustainability. These can form part of the business plan or be stand-alone documents. They are owned by the organisation – the Arts Council's interest is that the plans exist and are being acted upon.

Business plans

We require all organisations to have a business plan (or equivalent document that sets out how it will deliver and develop its business in the coming years). We ask for a copy of the business plan to accompany every funding agreement so that we can understand and monitor how the programme will be delivered and see how effectively the organisation is managing its affairs.

Business plans are owned by each individual organisation and should be endorsed and monitored at Board (or equivalent) level. We do not approve the business plan but we may provide feedback to organisations if we believe necessary, and we expect to receive any updates.

Self evaluation

Self evaluation is the opportunity to find ways to improve performance and so to achieve more. It enables an organisation to decide what it has learnt from the process and what it wants to do differently in the future to become even more successful.

We place increasing emphasis on organisations undertaking self evaluation and suggest that organisations use the self evaluation toolkit we have published. Organisations are not obliged to use this toolkit but it is considered good practice to demonstrate at least one form of regular self evaluation. The outcomes of self evaluation should inform business planning.

Ongoing monitoring

Contact with Arts Council

Relationship Managers are the primary point of contact between the organisation and the Arts Council. As well as contact and communication, their role is to lead our monitoring of organisations and to make judgements that contribute to our funding decisions.

Relationship Managers can be a valuable 'critical friend' by providing feedback on the performance of the organisation and suggesting other sources of advice and support. They do not provide legal, financial or other professional advice though, and they will not tell an organisation how to manage itself.

Organisations can expect to have direct contact with their Relationship Manager on at least a quarterly basis. The level of contact with each organisation may be less than some organisations experienced in previous years. The Relationship Manager will determine the requirement for contact and monitoring based upon the risks. This contact may include:

- a scheduled telephone conversation
- observing a Board (or equivalent) meeting
- a meeting for a specific purpose
- experiencing an organisation's work
- attending a joint meeting with other stakeholders

As part of the ongoing monitoring we also receive the Board papers (or equivalent) and financial reports of the organisation on a regular basis.

Relationship with staff and Board (or equivalent)

We conduct most of our relationships through the Chief Executive (or equivalent). Where there is a separate Chief Executive and Artistic Director we would expect to have an ongoing relationship with the Artistic Director or Curator about the organisation's programme and quality of work. We may also communicate directly with Finance Directors in larger organisations.

The Board is ultimately accountable for the performance of the organisation and we may use our attendance at Board meetings to provide our feedback. We will occasionally meet and discuss issues with the Chair of the Board (or equivalent). We assume that the Board will be proactively interested in the organisation's relationship and funding agreement with

the Arts Council and that conversations about the performance of organisations may be discussed here.

As part of our monitoring role we will occasionally attend meetings of Board as an observer. This enables us to gain a deeper insight into the issues and development of an organisation, and to see how decision making works and the way in which business is conducted. We will not interfere in the Board's decision making.

Appointments

The Arts Council may also be involved in making senior appointments within funded organisations. We will contribute information and comments for organisations to consider in decision making, but not take part in the decision itself. Organisations should inform us of their proposed process for appointing the Chair of the Board (or equivalent), Chief Executive (or equivalent), Artistic Director or other such similar posts, and our role will vary from commenting on job descriptions through to taking part in interview panels.

The reason we ask to have a role in appointment is to help provide transparency to appointments, and by helping to ensure strong recruitment processes for senior leaders we fulfil our obligation to safeguard public funds.

Artistic assessments

Artistic assessors review individual pieces of work and write a report assessing the work's artistic quality. Assessors are recruited by open application and serve fixed terms. Their assessments feed into our ongoing artistic evaluation of the portfolio and in doing so, inform our funding decisions.

We ask that organisations provide free tickets, programmes and catalogues where necessary and we will liaise with organisations over when we are planning to send an artistic assessor. We will always share the assessment with organisations afterwards.

The assessment report is intended to support organisations in their own evaluation of their work. We will discuss the reports with organisations on an ongoing basis.

Relationship Managers will also review artistic work and discuss with organisations their impressions of artistic quality. Using this information, other public evidence of quality and the ongoing monitoring, the role of the Relationship Manager is to come to a balanced overall view of an organisation's work.

The integration of museums into the Arts Council and the funding of Major partner museums through the Renaissance programme, offers the opportunity to consider the place of artistic assessment for museums and their public programmes. In further developing the Renaissance programme, the Arts Council will consider whether it is suitable to put a form of peer assessment in place and what form this should take.

Risk

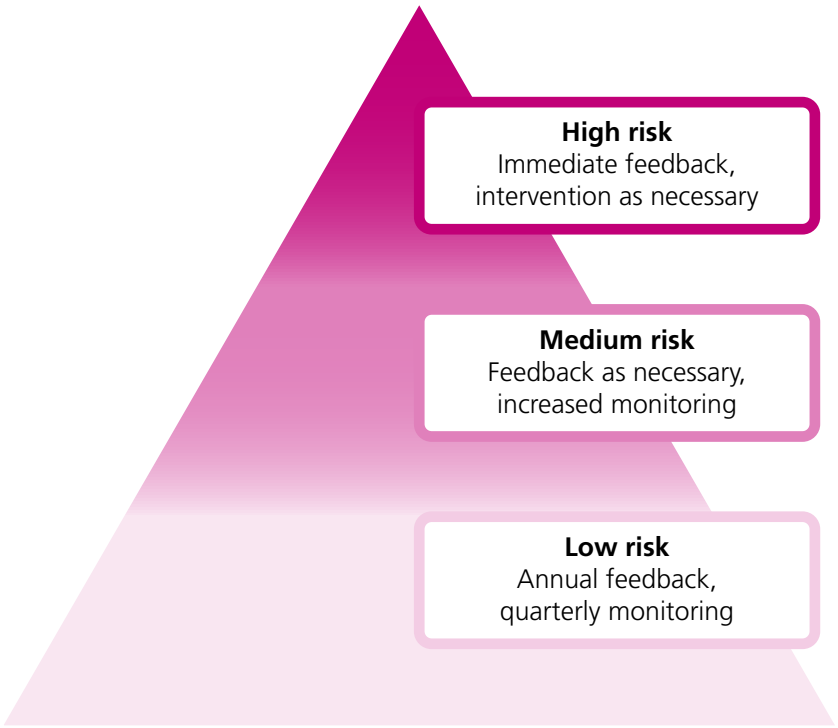
Risk

We use our monitoring to determine the degree of risk to the delivery of a funding agreement and therefore to our investment. Specifically we look at:

- **Goals and priorities**, including are our goals and priorities being delivered effectively and is the quality of the organisation's work consistent if not improving?
- **Governance and management**, including is there a suitable business plan that is being delivered, is self evaluation well used, is there effective leadership held to account by strong governance?
- **Financial resilience**, including does the organisation assess risk, is expected income realistic, and does the organisation produce accurate financial information?

We reach a conclusion about the level of risk for each organisation based on various factors:

We record these risks on a quarterly basis and prioritise our Relationship Manager time in monitoring organisations we consider to be higher risk. We expect the majority of organisations to be low risk and we use the risk level to determine whether any change in our relationship or further intervention is required (please see below).



Annual reporting and feedback

Annual reporting

On an annual basis every organisation will be asked to provide an annual report. This will take place in the first quarter of the financial year and will include a written report on the previous year's activity and achievements, as well as progress on key performance indicators. An updated business plan should be provided where relevant. We will review this information to help us determine the success of our investment and provide each organisation with feedback accordingly.

The annual report, which is a narrative document, will be followed by the annual survey of statistical data (please see data and the annual survey).

In between the annual reporting, it is the responsibility of organisations to inform us of any changes to their activity or business.

Key performance indicators

Our funding agreement sets out five key performance indicators. These should be deliberately ambitious but achievable. They are a means of measuring how successfully an organisation is progressing in three key areas: excellence, engagement and resilience. These indicators are written by each organisation and agreed with the Relationship Manager.

We will not use key performance indicators as a simple pass/fail test of success. They are a diagnostic. Every organisation will be asked to write in its annual report where it has been successful and where it is focusing its efforts for improvement.

Using this information, we will record a simple rating (red-amber-green) on how the organisation is progressing against its key performance indicators and feed this back. We will also make judgements about how the portfolio collectively is progressing on excellence, engagement and resilience and use this to inform our planning and reporting on our funds.

Annual feedback

We will provide written feedback to organisations on at least an annual basis. This will take place in the first quarter of every financial year and will be based upon the annual report provided to us and our ongoing monitoring and contact as well as other evidence. The letter will set out:

- How well we consider the organisation to be ensuring excellence in its work and give a score against our criteria
- The progress the organisation is making against its own key performance indicators
- Where we have identified risks to the delivery of the funded programme

We will provide feedback more immediately if we consider an organisation to be higher risk.

Our feedback letter is not only to identify concerns. We will also use the opportunity to give feedback where we believe there is good practice and encourage organisations to share such practice with peers and the sector. Feedback is intended to be constructive and a tool for continuous improvement.

The feedback letter will contain the following elements:

Excellence	A statement from the Relationship Manager on the Arts Council's judgement of the organisation's excellence and a score word (from Not Met through to Outstanding)
Key performance indicators	A red-amber-green rating for how the organisation is progressing on the Engagement and Resilience indicators
Areas of risk	Low-medium-high scores in three areas of risk: goals and priorities, governance and management, financial resilience
Monitoring plan	The highlighting of any concerns and the monitoring and intervention proposed by the Relationship Manager to address these in the coming year
Achievements and best practice	A statement from the Relationship Manager highlighting recognised achievements and best practice by the organisation

Data and the annual survey

We ask all organisations to complete an annual survey. While the survey gives us information about specific organisations that we may want to discuss, its primary purpose is to gather information that allows us to report on the activity of the National portfolio and Major partner museums overall. We check the accuracy of the data before it is published by the Office of National Statistics. The data from the annual survey will also allow you to compare your activity and information with that of other organisations, and therefore can also be used as a tool for your own self evaluation.

Where we have concerns

In our role of monitoring public investment we record on an ongoing basis the risks facing our investment and whether we believe an organisation is delivering sufficiently what it set out to do in its agreement. Our ongoing contact with organisations will inform our judgement.

Where we have cause for concern our first step will be to give feedback and then discuss this with the organisation so we can both understand where issues may lie. We expect the Board (or equivalent) to be aware of our concerns. If we consider it appropriate, we will ask organisations to produce and agree with us an action plan in response to our concerns. We will monitor how effectively this action plan is put into place. We may choose to make one of the interventions set out below.

In extreme cases we may decide that continued investment is not in the best interest of public funds, and will discontinue funding. We would not take such a decision lightly and would base it upon the evidence available, interventions we have made and the progress against an organisation's action plan.

Intervention

We have a responsibility as a public funder to be accountable for the investment we make, and similarly we believe organisations share that responsibility as a recipient of public funding. Sometimes organisations raise concerns with us and invite us to support them. Other times we will intervene where we believe there is increased risk to our investment and an organisation's ability to deliver the outcomes of the funding agreement. This intervention may take many forms and will be relevant to individual circumstances. Indicatively, however, it may include:

Action plans

We may ask for and agree an action plan for improvement in response to concerns. Organisations will be responsible for this plan and we will monitor its effect.

Increased reporting

We may ask for reports in writing more frequently on certain issues or confirm that areas of concern that we identified are being addressed.

Right to audit

We will reserve the right to audit an organisation if we have significant concerns about information presented to us, including financial information.

Funding conditions

We may place additional conditions on our grant payments to ensure compliance when existing conditions or standard requirements have not been met.

Consultants

We may ask individual consultants to provide us with detailed information about the work or an organisation itself. This may be because we have concerns and need more information, or because we require specialist input, or because we wish to support an organisation in its development and improvement. Consultants may be used to support any action plan we agree with an organisation. We may commission the consultant jointly with the organisation or ask for them to report exclusively to us depending on the circumstances.

Stakeholder review

We may seek to hold a joint review meeting with other funding partners and discuss areas of mutual interest for improvement or development.

Withholding payment

If the conditions of our funding have not been met we may decide to withhold payment of a grant until conditions are fulfilled.

Withdrawing funding

In extreme circumstances we may decide to cease funding and in cases where there has been a breach of the terms and conditions we may ask for repayment.

When organisations are in difficulty

We know that some organisations will experience significant difficulty over the funding period due to financial pressures, changes in leadership or other factors. Such situations can always occur and in each case we will look at the individual circumstances and the risk to Arts Council investment.

If either an organisation enters a crisis, or we assess that an organisation is not delivering what we expected in our funding agreement, we will look to the organisation to take responsibility for the situation. Accountability for the success or failure of the organisation

rests solely with the Board (or equivalent). We will expect to see strong leadership and a plan from the organisation as to how to manage the situation.

The Arts Council will be as understanding of the situation as possible, and in doing so we may alter our expectations while organisations restructure, temporarily advance grant payments or agree to vary the key performance indicators or other aspects of the funding agreement.

In very few cases we may choose to proactively support an organisation's action plan by offering advice or involving consultants to work on it. We may in exceptional circumstances offer additional financial support. This will be based on our available resources, the level of risk and the extent of the organisation's potential to deliver our goals and priorities. In circumstances where we do offer support we will be demanding in expecting improvement. We should be clear though that Arts Council resources are decreasing over 2012-15 and we are less likely to offer such support than we have in previous years. Our efforts will instead be focused on building the capacity and resilience of arts organisations rather than addressing individual organisational problems.

Future funding

All organisations are made aware in their funding agreement that they cannot assume ongoing funding beyond the period of the current funding agreement. We expect future funding to involve an application process. The timing of our funding periods and when we receive applications is dependent on Government budget announcements. We will provide as much notice as possible as to when applications will be received and the material organisations will need to supply.

Organisations should be aware that future funding decisions will be taken on a variety of factors:

- First and foremost, the merits of each individual application
- Our judgement as to how well a funded organisation has delivered its existing funding agreement, including the feedback it has received
- Our desire to achieve a balanced portfolio

Other support for organisations

Local government

Arts Council works closely with local government in a shared aim of driving up public engagement in the arts and culture, and providing quality and excellence in local arts and cultural provision. We often reach investment decisions jointly based on these principles, we share our thinking and assessments and we advocate strongly for investment in the arts and culture.

We recognise that local government faces significant cuts in 2012-15, however we will not enter a position where the Arts Council becomes the sole public funder of a range of major cultural institutions in a local authority area. This could force us to review our funding of National portfolio organisations and Major partner museums in extreme circumstances.

Arts Council strategic funding

Strategic funding is used to target key areas and seize opportunities in the delivery of our goals. We use strategic funds flexibly – through grant programmes and commissions – to work alongside the more fixed investment we have made in the National portfolio.

National portfolio organisations and museums may apply for strategic funds if they meet the relevant eligibility requirements. In every case this must be for additional activity and outcomes, and for this reason we will monitor National portfolio and major partner museum funding and any strategic grants through separate reporting.

Appendix 1 – Expectations of National portfolio organisations

Organisations in the National portfolio should demonstrate an absolute commitment to artistic excellence and ambition in their work. They should nurture talent and promote an artistically led approach to diversity.

We want all organisations in the National portfolio to provide collective leadership of the arts sector and to be role models, at a local, regional or national level, in their artistic and organisational practices. We will have greater leadership expectations of those organisations with the largest turnovers, or those in receipt of the largest amounts of public funding.

We want National portfolio organisations to be inspirational, forward thinking and make use of digital technology across their whole organisation in pursuit of their mission. Alongside this, they should collect, interpret and share audience intelligence as the whole portfolio contributes to increasing levels of engagement with the arts.

The arts need to be resilient and therefore we want all organisations constantly to diversify and further their income from a range of sources, including charitable and private giving. They should also be willing to act as powerful advocates for the arts in a way that goes beyond their own organisations.

Organisations should be working to reduce their carbon footprint across all their activities.

Organisations should be encouraging children and young people to engage in high-quality arts experiences.

Finally, it is the responsibility of all National portfolio organisations to work with the Arts Council and other organisations to share skills and expertise, as together we deliver great art for everyone.

Appendix 2 – Expectations of Major partner museums

We want Major partner museums to demonstrate an absolute commitment to excellence and ambition in their work. They should invest time, effort and resources into managing and researching dynamic and high-quality collections and ensure these are used to maximum public benefit. They should seek to reach more and more people, including children and young people, through quality engaging experiences.

We want Major partner museums to contribute to the collective leadership of the museum sector and to be role models, at a local, regional, national and international level, in their museological and organisational practices. They should also be willing to act as powerful advocates for the sector in a way that goes beyond their own organisations.

We want Major partner museums to be inspirational, forward thinking and make use of digital technology across their whole organisation in pursuit of their mission. Alongside this, they should collect, interpret and share audience intelligence as the whole portfolio contributes to increasing levels of engagement. They should nurture talent and promote a positive approach to diversity.

The arts and cultural sectors need to be resilient and therefore we want all organisations constantly to diversify and further their income from a range of sources, including commercial activity, charitable and private giving. Organisations should be working to reduce their carbon footprint across all their activities.

We expect Major partner museums to work with and support other strands of the Renaissance programme and other Arts Council national initiatives. This will include the active support of Accreditation, recognised Subject Specialist Networks and participation, where relevant, in campaigns such as Museums at Night and Kids in Museums. Organisations should also engage with Bridge organisations, Artsmark and Arts Award where appropriate.

Finally, it is the responsibility of all Major partner museums to work with the Arts Council and other organisations to build partnerships and share skills and expertise, as together we deliver great museums for everyone, as set out in Culture, knowledge and understanding: great museums and libraries for everyone.

Arts Council England
14 Great Peter Street
London SW1P 3NQ

www.artscouncil.org.uk
Email: enquiries@artscouncil.org.uk
Phone: 0845 300 6200
Textphone: 020 7973 6564
Charity registration no 1036733

You can get this publication in Braille, in large print, on audio CD and in electronic formats. Please contact us if you need any of these formats.

To download this publication, or for the full list of Arts Council England publications, see www.artscouncil.org.uk

ISBN: 978-0-7287-1518-9

© Arts Council England, April 2012

We are committed to being open and accessible. We welcome all comments on our work. Please send these to Alison Cole, Executive Director, Advocacy & Communications, at the Arts Council England address above.

Grant offer letter

20 March 2012

Jane Smith
Sunbeam Theatre
The Broadway
London
N25 XXL

Dear Jane Smith

Offer of Funding

Programme: National portfolio funding
Applicant name: Sunbeam Theatre
Your reference: 1234567
Our reference: 1234567

Further to our previous correspondence, I am writing to confirm that Arts Council England will provide Sunbeam Theatre with a grant of up to £765,000 for the period 2012 – 2015 towards core costs and the delivery of the programme included in this agreement.

1. **Our Offer**
   This offer is subject to our standard terms and conditions for grants for the National Portfolio Funding programme ("NPO Funding Terms & Conditions"). A copy of *the NPO Funding Terms & Conditions* is included in this pack, and you can also download it from our website (www.artscouncil.org.uk).

2. **Additional Conditions**
   Not applicable

3. **Expectations of the National Portfolio**
   Organisations in the National Portfolio should demonstrate an absolute commitment to artistic excellence and ambition in their work. They should nurture talent and promote an artistically led approach to diversity.

We want all organisations in the National Portfolio to provide collective leadership of the arts sector and to be role models, at a local, regional, or national level, in their artistic and organisational practices. We will have greater leadership expectations of those organisations with the largest turnovers, or those in receipt of the largest amounts of public funding.

We want National Portfolio organisations to be inspirational, forward thinking and make use of digital technology across their whole organisation in pursuit of their mission. Alongside this, they should collect, interpret and share audience intelligence as the whole portfolio contributes to increasing levels of engagement with the arts.

The arts need to be resilient and therefore we want all organisations constantly to diversify and further their income from a range of sources, including charitable and private giving. They should also be willing to act as powerful advocates for the arts in a way that goes beyond their own organisations.

Organisations should be working to reduce their carbon footprint across all their activities.

Organisations should be encouraging children and young people to engage in high quality arts experiences.

Finally, it is the responsibility of all National Portfolio organisations to work with the Arts Council and other organisations to share skills and expertise, as together we deliver Great Art for Everyone.

4. Agreed Programme

The Agreed Programme is set out in Schedule 1 attached to this letter. Changes to the Agreed Programme are covered in NPO Funding Terms & Conditions section 5.2.2.

5. Business plan

You must send us a copy of your organisation's business plan by the date given in your payment schedule. You must demonstrate to our satisfaction that your business model can fully deliver the Agreed Programme.

6. Payment Conditions

The payment conditions for the grant are set out in Schedule 2 attached to this

letter. We will normally make each scheduled payment within 15 days of us receiving confirmation that you have met the relevant payment condition(s).

7. Equality

During the life of this funding agreement all our national portfolio organisations will be required to produce and implement your own equality action plan demonstrating how you are promoting equality in the arts, encouraging diverse talent and increasing opportunity to enter the arts workforce. We will provide support for that process.

8. Sustainability

Arts Council England is committed to taking practical steps to embed environmental sustainability in the arts and cultural sectors. Within the life time of this funding agreement, we intend to ask all our national portfolio organisations to develop an environmental action policy and annual action plan to improve environmental performance and carbon emissions. Our target for this is 2013 and we will provide support and materials to enable this to happen.

9. Source of Funding

The grant comes from the following sources of public money:

Source	Amount 2012/13	Amount 2013/14	Amount 2014/15
Grant in aid revenue	250,000	255,000	260,000
Grant in aid capital	0	0	0
Lottery	0	0	0
Total	**250,000**	**255,000**	**260,000**

10. Accepting our Offer

To accept our offer, please arrange for an authorised person to sign this letter and return it to us. Please send us evidence such as meeting minutes to show that your Board or equivalent approve you accepting our offer. If you do not accept this offer within one month from the date of this letter, it will no longer be valid.

11. Freedom of Information

Any information we receive from you will be subject to the Freedom of Information Act 2000. By law, we may have to provide your information to a member of the public if they ask for it under the Freedom of Information Act. For further details, see our information sheet *National Portfolio Funding - how we*

treat your application under the Freedom of Information Act, available on our website at www.artscouncil.org.uk

Please let us know if you consider that any of the information you have provided to us is commercially sensitive or confidential. We will take this into account when processing any requests for information, but any decision to release information is at our absolute discretion.

12. Signatures

I accept the grant offer on the terms and conditions stated.

Signed on behalf of Sunbeam Theatre:	Signed on behalf of Arts Council England:
Jane Smith	Neil Darlison
Executive Director	Director, Theatre
Date:	Date: 26 March 2012

Please use the reference given at the top of this letter when you communicate with us. If you have any questions, please contact me.

Congratulations on your successful application.

Yours sincerely

Claire Saddleton
Relationship Manager, Theatre
0207 973 5323
claire.saddleton@artscouncil.org.uk

Schedule 1 – Agreed Programme

1. Arts Council Goals and priorities

Goal 1: Talent and artistic excellence are thriving and celebrated
Priority: Using our investment to ensure excellent art happens

- By creating and presenting high quality and engaging musical theatre and mime

Priority: Supporting an artistically-led approach to diversity in the arts

- By bringing together a diversity of practitioners from different disciplines and scales and in so doing xxxxxxxxxxxxxxxxx

Goal 2: More people experience and are inspired by the arts
Priority: Developing arts opportunities for people and places with the least engagement

- Continuing to offer and develop xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Priority: Strengthening the distribution of excellent art through touring and digital platforms

- Through xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
- By xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Priority: Encouraging funded organisations to be even more focused on attracting audiences

- Through a commitment to audience intelligence collection, interpretation and sharing with sector peers.

Goal 3: The arts are sustainable, resilient and innovative
Priority: Strengthening business models in the arts and helping arts organisations to diversify their income streams, including by encouraging private giving

- Through a commitment to increasing non arts council income and developing a diverse and sustainable income model with the aim of building the financial stability and success of the business.

2. Activity

a) Productions & events

For each year in 2012-15, we will produce or co-produce X shows per year. We're a theatre with an international reputation, rooted in our local community. We strive to engage audiences that reflect the diversity of London with work of the highest quality.
We will produce or co-produce X shows per year in our Main House (capacity 500) and X per year in our studio Theatre (capacity of 90)
Of these productions, at least 3 per year will be new commissions.

b) Outreach and Education projects

Alongside our productions and events we will continue to deliver .....

Goal 5: Every child and young person has the opportunity to experience the richness of the arts

Priority: Improving the delivery of arts opportunities for children and young people

- Through supporting the delivery of Arts Award.

Priority: Raising the standard of art being produced for, with and by children and young people

- xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

3. KPIs

Goal 1: Talent and artistic excellence are thriving and celebrated
Priority: Using our investment to ensure excellent art happens

- Indicate what you are doing to ensure that excellent art happens and how you will know you have been successful.

  Sunbeam will:
  Throughout 2012/13 - 2014/15, present between X productions a year X of which will be new commissions at least 1 will be a new British musical. Artistic excellence will be assessed through a qualitative evaluation process involving creative teams, peer review, advisory boards, ACE assessors, audience feedback and media reviews.

  Create a pool of Artistic Associates to advise on programming and work with the Artistic Director in researching and developing innovative new work for young audiences aged 16-25 .

  Increase the resources allocated to R&D on new productions from £10k in 2011/12 to £21.4k in 2012/13, £20.3k in 2013/14, £25.7k in 2014/15

  Place equality and diversity at the core of the work through the practitioners engaged with the Company. Widen the audition and selection process, identify and address barriers to employment, contact new networks and target established practitioners to engage with work for children for the first time. Success will be measured through analyses of audience response and diversity monitoring.
  By: 31 March 2015

Goal 2: More people experience and are inspired by the arts
Priority: Encouraging funded organisations to be even more focused on attracting audiences

- Implement an improved method for audience data collection and interpretation.

  Sunbeam will:
  xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

  Carry out further segmentation of xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Work with the recently formed consortium of
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
xxxxxxxxxx
By: 31 March 2015

Priority: Strengthening the distribution of excellent art through touring and digital platforms

- Increase the amount of activity made available to audiences digitally.

Sunbeam will:
Participate in the Culture 24 project on xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Increase the number of online resources and the number of viewings of our online videos year on year:
2011/12 – 5,500
2012/13 – 6,400
2013/14 – 7,200
2014/15 – 8,000

Increase the number of subscribers to the organisation's online newsletters and bulletins:
2011/12 – 12,500
2012/13 – 14,000
2013/14 – 16,000
2014/15 – 18,500
By: 31 March 2015

Priority: Developing arts opportunities for people and places with the least engagement

- Increase the organisation's engagement and reach.

Sunbeam will:
Increase the number of xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx programme:
2011/12 – 270
2012/13 – 310
2013/14 – 340

2014/15 – 360

Goal 3: The arts are sustainable, resilient and innovative
Priority: Strengthening business models in the arts and helping arts organisations to diversify their income streams, including by encouraging private giving

- Indicate the organisation's expected amount of contributed income in 2012/13, 2013/14 and 2014/15.
  Sunbeam will develop and implement a strategy with a view to achieving an increase in private giving, from £70k in 2011/12 to:
  £80k - 2012/13
  £95k - 2013/14
  £110k - 2014/15
  By: 31 March 2015

4. Your funding

For accounting purposes your funding is unrestricted

Schedule 2 – Payment Schedule

Scheduled payments for the Funding Period

Date	Amount	On the condition that the Arts Council has received to its satisfaction
04 April 2012	62,500	•Receipt of this funding agreement signed by your authorised signatory •Most recent business plan for the funding period, prepared to the appropriate standard for your organisation •A detailed programme of actvity for the current year •Most recent board papers or equivalent management report •Budget and cash flow for the current year •Most recent management accounts •A completed bank details form •The constitution of your organisation and the names of the Directors (for many organisations this will be the Memorandum and Articles of Association)
04 July 2012	62,500	•Most recent board papers or equivalent management report •Most recent management accounts •A completed, satisfactory annual submission if applicable
03 October 2012	62,500	•Most recent management accounts •Most recent board papers or equivalent management report
02 January 2013	62,500	•Most recent management accounts •Financial statements for the previous financial year prepared to the appropriate standards for your organisation •Most recent board papers or equivalent management report
03 April 2013	xx	•Budget and cash flow for the current year •Most recent management accounts

		•Most recent business plan for the funding period, prepared to the appropriate standard for your organisation •A detailed programme of actvity for the current year •Most recent board papers or equivalent management report
03 July 2013	xx	•Most recent management accounts •Most recent board papers or equivalent management report •A completed, satisfactory annual submission if applicable
02 October 2013	xx	•Most recent board papers or equivalent management report •Most recent management accounts
01 January 2014	xx	•Most recent management accounts •Most recent board papers or equivalent management report •Financial statements for the previous financial year prepared to the appropriate standards for your organisation
02 April 2014	xx	•Most recent business plan for the funding period, prepared to the appropriate standard for your organisation •A detailed programme of actvity for the current year •Most recent board papers or equivalent management report •Most recent management accounts •Budget and cash flow for the current year
02 July 2014	xx	•A completed, satisfactory annual submission if applicable •Most recent management accounts •Most recent board papers or equivalent management report
01 October 2014	xx	•Most recent board papers or equivalent management report •Most recent management accounts
07 January 2015	xx	•Financial statements for the previous financial year prepared to the appropriate

		standards for your organisation •Most recent board papers or equivalent management report •Most recent management accounts
Total 2012 – 2015	**765,000**	

The Arts Council is required by its auditors, the National Audit Office, not to make payments in advance of an organisation's need. However, we are able to be flexible about payment dates and amounts provided that:

- the schedule is based on the Organisation's needs as demonstrated by cashflow forecasts
- no more than 60% is paid in the first quarter (normally April - June)
- no less than 10% of our grant is paid in the final quarter (January - March)
- there are no less than four payments per year
- if the annual grant is greater than £1m, the organisation must receive 12 (not necessarily equal) payments.

Where an increase in grant causes an organisation to reach the £1m threshold, we can offer a year's notice before implementing the change.

Standard terms and conditions
National portfolio organisations

1. Definitions

The "Organisation" means the organisation receiving the grant bound by these terms and conditions.

The "Arts Council" means the Arts Council of England and includes its employees and those acting for it.

The "Agreed Programme" means the activity or activities that have been agreed with the Arts Council and for which the Arts Council is giving the Organisation the grant as set out in the grant offer letter and in accordance with this Funding Agreement.

The "Funding Agreement", which the Organisation has accepted and signed, includes and incorporates these standard terms and conditions and attached Schedules and the grant offer letter together with any other conditions the Organisation has agreed.

The "Funding Period" means the fixed term specified in the grant offer letter.

2. The Agreed Programme

2.1 The Organisation will deliver the activities as defined in the Agreed Plan, which is attached as Schedule 1. The Organisation acknowledges that the grant is paid on trust to the Organisation for the sole purpose of delivering the Agreed Programme.

2.2 The Agreed Programme will form part of the basis for the reporting, monitoring and assessment of performance under this Funding Agreement.

2.3 The Organisation will tell the Arts Council immediately in writing of anything that significantly delays, threatens or makes unlikely the successful delivery of the Agreed Programme or any key part of it.

3. Funding

3.1 Subject to satisfactory receipt of any information required from time to time, the Arts Council agrees to pay to the Organisation the total grant in such instalments as shown in Schedule 2.

3.2 The Arts Council will not make any payments under this Funding Agreement until it has received evidence that the terms and conditions have been properly accepted by the Organisation's board or equivalent. The Funding Agreement must be signed by a board member or equivalent or by a properly delegated officer.

3.3 The Organisation accepts that these standard terms and conditions are not negotiable and the Organisation shall have no right to amend or vary the provisions of this Funding Agreement (unless with the prior written agreement of the Arts Council) which, for the avoidance of doubt, includes the Agreed Programme as specified in Schedule 1, the Funding Period and the Dates and Amounts of the Scheduled Payments as specified in Schedule 2.

3.4 The Organisation accepts that the Arts Council will not increase the grant if the Organisation spends more than the total grant shown in Schedule 2.

3.5 The Organisation will show the grant and related expenditure in its annual accounts under the description of "Arts Council Funding" (as a restricted fund or unrestricted fund, deriving from grant in aid as revenue grant or as a capital grant or from lottery funds as directed in the offer letter). If the Organisation has more than one restricted fund, it will include a note to the accounts identifying each restricted fund separately. If the Organisation has more than one grant from the Arts Council, it will record each grant separately in the notes to the accounts. The Organisation will identify unspent funds and assets in respect of the grant separately in its accounting records.

4. Monitoring

4.1 The Arts Council will designate a relationship manager for the Organisation in relation to this Agreement. The relationship manager is the main point of contact between Arts Council England and the Organisation. The relationship manager will:

- act as the main contact with the Organisation for all matters relating to the grant and the Agreed Programme;
- monitor the Organisation ensuring it complies with the terms of this Funding Agreement and other requirements in accordance with the Arts

Council's monitoring requirements, identify issues and share these with relevant colleagues;

- attend the Organisation's board meetings (or equivalent) as an observer on a regular or an occasional basis; and
- act as a "critical friend" to the Organisation by engaging with its artistic and/or other activity, and questioning its self-monitoring, direction, operations and activities.

4.2 The Arts Council welcomes dialogue on its relationship with the Organisation, and the first point of contact for such feedback is the relationship manager. If the Organisation wishes to make a complaint it should use the Arts Council's complaints procedure.

4.3 From time to time the Arts Council may ask one of its independent Artistic Assessors to experience work by the Organisation and to write a report assessing the artistic quality of that work. The Organisation will ensure that Artistic Assessors are able to experience their artistic work so that Assessors can carry out this role.

5. The Organisation's Obligations

5.1 The Arts Council requires the Organisation to meet any special or additional conditions which may have been agreed between the Arts Council and the Organisation in writing from time to time and which will be deemed incorporated into this Funding Agreement.

5.2 In addition, the Arts Council requires the Organisation to meet the following requirements:

5.2.1 The Arts Council will monitor and assess the Organisation's activity and how effectively the funding is being used. To enable this, the Organisation will send the Arts Council all such information as the Arts Council may in its sole discretion reasonably request from time to time. This includes the information, without limitation, set out in Schedule 2, and copies of all or any other relevant documentation about the financial and operational running of the Organisation, to include business plans, board papers or equivalent, reserves policies and any other information which the Arts Council deems relevant to its understanding of how the Agreed Programme is being delivered and the funding used. The Arts Council will send the Organisation each year details of the procedures for the Organisation to follow for that year's annual review.

5.2.2 The success of the relationship relies on effective communication and the sharing of information. The Organisation must tell the Arts Council in advance if it wants to make any significant changes to its legal status or to the Agreed Programme under this Funding Agreement. The Arts Council will not unreasonably withhold its consent to any such changes.

5.2.3 The Organisation will follow the Arts Council's branding and publicity guidelines at all times and will acknowledge the grant in press, marketing and communications materials, verbally and in writing. The Organisation will use the Arts Council's grant award logo, and other logos as may be required, appropriately on all published material including printed and online material.

5.2.4 The Organisation consents to any publicity about the grant and the Agreed Programme as the Arts Council may from time to time require. The Arts Council can carry out any forms of publicity and marketing to promote the award of the grant as it sees fit and the Organisation will do whatever is reasonably required in order to assist with any form of publicity and marketing, including any press or media related activities.

5.2.5 The Organisation is fully responsible for every part of its business. This includes, without limitation:

5.2.5.1 the Organisation must ensure that all current and future members of its governing body receive a copy of this Funding Agreement while it remains in force and will ensure that the receipt of this grant and the delivery of the Agreed Programme are within the scope of the governing documents;

5.2.5.2 the Organisation is responsible for getting its own management, business and artistic advice. This includes considering whether it needs to get financial, accounting, tax, solvency, legal, insurance or other types of professional advice;

5.2.5.3 the Organisation must tell the Arts Council immediately of any changes in the Organisation that may threaten its solvency and inform the Arts Council if it enters into or proposes any arrangement with any of its creditors;

5.2.5.4 the Organisation must tell the Arts Council in writing as soon as possible if any disputes with third parties arise or if any legal claims or any regulatory investigations are made or threatened against it and/or which would adversely affect the Agreed Programme during the period of the grant (including any claims made against members of its governing body or staff).

5.2.6 In carrying out its business and funded activity the Organisation must obtain all approvals, consents and licences required by law to deliver the Agreed Programme, will comply with any relevant laws or government requirements and comply with best practice in governance, reporting and operation. This includes (but is not limited to):

5.2.6.1 following best practice in having appropriate policies and procedures in place to ensure the protection of children, young people and vulnerable adults;

5.2.6.2 having an equal opportunities policy in place at all times;

5.2.6.3 managing all personal information in accordance with the Data Protection Act 1998;

5.2.6.4 maintaining all main financial records including profit and loss accounts, management statements, personnel and payroll records for staff funded under this Funding Agreement for seven years after the grant has ended. The Organisation will complete all statutory returns for employees and make all relevant payments to cover their pensions and salary deductions, such as income tax and National Insurance contributions;

5.2.6.5 buying goods or services in a way that will give value for money. This means getting the best price for goods or services and having appropriate policies and procedures for achieving this. If the funding that the Organisation receives under this Funding Agreement accounts for 50% or more of annual income then the Organisation must ensure that when it procures goods or services, it is done so in line with English and EU procurement law. The Organisation must seek legal advice where appropriate;

5.2.6.6 considering any possible risks involved in its funded activities and taking appropriate action to protect everyone involved and maintaining adequate and appropriate insurance at all times; and

5.2.6.7 acting at all times without distinction and in compliance of all relevant legislation and best practice as to age, disability, gender, gender reassignment, race, religion or belief and sexual orientation; In particular, the Organisation will develop and put in place appropriate policies and procedures to comply with relevant equality legislation.

5.3 The Organisation accepts that the Arts Council's staff, council members and advisers cannot give the Organisation professional advice and will not take part in carrying out the Organisation's business. The Arts Council cannot be held responsible for any action the Organisation takes, or fails to take, or for the Organisation's debts or liabilities. The Arts Council will not be liable for any losses or charges if it does not make any grant payment on the agreed date. The Arts Council will not be responsible to anyone else who may take, or threaten to take, proceedings against the Organisation.

5.4 The Organisation will not sell, give away, licence or borrow against any grant funded assets without first receiving the Arts Council's prior written consent. As the grant has come from public funds, the Organisation understands and accepts that if the Arts Council provides the consent it may require that the disposal is at full market value and/or subject to conditions requiring the Organisation to repay all or part of the grant money received.

5.5 The Organisation must give the Arts Council, the National Audit Office or any of their agents access to meetings, events and any/all financial records, other information and/or premises, as may be reasonably requested, relating to the Agreed Programme, the Organisation or to any other matter arising under this Funding Agreement and the Arts Council may postpone payment of the grant or an instalment of the grant until the Arts Council has received the material it has requested.

5.6 The Organisation must immediately tell the Arts Council about any changes to bank or building society details or any other changes to information provided to the Arts Council.

5.7 The Arts Council may share information about the grant and/or the Agreed Programme with third parties. The Arts Council is also subject to the provisions

of the Freedom of Information Act 2000 ('the Act'). This means that any information provided by the Organisation could be released to any person who asks for it under the Act. The Organisation may tell the Arts Council if it thinks that any of the information should be confidential under any of the exemptions of the Act. However the Arts Council will make the final decision in accordance with the Act.

5.8 The Arts Council may request to be consulted on the process of recruitment and invited to attend interviews when the Organisation is recruiting trustees and/or senior staff.

5.9 If any part of the grant is made up from lottery funds, the Organisation understands that the Arts Council can only guarantee future instalments of that part of the grant as long as funds from the National Lottery are available.

5.10 The Organisation acknowledges that the grant comes from public funds and it will not use the grant in a way that constitutes unapprovable State aid. In the event that it is deemed to be unapprovable State aid, then it will repay the entire grant immediately.

5.11 The Organisation will ensure that no other organisation or individual acquires any third party rights under this Funding Agreement.

5.12 The Arts Council may impose additional terms and conditions on the grant either in the offer letter and/or if the Organisation is at any time in breach of this Funding Agreement and/or if the Arts Council believes it is necessary to make sure that the Agreed Programme is delivered as agreed between the Organisation and the Arts Council and/or the Arts Council has reasonable grounds to believe it is necessary to protect public money.

6. Termination of this Agreement

6.1 If the Organisation breaches any of the terms and conditions of this Funding Agreement, then the Arts Council in its absolute discretion may withhold or demand repayment of all or part of the grant. The Organisation will repay any grant requested immediately upon demand.

6.2 The Arts Council may suspend payment of the grant if it wishes to investigate any matters concerning the grant (or any other grants given by the Arts Council to the Organisation). The Organisation understands and accepts that the Arts

Council will accept no liability for any consequences, whether direct or indirect, that may arise from a suspension even if the investigation finds no cause for concern.

6.3 The Arts Council may also withhold or demand repayment of all or part of the grant if the Organisation:

6.3.1 closes down its business (unless, with the Arts Council's prior consent, it joins with, or is replaced by, another Organisation that can take over this Funding Agreement and carry out the purposes of the grant to the Arts Council's satisfaction);

6.3.2 makes significant changes to the Agreed Programme without the prior written approval of the Arts Council;

6.3.3 does not fulfil the purpose of the grant with reasonable care, thoroughness, competence and to a standard that the Arts Council expects from the Organisation with its level of experience in its artistic practice, profession or line of work;

6.3.4 provides any information to the Arts Council that is wrong or misleading, either by mistake or because it is trying to mislead the Arts Council during the application process or during the period of this Funding Agreement;

6.3.5 becomes insolvent, any order is made, or resolution is passed, for it to go into administration, be wound up or dissolved; an administrator or other receiver, manager, liquidator, trustee or similar officer is appointed over all or a considerable amount of the Organisation's assets; or the Organisation enters into or proposes any arrangement with its creditors;

6.3.6 acts illegally or negligently at any time;

6.3.7 acts in such a way that the Arts Council believes it has significantly affected the Agreed Programme, or is likely to harm the Arts Council's or the Organisation's reputation or it is in the Arts Council's discretion necessary to protect public money; and/or

6.3.8 sells or in some other way transfers any part of the grant, the business or the activity funded under the Agreed Programme to someone else without first getting the Arts Council's approval in writing.

6.4 If the Organisation is in breach of any of the terms of this Funding Agreement and the Arts Council does not enforce one or more of its rights straight away, this does not mean that it will not do so in the future. The Arts Council will give up its right to enforce this Funding Agreement only if it tells the Organisation in writing.

6.5 If the Organisation breaches any of the terms of this Funding Agreement, the Arts Council can choose to treat that as the Organisation breaching the terms of any other grant agreements the Arts Council has with the Organisation. This will allow the Arts Council to take the same actions under those agreements that the Arts Council may take under this Funding Agreement, including making the Organisation pay back the grant and stopping any future payments.

6.6 This Funding Agreement and these terms and conditions remain in force for whichever period is the longest time:

6.1.1 for one year following the payment of the last instalment of grant

6.1.2 as long as any part of the grant remains unspent;

6.1.3 the expiry of the maximum period required under the grant for asset monitoring; or

6.1.4 as long as the Organisation does not carry out any of the terms and conditions of this Funding Agreement or any breach of them continues (this includes any outstanding reporting on grant expenditure or the delivery of the Agreed Programme).