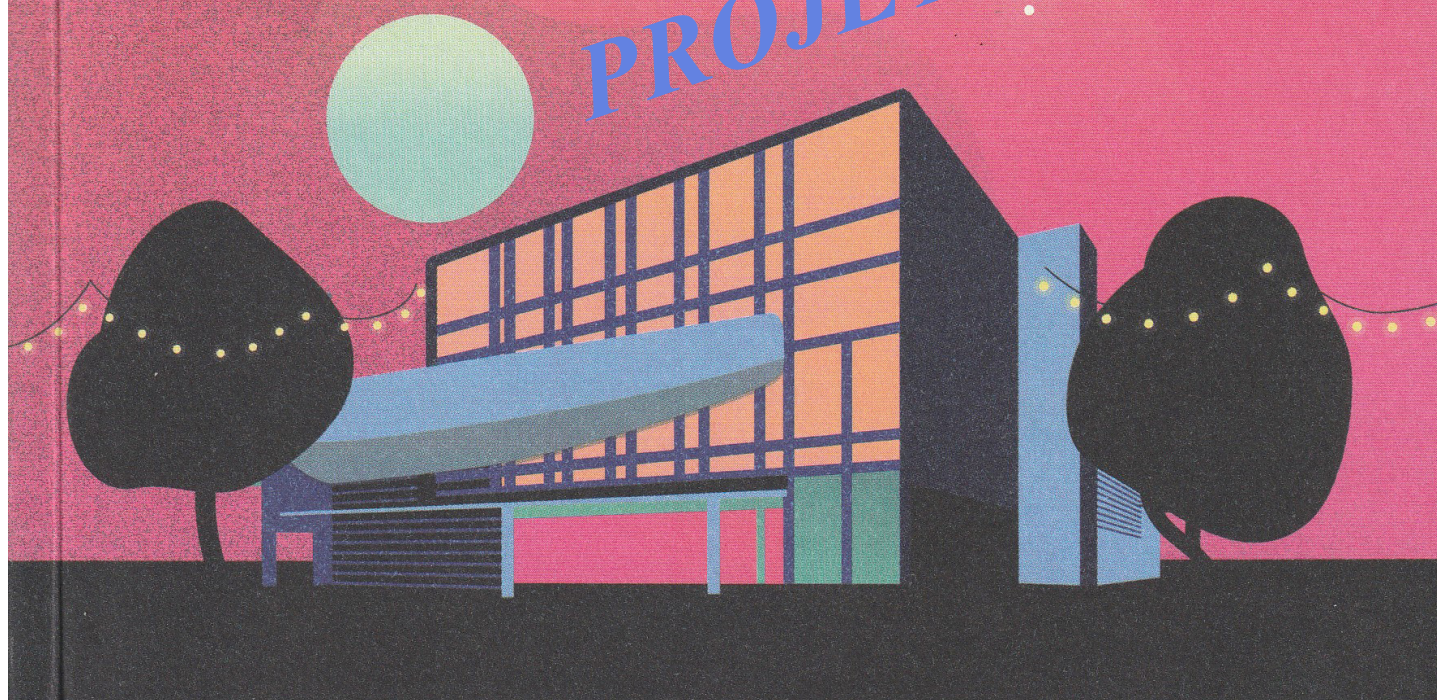
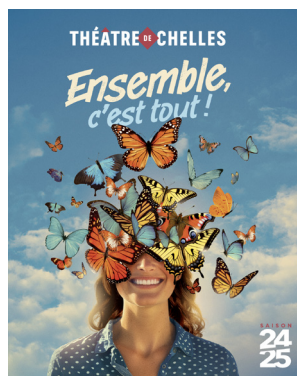




PLAN DE DEVELOPPEMENT POUR LE THEATRE DE CHELLES 2026-2029

PROJET





SOMMAIRE

PREAMBULE

- Pourquoi et comment un projet de développement ?
- Un engagement sur quelle période ?
- Sur quels fondements et quelles missions ?
- Quels axes et quelles ambitions ?

DOUZE AXES D'ENGAGEMENT :

- **AXE 1** - Affirmer et soutenir la création artistique contemporaine.....P. 4
 - **AXE 2** - Déployer une programmation favorisant la diversité des styles et des genres.....P. 6
 - **AXE 3** - Maintenir une offre tarifaire accessible et attractive.....P. 8
 - **AXE 4** - Poursuivre et amplifier la politique d'élargissement des publics.....P. 10
 - **AXE 5** - Contribuer au projet de faire de Chelles une «Ville 100 % EAC».....P. 13
 - **AXE 6** - Renforcer l'ancrage territorial du Théâtre.....P. 15
 - **AXE 7** - Travailler en réseau et en partenariat avec les autres acteurs culturels.....P. 17
 - **AXE 8** - Faire du théâtre un foyer de réflexion et de débats citoyens.....P. 19
 - **AXE 9** - Développer la démocratie participative en renforçant le rôle de l'association.....P. 21
 - **AXE 10** - Conforter l'équipe et ses moyens pour une meilleure efficacité.....P. 23
 - **AXE 11** - Programmer des travaux de modernisation du lieu et de ses équipements.....P. 27
 - **AXE 12** - Mobiliser les moyens nécessaires à la mise en oeuvre du «Projet 2026/2029».....P. 29
-

PROJET DE DEVELOPPEMENT 2026-2029

PREAMBULE

■ Pourquoi et comment un projet de développement ?

Le présent document «Plan de Développement du Théâtre de Chelles 2026-2029» répond au besoin pour la structure (*instances de l'association de gestion / partenaires institutionnels / équipe salariée de l'association / artistes associés*) de disposer d'un **cadre de référence** :

- **Rappelant** les valeurs et les missions de l'institution culturelle reconnue d'intérêt général qu'est aujourd'hui - et depuis plusieurs décennies maintenant - le Théâtre de Chelles,
- **Fixant** des objectifs à atteindre, et les moyens à mobiliser pour ce faire,
- **Ouvrant** des pistes d'action et de réflexion propres à faire montre d'esprit d'innovation, à libérer les imaginaires, la créativité et la «volonté de faire» des divers protagonistes et acteurs - en faveur d'un vrai projet artistique et culturel pertinent à l'échelle du territoire d'élection (...Chelles et environs lato sensu).

Ce projet est le fruit d'une **réflexion collective** - initiée par le Bureau de l'association de gestion, partagée avec l'équipe du théâtre et son Directeur Frank-Eric Retière, et proposée au Conseil d'Administration de l'association en lien avec les différents partenaires institutionnels du Théâtre (*Ville de Chelles / Communauté d'Agglomération Paris-Vallée de la Marne / Département de Seine-et-Marne / Région Ile-de-France*).

Il pourra également servir d'appui et de support pour les discussions avec les différents financeurs du Théâtre de Chelles (*...autres que les collectivités territoriales sus-nommées*) qui interviennent sur projets ou missions spécifiques : DRAC-Etat : Direction Régionale des Affaires Culturelles / ONDA : Office national de Diffusion Artistique / FIPD / FDVA / Politique de la Ville / Etc.

■ Un engagement sur quelle période ?

Le présent projet porte sur la prochaine période triennale - couvrant donc trois saisons (2026-2027 / 2027-2028 / 2028-2029).

Il est à noter en effet qu'un équipement culturel comme le Théâtre de Chelles (à l'instar des autres établissements culturels de service public) ne peut vivre et se développer valablement seulement au rythme des subventions qui lui sont accordées sur années civiles, alors que la temporalité des programmations de spectacles proposés sur une année N (*pour ne retenir que*

[illegible][illegible][illegible][illegible]

.....

- 2

Bien qu'ainsi définies en 1985 (*il y a donc quarante ans maintenant ?!*), ces missions statutaires restent d'actualité : elles constituent le cap à suivre encore et encore... Elles sont d'ailleurs souvent reprises in extenso dans les «*conventions d'objectifs et de moyens*» qui lient le Théâtre de Chelles à ses partenaires institutionnels.

■ Quelles axes et quelles ambitions ?

Le projet du Théâtre de Chelles est donc celui d'un **lieu ouvert à toutes et tous**, celui d'une scène ouverte sur la société et sur le monde, proposant une culture populaire, accessible et de qualité, permettant de découvrir in vivo des propositions artistiques de qualité toutes disciplines confondues.

Il est aussi celui d'être un acteur de la promotion concrète et du **soutien à la création contemporaine** (par le biais de sa programmation d'une part, permettant à des troupes de se produire sur scène, mais aussi par le biais d'un soutien plus direct avec l'accueil de troupes en résidence et/ou une participation financière à la production de créations théâtrales).

Fort par ailleurs d'une **histoire d'éducation populaire** ⁽¹⁾ sur l'ensemble du territoire chellois et communes alentours, le cœur du projet du Théâtre est la rencontre, le développement et la formation des publics le plus large, permettant au plus grand nombre de partager les moments de plaisir, d'émotions et/ou de réflexion proposés par nos artistes d'aujourd'hui (qu'il s'agisse de pièces du répertoire ou de créations nouvelles).

Au-delà même de la défense et l'illustration de ces nouveaux «**droits culturels**» ⁽²⁾ qu'il conviendrait de faire valoir à tous niveaux, le Théâtre de Chelles entend ainsi apporter sa modeste pierre à l'action commune en faveur d'un meilleur partage des savoirs et des pouvoirs, condition sine qua none d'une plus grande civilité, d'un meilleur exercice de la citoyenneté et donc d'une plus grande cohésion sociale.

Ainsi sont déclinés dans les pages qui suivent douze axes de travail et d'engagement >>>>>

(1) «**Education populaire**» : Courant de pensée visant à promouvoir une éducation (partage et transmission des savoirs et des cultures) fondée sur la reconnaissance des capacités de chaque individu pris dans son contexte à s'exprimer, à dialoguer avec les autres et à s'approprier les bienfaits de la science, des arts et de la civilisation - dans une visée d'émancipation et d'exercice de la citoyenneté à toutes les échelles.

(2) «**Droits culturels**» : Tels que définis par la Déclaration de Fribourg (1993), les droits culturels s'inscrivent dans le cadre juridique des droits de l'Homme de la Déclaration Universelle (1948) et des autres textes issus des conventions internationales réunies sous l'égide de l'ONU ou de l'UNESCO. Les «droits culturels» conjuguent les notions de protection de la diversité des cultures et celles de droits d'accès à la culture sans discriminations, et de protection de la liberté d'expression.

AXE 1 - Affirmer la création artistique contemporaine en continuant à soutenir les compagnies associées et en programmant des spectacles de qualité relevant de cette catégorie...

■ Bilan succinct de la période triennale passée :

Le Théâtre de Chelles a accompagné dans la période récente cinq compagnies du spectacle vivant (1) : La compagnie «**Coup de Poker**» avec Guillaume Barbot / La compagnie «**L'indicible compagnie**» de Sandrine Lanno / La compagnie «**HKC**» de Anne Reh binder et Antoine Colnot / La compagnie «**Shindo sans H**» avec Bertrand Poncet / ...et plus récemment la compagnie «**Les Eduls**» avec Emma Pasquer.

Ce soutien au monde du théâtre vivant se traduit concrètement par :

- Une **mise à disposition** du plateau du Théâtre sur des jours de résidence permettant aux troupes de préparer et de répéter leurs spectacles en création (*pour mémoire : 61 jours de résidence sur la saison 22-23 / 24 jours sur la saison 23-24 / 8 jours sur la saison 24-25 / 16 jours sur la saison en cours 25-26*). NB : Cette mise à disposition du plateau inclut l'intervention des techniciens du Théâtre (*directeur technique + régisseur*) et de nombreux intermittents à la demande.

- Un **concours financier** sur fonds propres du Théâtre par un apport en coproduction (enveloppe budgétaire moyenne de 10.000€ à 25.000€ selon les années).

- Chacune de ces aides au monde de la création contemporaine se traduit par une **convention de partenariat** avec chacun des artistes associés, qui détaille le montant global de la création, l'apport du Théâtre de Chelles (*mise à disposition, résidence de création, coproduction, pré-achat du spectacle...*). Elles précisent également les actions culturelles de terrain sur lesquelles les artistes s'engagent pour accompagner leurs créations en direction du territoire et du public chellois.

- Les artistes associés se retrouvent régulièrement réunis au sein de la «**Fourmilière**» (2) pour des moments d'échanges avec l'équipe du Théâtre (directeur artistique, directeur technique, administratrice, etc.), faire le point sur les actions culturelles engagées et envisager l'avenir.

■ Enjeux et axes du projet 2026-2029 :

Le projet 2026-2028 entend poursuivre et développer ce partenariat avec les acteurs-auteurs de la création contemporaine. Dans un contexte de raréfaction générale de la dépense publique en faveur du champ culturel, le soutien – même modeste - apporté par le Théâtre de Chelles participe d'une volonté de défense de

(1) «**Spectacle vivant**» : Représentation qui se déroule en direct devant un public / par différence avec les créations et propositions artistiques de l'audiovisuel issues notamment du cinéma, de la télévision ou d'internet.

(2) La «**Fourmilière**» : Espace de rencontre et de concertation entre l'équipe professionnelle du Théâtre et les artistes et compagnies associées.

«l'exception culturelle française» (1) et de solidarité vis-à-vis des troupes et des compagnies, souvent menacées çà et là dans leur existence même.

Ce même souci de «défense et d'illustration» de l'écosystème de la **création contemporaine** inspire la constitution de la programmation grand public, avec un équilibre entre spectacles de grande jauge et part significative de propositions plus expérimentales et/ou moins médiatisées.

■ Perspectives et objectifs :

- Valorisation des capacités d'accueil de l'équipement du Théâtre et de ses équipes professionnelles (technique et accueil-catering) en maintenant a-minima une enveloppe d'une trentaine de jours de résidence pour les artistes et compagnies associées,

- Maintien d'une enveloppe annuelle moyenne de 18.000 à 20.000€ pour les coproductions avec les artistes associés (à renouveler le cas échéant en fonction des dates d'échéance de leurs conventions de partenariat avec le Théâtre) ou autres opportunités de partenariat.

- Recherche et sélection (par la direction artistique du Théâtre actuelle ou à venir) de nouveaux partenariats en création et résidences,

- Poursuite des liens entre le Théâtre et ses artistes associés, en revivifiant «la Fourmilière» en tant qu'espace-temps de partage et de confrontation avec l'équipe professionnelle sur les enjeux (et les moyens) de la création contemporaine

- Poursuite d'une programmation faisant la part belle à ces propositions actuelles, moyennant déploiement d'actions culturelles de popularisation et de préparation des publics (*voir chapitre «action culturelle»*)

- Recherche d'un affermissement du soutien financier de la DRAC Ile-de-France (Bureau du Théâtre) au travers de la pérennisation, voire de l'optimisation de la subvention annuelle de 30.000€ accordée au titre du soutien à la création).

- Recherche d'une labellisation «Scène Conventionnée d'Intérêt National»* sur la base de cet engagement du Théâtre de Chelles et de son Directeur-trice sur le soutien à la création.

*NB : «Scène Conventionnée d'Intérêt National» : Label accordé par le Ministère de la Culture en reconnaissance des lieux et/ou des structures de création et de diffusion en faveur du spectacle vivant. Trois types de conventionnement sont en vigueur : «Art et création» / «Art Enfance Jeunesse» / Art en territoire». Il y a actuellement 20 scènes conventionnées en Il-de-France, dont deux en Seine-et-Marne : les «Cuizines» à Chelles (scène de musiques actuelles) et «l'Envolée» (pôle artistique du Val-Briard). Il existe par ailleurs neuf «scènes nationales» en Ile-de-France, dont deux en S-et-M : la «Ferme-du-Buisson» à Noisiel, et le Théâtre de Sénart.

(1) «**Exception culturelle**» : Expression issue des volontés de la politique culturelle conduite dans les années soixante par André Malraux faisant valoir la dimension d'utilité publique - inaliénable et non-marchande - des oeuvres et des pratiques artistiques, notamment dans les domaines du théâtre et du cinéma, puis du télévisuel..

Cette vision française d'une mission de service public de la Culture se distingue, voire s'oppose à la conception dominante dans les autres pays occidentaux d'une culture soumise aux lois du seul marché concurrentiel.

Le temps a pu faire que cette «exception culturelle française» se voit un peu entamée, même si elle reste dans les consciences l'une des valeurs cardinales de la pensée issue de André Malraux, Jean Vilar et tous les pionniers de la «démocratisation culturelle» dans notre pays.

AXE 2 – Déployer une programmation tous publics favorisant la diversité des styles et des genres...

■ Bilan succinct de la période triennale passée :

En passant progressivement de 42 spectacles joués sur la saison 2020-21 (*...en rattrapage, il est vrai, de la période de confinement Covid*) à 28 spectacles seulement programmés sur la saison en cours 2025-26 (+ 17 représentations scolaires), mais avec un même nombre de levers de rideau, le Théâtre de Chelles s'est attaché à maintenir une **offre diversifiée de qualité** - se traduisant d'ailleurs par une remontée sensible de la fréquentation (passant de 7.865 entrées enregistrées sur la saison 2021-22 à 11.287 sur la saison 2024-2025).

L'équilibre recherché entre les différentes disciplines artistiques (*théâtre / humour / danse / musique / jeune public / cirque-magie / etc.*) est resté constant – avec la nouveauté de l'introduction des séances de «**Jazz-Partage**» qui ont rencontré un vif succès auprès d'un public renouvelé.

Pour autant, force est de constater que la perte de ressources budgétaires du Théâtre (du fait du blocage des subventions de fonctionnement, de leur non-indexation sur l'augmentation du coût de la vie - *qui n'a pourtant pas épargné le prix des spectacles et des frais afférents* -..., voire de la réduction de certaines d'entre elles) ont conduit la direction à ajuster à la baisse l'enveloppe dédiée à la «marge artistique» (passant significativement de 196.760€ sur la saison 2022-23 à 168.420€ en 2023-2024, puis 166.633€ en 2024-25 et enfin à 155.665€ sur la saison en cours 2025-26 / Soit un manque à gagner sur la période de plus de 20%).

■ Enjeux et axes du projet 2026-2029 :

Malgré ce contexte budgétaire défavorable, le projet 2026-2029 entend continuer à développer - autant que faire se peut - une offre de spectacles diversifiée, quantitativement et qualitativement significative, de sorte à ne pas sous-utiliser d'une part les capacités de l'équipement, et à ne pas se voir «conurrencé» d'autre part par les scènes environnantes (*NB : ...même si le terme de «concurrence» ne semble pas très adapté entre lieux et équipements culturels qui devraient agir et se positionner en complémentarité bien comprise (voir chapitre «partenariats»).*

Le même souci d'équilibre entre les différentes disciplines artistiques se devra d'être maintenu et préservé - tout en n'hésitant pas à s'ouvrir le cas échéant à de nouvelles formes, tenant compte des nouvelles pratiques émergentes - notamment au sein de la jeunesse.

L'important est d'élargir effectivement le public, tout en veillant à ne pas «perdre en route» notre public le plus fidèle (...*peut-être statistiquement plus âgé ?!*). De même, il s'agira de combiner intelligemment les spectacles dits «grand public» (qui permettent à de nouveaux spectateurs - pas forcément habitués à fréquenter les théâtres - de découvrir le lieu) et les formes plus resserrées et/ou moins médiatisées.

Le faux débat entre «théâtre élitiste» et «théâtre grand public» se doit d'être dépassé par un subtil équilibre - appuyé par des campagnes de sensibilisation et de communication favorisant le métissage, le mélange et le dialogue entre les disciplines et les différentes catégories de publics potentiels, ainsi que l'équilibre entre spectacles réputés de «divertissement» et propositions plus «intellectuelles» ou réflexives, l'important étant de faire prévaloir en toutes choses la **notion de plaisir** (individuel et/ou collectif en partage).

■ Perspectives et objectifs :

- Il est crucial pour l'avenir de la structure de remettre le budget «achat de spectacles» (et frais afférents) à un étiage permettant de maintenir – voire de développer – une **offre culturelle de qualité**. Ce budget dit de «marge artistique» ne peut constituer la variable d'ajustement pour compenser les baisses de ressources publiques.

- Très concrètement, la programmation devrait tourner autour d'une trentaine de spectacles minimum toutes disciplines confondues (au risque inverse de passer en-dessous de la «*ligne de flottaison*» pour un équipement de la taille du Théâtre de Chelles avec une salle de plus de 650 places environ) - auxquels devraient s'ajouter une vingtaine a-minima de représentations pour les scolaires (*voir chapitre 5 : «Faire de Chelles une ville 100% EAC»*).

- Poursuivre, et même développer le cas échéant, la participation du Théâtre de Chelles à des festivals organisés par des institutions partenaires (tels que le Festival «Par Has'art» organisé par la Communauté d'Agglomération Paris-Vallée de la Marne, ou le festival «Emmenez-moi» organisé par le Département de S-et-M...). *Voir chapitre 7 «Partenariats»*

AXE 3 – Maintenir une offre tarifaire accessible et attractive...

■ Bilan de la période passée :

La billetterie au Théâtre de Chelles a connu plusieurs évolutions au cours des saisons passées, avec notamment l'introduction d'un tarif dit «solidaire» en 2023-24, puis une modification substantielle des modes d'abonnement (anciennement abonnement «*Trio*» sur 3 spectacles + «*Pass Odyssée*» en 2022-2023 / puis abonnements «*J'aime*» (3 spectacles) et «*J'adore*» (à partir de 7 spectacles) en 2023-24 / Dito en 2024-25 / puis mise en place du «*PASS-Evasion*» en 2025-26 (+ avec maintien d'une possibilité d'abonnement sur trois spectacles dit «*Avantage adhérent*»)...

Sur les trois saisons passée, la tarification des spectacles est restée **globalement stable**, notamment sur les tarifs réduits (*catégorie C restée à 8€ / catégorie B maintenue à 15€ / catégorie A passée de 24€ à 25€*) et de même sur les spectacles de petite jauge (*catégorie C restée en tarif plein à 10€ / catégorie B passée de 20€ à 22€*) tandis qu'il a été admis une augmentation plus significative sur les spectacles de catégorie A (*passant de 30€ en 2023-24 à 34€ en 2025-26*) - eu égard au fait que ces spectacles dits de grande jauge ramènent un public parfois venu d'assez loin, qui entend profiter d'un effet d'aubaine sur le «marché concurrentiel» de l'offre de spectacles existant sur la place de Paris et sa proche couronne.

Au global, les tarifs du Théâtre de Chelles restent très **attractifs** par rapport à d'autres scènes voisines (*Exemples : Théâtre Luxembourg de Meaux avec des billets à l'unité de catégorie A+ pouvant aller jusqu'à 46€, ou Salle Jacques Prévert à Villeparisis avec des catégories A allant jusqu'à 40€ / Pour mémoire : 34€ à Chelles*). Et de même sur les tarifs dits réduits : *39€ à Meaux en catégorie A - 32€ en catégorie B / 35€ à Villeparisis en catégorie A - 20€ en catégorie B / 34€ en catégorie A à Michel Simon à Noisy-le-Grand - 27€ en catégorie B (Pour mémoire à Chelles : 25€ en catégorie A - 15€ en catégorie B)*.

D'autres scènes voisines - sans doute mieux subventionnées - comme «Les Passerelles» à Pontault-Combault et bien sûr la Scène Nationale de la «Ferme du Buisson» à Noisiel ont eu la possibilité par contre d'offrir des tarifs plus attractifs que ceux pratiqués à Chelles.

C'est bien sûr l'introduction sur la saison 2025-26 du système de «**Pass-Evasion**» (*à 120€ en tarif normal pour la totalité au choix de la programmation de saison et 80€ seulement en tarif réduit pour les jeunes, les demandeurs d'emploi et les minima sociaux, payables en plusieurs fois sur l'année*) qui marque l'évolution la plus sensible en termes de recherche d'attractivité et de fidélisation des publics, et en même temps d'incitation à l'ouverture et la curiosité.

A noter également l'inscription du Théâtre de Chelles dans le dispositif **Pass-Culture** (1) promu par l'Etat et le Pass-Liberté promu par la Région Ile-de-France.

■ **Enjeux et axes du projet 2026-2029 :**

On sait que la question du prix des spectacles reste l'un des freins majeurs à l'accès du plus grand nombre au spectacle vivant – nonobstant d'autres obstacles qui peuvent tenir au manque d'éducation et de formation culturelles touchant notamment les franges les moins favorisées de la population, à certaines formes de résistance au caractère institutionnel de lieux comme les théâtres, ou encore à la concurrence d'autres formes de «consommation culturelle» dominées par les majors du divertissement, notamment dans le domaine du numérique et des industries télévisuelles.

Malgré ces contraintes et handicaps, le Théâtre de Chelles maintiendra sa politique de **tarification sociale** et d'accessibilité au plus grand nombre – de sorte à ne pas aggraver les limites socioculturelles sus-évoquées.

L'enjeu pour un théâtre de service public comme celui de Chelles reste avant tout de contribuer à faire valoir des droits culturels égaux pour toutes et tous, sans discrimination financière, économique ou sociale (...et autres) - sachant par ailleurs que l'enjeu n'est pas fondamentalement budgétaire : les recettes de billetterie sur une saison ne représentent en fin de compte que 7% à 8% des ressources financières de la structure, qui fonctionne par ailleurs sur subventions publiques.

■ **Perspectives et objectifs :**

- La ligne de conduite espérée consistera à ne pas augmenter les tarifs sur la période triennale à venir (*sauf inflation galopante et/ou perspective avérée d'un déficit budgétaire prévisionnel*)
- Un bilan sera fait sur les résultats de la première campagne de promotion sur la saison 2025-26 du **«Pass-Evasion»** (*qui semble d'ores et déjà rencontrer un écho favorable auprès d'un large public*), et la communication autour de cette modalité sera multipliée.
- Une étude sera engagée afin d'évaluer l'impact sous toutes réserves d'une extension éventuelle du tarif **«famille»** (prix réduit pour 4 personnes dont au moins deux enfants + cas particulier des familles monoparentales à voir ?) à tout ou partie des spectacles de catégorie B (classe **«Imagination»** dans la tarification actuelle). Aujourd'hui, seuls les spectacles de catégorie C (**«Rêve»**) sont concernés (soit 7 spectacles sur 28). Avec les spectacles de catégorie B, on passerait à dix-sept de plus au maximum... NB : Les séquences **«Jazz-Partage»** notamment pourraient peut-être ainsi s'ouvrir plus largement à un public familial ?

(1) **«PASS-Culture»** : Dispositif mis en place par le gouvernement afin de favoriser et démocratiser l'accès des jeunes à la «consommation culturelle». Avec deux volets :
- Part individuelle attribuée aux jeunes de 17-18 ans sous forme de crédit à dépenser (à hauteur de 50€ à 150€). NB : A noter budget en baisse importante depuis la mise en place du dispositif
- Part collective attribuée à des établissements (scolaires ou à vocation culturelle) afin de pouvoir financer des projets en direction de ces mêmes publics de la 6ème à la Terminale. Les spectacles et projets d'action sont affichés sur une plateforme dite Adage, au choix des bénéficiaires.

- Toujours dans le souci de familiariser les publics les moins enclins à se déplacer jusqu'à franchir les portes du Théâtre, maintenir la possibilité d'organiser quelques spectacles en entrée libre (...à l'instar du concert symphonique du conservatoire de Paris-Vallée de la Marne qui fait toujours salle pleine). Par exemple en ouverture de saison (comme la proposition circassienne «A deux mètres» de cette saison.., mais en salle plutôt que sur le parvis) ?

- Se rapprocher du CAS de la Mairie de Chelles pour envisager un partenariat permettant d'offrir des prix attractifs aux employés de la Ville.

AXE 4 – Poursuivre et amplifier la politique d'élargissement et de diversification des publics...

■ Bilan de la période passée :

Après le manque-à-gagner de la période de confinement due au Covid et depuis l'arrivée du nouveau Directeur, le Théâtre de Chelles connaît un **regain significatif de fréquentation**, avec un bond de près de +38% entre la saison 2022-23 (8.136 entrées) et la saison 2024-25 (11.287 entrées). On retrouve là des niveaux de fréquentation supérieurs à ceux d'avant-Covid...

Et de même en termes de fidélisation des publics, les **abonnements** sont passés de 177 en 2022-23 à 276 en 2024-25 (en passant par un pic de 296 abonnés en 2023-24) - sans pour autant retrouver a contrario les chiffres d'avant-Covid, car l'on voit bien (ici à Chelles comme ailleurs) que les habitudes ont changé, au profit d'une plus grande versatilité dans les prises de spectacles et d'un moindre engagement sur la durée. *NB : Pour cette raison, la mise en place du Pass-Evasion est l'une des façons d'essayer de concilier souplesse d'utilisation et néanmoins engagement financier.*

Pour une part, cette hausse de la fréquentation s'explique aussi par la multiplicité des actions culturelles ⁽¹⁾ décentralisée (dans les centres sociaux EPC de quartier et dans divers établissements partenaires) permettant de joindre et de sensibiliser là encore des publics peu familiarisés a-priori avec la «chose culturelle» telle que portée par une «institution» comme le Théâtre de Chelles.

De même que les partenariats ponctuels avec d'autres acteurs de la vie culturelle chelloise (ou communautaire et/ou départementale) ont permis de croiser parfois les publics. (*Voir chapitre 6 : «Ancrage territorial»*)

Enfin un effort considérable a été fait en matière de communication tous médias, notamment grâce au soutien de la Ville de Chelles (qui met à disposition un affichage public sur les colonnes Morris + la publication d'un «supplément culture» au journal d'information

(1) «**Action culturelle**» : Ensemble des actions, des méthodes et des moyens mis en oeuvre pour établir un rapprochement mutuellement bénéfique entre milieux artistiques et culturels, et populations d'un territoire donné. Outil de démocratisation culturelle, de partage des savoirs et des pratiques, de développement des publics potentiels sans discrimination d'âge, d'origine ou de condition, l'action culturelle fait partie intégrante des missions de l'association du Théâtre de Chelles.

municipale). Mais aussi et surtout grâce aux performances reconnues du service Communication du Théâtre lui-même, qui a su renouveler l'image du lieu et de sa programmation, démultiplier les supports (notamment en direction du numérique et des réseaux dits sociaux), et entretenir au surplus des liens réguliers (cf. *newsletters*) avec le fichiers des abonnés et des spectateurs.

■ Enjeux et axes du projet 2026-2029 :

Comme on s'en doute, la meilleure carte de visite d'un théâtre, c'est d'abord la qualité et l'attractivité de son **offre de spectacles**. On a vu au chapitre 3 du présent projet quels pouvaient être les objectifs et les exigences en matière de nombre de spectacles proposés à l'affiche, de leur notoriété le cas échéant, de leur diversité et leurs qualités intrinsèques. C'est là le travail et la mission première du directeur-trice dans l'élaboration de sa programmation de saison, en lien avec son projet artistique et culturel global.

Mais il est peut-être des questions à se poser, y compris sur le choix des spectacles et de leurs thématiques (*et au-delà de ce qui a pu déjà être fait. Exemples : «Bal Bakannal» en 23-24 / «Sangam» et «Matières Premières» en 24-25 / «Bonga» en 25-26...*), à partir d'une meilleure prise en compte des **cultures populaires** présentes au sein de la population chelloise dans sa diversité d'origines, de générations et/ou de cultures (qu'elles soient allogènes ou vernaculaires) ?

Il y a également, dans un autre registre, des questions à se poser – et des initiatives à prendre, si les moyens le permettent ? – en matière de datation, par exemple de proposer plus de spectacles sur le créneau du samedi soir (*trois spectacles seulement sur la saison 25-26*), voire du dimanche après-midi ? Il semble qu'il y ait une demande en ce sens... De même il serait peut-être à envisager de programmer tel ou tel spectacle sur plusieurs dates consécutives dans la semaine, de sorte à ouvrir des possibles pour un public qui peut avoir ses propres contraintes. Mais cela ne sera envisageable qu'avec un renforcement sensible des moyens du Théâtre en personnel.

Au-delà de ces inflexions possibles et souhaitables en matière de programmation, on sait que l'essentiel réside dans l'image que la population se fait elle-même du théâtre, de son appropriation possible – et donc du «bouche-à-oreilles» qui en résulte. D'où l'importance de toutes les initiatives permettant de «**créer du lien**» en allant chercher les spectateurs et en en faisant autant que possible des «ambassadeurs» du Théâtre.

Enfin il reste un vecteur important de popularisation et d'implication en faveur de la venue au théâtre : Il s'agit bien sûr des actions culturelles menées auprès des partenaires EPC («*Espaces de Proximité et de Citoyenneté*») et en milieu scolaire (*voir chapitre*

5 suivant), mais aussi de l'accueil et la promotion des pratiques amateurs - car les participants aux ateliers proposés par le Théâtre font souvent partie des spectateurs les plus fidèles :

Aujourd'hui deux ateliers sont proposés : «*Ma première scène*» pour les enfants de 6 à 11 ans, et les «*Jeux-dits*» pour les ados-adultes à partir de 17 ans. Mais que se passe-t-il entre les deux..., sinon à laisser le monopole du théâtre amateur à des associations de droit privé qui certes accueillent et encadrent de nombreux enfants, mais à des tarifs qui leur appartiennent et dans des conditions de professionnalité qui sont parfois à interroger. Là encore, se pose la question des moyens à mobiliser pour ouvrir le cas échéant de nouveaux créneaux.

■ Perspectives et objectifs :

- Remanier et moderniser le site Internet du Théâtre (*en cours*)
- Être plus et mieux présents à l'entrée-sortie des manifestations locales organisées au Théâtre (concerts et galas de danse par exemple) pour en profiter pour rencontrer les publics présents et distribuer les supports de communication du Théâtre
- Envisager une forme plus festive encore pour la traditionnelle présentation de saison du mois de Juin et/ou à l'ouverture de saison en Septembre ? Et renouer parallèlement avec les «*Fenêtres sur cour*» qui consistaient à proposer des mini-présentations de saison soit dans des lieux partenaires, soit même chez des particuliers...
- Explorer la faisabilité d'une extension du domaine des pratiques amateurs à d'autres tranches d'âge que celles concernées aujourd'hui ?
- Etudier les possibilités d'améliorer l'accessibilité du Théâtre, notamment à partir des quartiers excentrés (pas forcément si bien desservis par les transports collectifs, notamment en heures tardives) : comment encourager le covoiturage, adapter le transport à la demande, etc.
- Concernant la problématique du handicap (moteur, visuel, auditif et autres), évaluer non seulement ce qu'il faudrait faire en termes d'accessibilité du bâtiment (pour le public comme pour les acteurs au plateau), mais également s'inscrire plus fortement dans le cadre du Pôle Art et Handicap du collectif Scènes 77.

AXE 5 – Contribuer plus activement au projet de faire de Chelles une «Ville 100% EAC» (éducation artistique et culturelle *)...

■ Bilan de la période passée :

Historiquement, le Théâtre de Chelles est l'un des principaux artisans de l'**action culturelle** sur le territoire – tant en milieu scolaire qu'auprès des centres sociaux (EPC) et autres structures partenaires.

Cet investissement se traduit concrètement par une moyenne, sur les trois années passées, de 600h à 1200h d'intervention sur le terrain (843 heures en 24-25) et un millier de participants environ (596 seulement en 24-25). Les **parcours-spectateurs** (2) ont pour leur part touché 4.493 spectateurs en 24-25, soit 40% du nombre total de spectateurs accueillis au Théâtre sur la saison 24-25 (...c'est dire l'importance de ces actions d'accompagnement et de familiarisation du public pour abonder la fréquentation du Théâtre). Le coût global des actions culturelles déployées par le Théâtre s'établit à 74.000€ en moyenne sur la dernière période triennale (budget consommé à hauteur de 69.935€ en 24-25).

La baisse enregistrée sur le nombre de bénéficiaires des actions culturelles in situ tient pour l'essentiel, malgré la bonne volonté de l'équipe et des partenaires socio-éducatifs, à une baisse sensible des moyens disponibles : les subventions dédiées sont passées de 32.895€ en 22-23 à 19.850€ en 24-25 (soit – 40% en deux ans), tandis que le retour en facturation aux partenaires est lui passé de 30.154€ en 22-23 à 20.060€ en 24-25 (soit – 33% en deux ans) – principalement dû au fait que ces mêmes structures partenaires voient elles-mêmes leurs subsides baisser (cf. menaces annoncées sur le financement de la part collective du PASS-Culture, déjà en baisse par rapport aux années précédentes !).

Autant dire que le reste à charge pour le Théâtre en fonds propres devient de plus en plus lourd : il est passé de 18.775€ en 22-23 à 30.025 en 24-25 (soit + 60% en deux ans !).

■ Enjeux et axes du projet 2026-2029 :

Malgré les difficultés matérielles et financières rencontrées, le Théâtre de Chelles entend honorer le mieux possible sa **mission d'éducation populaire** auprès des publics les plus larges, notamment les publics défavorisés d'une part et les scolaires d'autre part – car il est largement prouvé maintenant qu'il s'agit non seulement d'une condition pour assurer la bonne fréquentation du lieu, mais aussi et plus encore pour assumer sa mission de service public en termes de «droits culturels» pour toutes et tous, et pour préparer autant que faire se peut les publics de demain.

(*) «**EAC : Education Artistique et Culturelle**» : Mission reconnue de l'Education Nationale (en partenariat avec le Ministère de la Culture) en faveur d'une éducation qui, à tous les niveaux de formation - de la Maternelle à l'Université - est censée encourager les élèves/étudiants à se constituer une culture personnelle nourrie par la rencontre avec les oeuvres et les artistes de toutes époques et en toutes disciplines, ainsi que par des expériences et pratiques artistiques artistiques. (Voir la «Charte de l'Education Artistique et Culturelle» sur le site de la Préfecture 77).

(2) «**Parcours-spectateurs**» : Accompagnement des spectateurs (notamment jeunes spectateurs) par es professionnels de l'action culturelle afin de développer la curiosité, le sens critique, l'ouverture à la diversité des formes artistiques, et encourager à la pratique et/ou la fréquentation des lieux, avec la découverte de propositions artistiques et la rencontre avec les métiers de la création.

L'association se fixe ainsi pour objectif de **sanctuariser** a-minima un budget dédié de 75.000€ à 80.000€ sur la période - sans s'interdire de l'augmenter si les ressources globales de l'établissement le permettent.

Par ailleurs, l'association ne renonce pas à son projet d'organiser un festival **Jeune Public** ainsi que l'hypothèse en avait émise dès 2023. A l'époque, il avait été opposé à cette proposition le fait que le projet ne se voyait pas financé., mais il ne s'agissait que d'engager une étude de faisabilité sur le sujet, afin précisément d'en définir les contours, d'en vérifier la pertinence et l'opportunité, et bien sûr d'en évaluer la faisabilité technique et financière.

En l'occurrence, il s'agissait à l'époque d'emmener au Théâtre toute une classe d'âge du niveau école primaire (ce qui représente une petite quarantaine de classes, soit 800 à 900 élèves environ) au moins une fois dans l'année scolaire. L'hypothèse proposée par le directeur du Théâtre était alors de regrouper ces déplacements lors d'un festival jeune public (qui aurait pu s'appeler «**En Mai, fais ce qu'il te plaît**» ?) sur environ huit séances étalées sur la semaine. Il pouvait également être envisagé la tenue de représentations publiques en fin de Festival, afin d'inciter les familles à venir au Théâtre accompagnées de leurs enfants.

Le coût pour le Théâtre était à l'époque évalué à 30.000€ environ en programmation (+ personnel), tandis que la principale condition de réalisation portait sur la logistique des déplacements en cars. Rien de tout cela ne paraissait insurmontable... Aussi l'association compte bien remettre ce projet sur le métier, en espérant qu'il puisse voir le jour au cours de la prochaine séquence triennale.

■ Perspectives et objectifs :

- Faire valoir le «quoi qu'il en coûte» en matière d'action culturelle, et **sanctuariser** autant que faire se peut un budget minimal de 80.000€ sur ce secteur d'intervention, vital pour le devenir de l'établissement, son ancrage territorial et sa mission d'éducation populaire en termes d'EAC

- Démultiplier les contacts avec les établissements scolaires et les établissements intervenant dans le champ social pour prendre la vraie mesure des besoins et potentialités de développement des actions culturelles sur le territoire,

- Participer activement aux mobilisations nationales pour le maintien d'un engagement fort de **l'Etat** en faveur de l'EAC (que ce soit sous forme de PASS-Culture ou autres, sous couvert conjoint des Ministère de la Culture et de l'Education)

- Réévaluer les possibilités de partenariat avec la Ville de Chelles pour que le Théâtre puisse s'inscrire et prendre sa part dans le cadre du «Contrat Territorial d'Education Artistique et Culturelle» signé avec l'Etat - pour un budget global du 640 K€ sur quatre ans (avec participation de 180 K€ venant de l'Etat)

- Rechercher si possible le label de scène conventionnée «Art-Enfance-Jeunesse»

AXE 6 – Renforcer l’ancrage territorial du Théâtre et sa rencontre avec les publics les plus éloignés...

■ Bilan de la période passée :

Le Théâtre de Chelles joue depuis de nombreuses années un rôle premier et pionnier en matière d’actions culturelles de terrain en direction des publics potentiels les plus variés (et souvent les plus éloignés du spectacle vivant contemporain) : il s’agit d’abord des très nombreuses actions en **milieu scolaire** (voir chapitre 5), mais aussi des nombreux partenariats avec des institutions ou des organismes intervenant dans le **champ du social**, notamment les quatre «Espaces de Proximité et de Citoyenneté» (*anciennement centres sociaux*) :

- EPC «Charlotte Delbo» dans le quartier de la Noue-Brossard
- EPC «Jean Moulin» à la Grande-Prairie
- EPC «Marcel Dalens» aux Coudreaux
- EPC «Hubertine Auclert» à Chantereine

...Mais aussi :

- «La Boussole» (centre municipal d’aide aux jeunes de 11 à 25 ans) avec son dispositif CLAS,
- l’Unité Educative d’Activités de Jour (UEAJ),
- le Centre de soins «La Gabrielle» (avec des adultes en situation de handicap mental)
- l’Hôpital Psychiatrique de Ville-Evrard
- l’Institut Médico-Educatif de Chelles
- le Centre d’Accueil pour Demandeurs d’Asile (CADA) de Brou-sur-Chantereine
- Etc.

Le Théâtre de Chelles noue également des partenariats avec des associations locales représentatives, telles que l’ASC-Danse, le Secours Populaire, l’association «Empreintes» ou encore «Le P’tit Pont» (*aide au devoirs*), etc.

Ces différentes actions ont touché pas moins de 1.030 participants sur la saison 2024-25 (hors scolaires) sous forme de projets entrant dans le cadre de dispositifs reconnus (*financements de la DRAC-»Culture et lien social» / FIPD-»Fond Interministériel pour la Prévention de la Délinquance» / CREAC / etc.*) ou sous forme de «**parcours spectateurs**» (*à charge du Théâtre*).

Enfin le Théâtre a poursuivi la démarche «**Par les quartiers**» consistant à décentraliser certains spectacles (*Exemples : le «Molière Volant» en 2022 / «Apérotomanie» sur six séances en 2024*).

■ Enjeux et axes du projet 2026-2029 :

Théâtre de banlieue (*au sens noble du terme*), le Théâtre de Chelles doit à la fois essayer d'attirer un public le plus large possible - y compris venant de l'ensemble de la région, mais dans un contexte où une offre quasi-concurrentielle s'avère très fournie, aussi bien sur Paris et sa petite couronne que de la part des scènes avoisinantes (*Cf. Scène Nationale de la Ferme du Buisson / Salle Charles Vanel à Lagny / Théâtre Luxembourg de Meaux / Salle Michel Simon à Noisy-le-Grand / Les Passerelles à Pontault-Combault / Salle Jacques Prévert à Villeparisis / Salle l'Atalante à Mitry-Mory / Etc.*) et en même temps développer un **ancrage territorial de proximité** qui lui permette de fidéliser son public et d'en gagner de nouveaux localement.

A l'échelle donc d'un secteur plus circonscrit (comprenant le bassin chellois stricto sensu (*Chelles, Vaires et Brou-sur-Chantereine*) élargi aux communes limitrophes (*Gagny, Gournay, Courtry, Neuilly-sur-Marne, Noisiel, Torcy, etc.*) - soit au moins 200.000 personnes en âge de fréquenter les théâtres -, nos mille-cinq-cents spectateurs plus ou moins réguliers ne représentent en fin de compte qu'une infime partie du public potentiel. Ce décalage donne la mesure des possibilités de défrichage, et en même temps la mesure des efforts à déployer **pour gagner la confiance** de celles et ceux qui ne connaissent pas, ou ne se retrouvent pas actuellement, dans la proposition culturelle qui leur est faite.

Il s'agira donc d'amplifier encore sur la prochaine période triennale les efforts déjà engagés pour aller à la rencontre de ces publics potentiels, tenant compte de la grande diversité des situations sociales, culturelles et générationnelles. La ville de Chelles (et ses abords proches) se caractérise en effet par un morcellement urbain, entre quartiers plus ou moins excentrés et/ou communautés plus ou moins refermées sur elles-mêmes. Il en ressort un effet de « mosaïque » qui peut sembler difficile à appréhender, mais qui fournit en même temps de belles **opportunités de dialogue** - à condition que l'on sache se défaire d'une image de « missionnaires » de la culture venant apporter un « supplément d'âme » à des populations a-culturées - tout en faisant valoir néanmoins la notion de « droits culturels pour tous », c'est-à-dire la possibilité pour tout-un-chacun d'accéder au **patrimoine culturel commun**.

Faire en sorte que le Théâtre de Chelles soit de plus en plus vécu et reconnu comme vecteur d'une **culture à partager**, de sorte à conforter le lien social et le sentiment d'appartenance à une communauté de vie et d'intérêts, tel est l'objectif.

■ Perspectives et objectifs :

- Poursuivre et amplifier les interventions « *hors les murs* » dans les quartiers et auprès des organismes sociaux, médico-sociaux et socio-éducatifs locaux

- Se rapprocher des communes de Vaires et de Brou-sur-Chantereine pour envisager (si les moyens le permettent) la faisabilité d'interventions, par exemple dans les Cités Cheminotes de Brou, ou sur les cités Paul Algis et Pêcheurs à Vaires ?

- Organiser, avec l'ensemble des acteurs de ces institutions et associations partenaires, une rencontre annuelle de confrontation des attentes et des points de vue ?

- Valoriser certaines de ces actions, notamment lorsqu'elles se traduisent par des créations d'amateurs (comme cela s'est vu par exemple en 2024-25 avec la présentation dans le cadre du Festival «Juste Avant» de la vidéo réalisée avec l'institut «la Gabrielle» - avec le concours de Sandrine Lanno, artiste associée)

AXE 7 – Travailler en réseau et partenariat avec les autres acteurs culturels de Chelles et du secteur...

■ Bilan de la période passée :

Inscrit sur son territoire d'élection et au-delà, le Théâtre de Chelles a noué des relations de coopération et de partenariat avec plusieurs structures culturelles œuvrant elles-aussi sur la commune, le département et la région francilienne.

Il en va ainsi au niveau local de :

- La scène conventionnée de musiques actuelles de la Ville de Chelles «**Les Cuizines**» avec laquelle le Théâtre s'attache à coproduire un ou plusieurs concerts à l'année,
- Le cinéma "**le Cosmos**" (en DSP),
- Le réseau des médiathèques de l'intercommunalité, et notamment la **Médiathèque Jean-Pierre Vernant** de Chelles voisine du Théâtre (*avec entre autres l'organisation du projet "Les petits champions de la lecture" animé par Amélie Jaillet - qui s'occupe également de l'atelier amateur du Théâtre*)
- Le réseau des **Conservatoires** de la Communauté d'Agglomération (*avec entre autres l'organisation du traditionnel concert de son orchestre symphonique dans la grande salle du Théâtre, et aussi des "entrées de jeu" à l'amont de certains spectacles*)
- La scène de Paris-Vallée de la Marne des "**Passerelles**" à Pontault-Combault,
- La scène nationale de la "**Ferme du Buisson**" à Noisiel
- Le festival de la Communauté d'Agglomération "**Par Has'Art**"

Le Théâtre de Chelles inscrit également son action dans le cadre de structures d'échanges et de coopération entre établissements culturels - telles que le Collectif "**Scènes 77**", le réseau "**Voisins de Scène**", le "**Groupe des Vingt**" (qui regroupe vingt théâtres en Ile-de-France), etc.

Des contacts sont pris avec la Mission Culture de la Société du **Grand-Paris-Express** (à l'approche de l'arrivée de la ligne 16 en gare de Chelles).

Tous ces partenariats se sont poursuivis au cours de la période triennale passée, dans l'idée de mettre les compétences et les expériences en commun, et de mutualiser autant que faire se peut quelques moyens (*programmations, ajustement des dates, coproductions, etc.*).

Le Théâtre de Chelles est par ailleurs adhérent du syndicat professionnel "**Scène Ensemble**" (qui regroupe désormais l'ancien SNSP-Syndicat National des Scènes Publique et le syndicat Profedim, avec maintenant près de cinq cents membres issus de tous les secteurs de la représentation artistique (théâtrale, musicale ou autres) intervenant dans le champ de la commande et du service publics).

■ **Enjeux et axes du projet 2026-2029 :**

Face aux menaces qui pèsent actuellement sur le paysage culturel dans son ensemble, et face au nécessaire **renouvellement des pratiques** - qui s'impose en tout état de cause pour éviter la mise en concurrence et la marchandisation du secteur -, toutes les opportunités de travail en coopération et de solidarité active entre structures se doivent d'être entretenues et encouragées.

Certes la mutualisation effective des moyens n'est pas toujours facile à réaliser, tant une certaine forme d'individualisme professionnel continue parfois d'exister dans le milieu. Beaucoup dépend de la **qualité des personnes** concernées et de leur aptitude à dépasser les intérêts catégoriels.

D'une façon plus générale, se pose sans doute la question de **l'harmonisation et de la dynamisation des politiques culturelles** mises en œuvre sur le territoire par telle ou telle structure à vocation éducative, sociale ou culturelle (*et qu'elle soit de compétence municipale, intercommunale ou autre, voire associative...*) - chacune d'entre elles n'échappant pas en l'état, souvent par habitude et/ou nécessité, à une tendance à rester «*dans son couloir*» (?).

Sans excéder de ses prérogatives strictes et de son périmètre de compétences, le Théâtre de Chelles pourrait sans nul doute apporter une contribution motrice à l'élaboration d'une sorte de «**schéma de cohérence**» des politiques culturelles territoriales (à l'échelle du bassin chellois - sous la houlette de la Ville de Chelles et de son service culturel - et/ou du bassin intercommunal - sous couvert de la communauté d'agglomération Paris-Vallée de la Marne, en partenariat proactif avec les autres acteurs culturels du secteur).

Il en va non seulement de l'efficacité de ces politiques dites «culturelles», mais également de la diffusion et de la prise en

compte de la **dimension culturelle** de toute politique publique (tant en matière d'éducation que de sport, de loisirs, de vie associative, d'action sociale ou encore d'actions en direction des personnes âgées).

Le Théâtre de Chelles prendra donc, avec son directeur-trice, toute sa part pour faire avancer la **cause commune** - autant de façon pragmatique à l'échelle locale qu'en termes de participation à des mobilisations nationales pour la défense de la Culture (et de son budget).

■ **Perspectives et objectifs :**

- Poursuivre et développer au mieux les partenariats existants
- Mieux investiguer le riche tissu associatif chellois (...breuillois et vairois ?) pour proposer des formes inédites de partenariat
- Tester la faisabilité et l'opportunité d'un rapprochement avec les autres structures culturelles du secteur (et des partenaires institutionnels) en vue de l'ouverture d'un espace de coordination et de réflexion prospective sur l'harmonisation des politiques culturelles locales.
- Profiter de l'arrivée prochaine d'un nouveau directeur-trice pour nouer de nouveaux contacts

AXE 8 – Faire du Théâtre un foyer de réflexion et de débats citoyens ouverts sur les sujets de société...

■ **Bilan de la période triennale passée :**

Considérant que le Théâtre de Chelles n'était pas qu'une simple "boîte à spectacles" (un lieu où l'on vient "*consommer*" du spectacle pour se divertir ou partager des émotions), l'association a voulu initier un cycle de rencontres-débats placées sous le signe du "**Théâtre des Idées**".

Une première rencontre s'est tenue au Foyer, devant une quarantaine de participants, le 15 Mars 2025 sur le thème "**Quel avenir pour le théâtre ?**" (*qu'il s'agisse du théâtre et des arts de la scène en général, ou du théâtre de Chelles en particulier*), avec une introduction présentée par M. Bernard Latarjet, grande figure du paysage institutionnel de la Culture de notre pays, suivie des témoignages de Sandine Lanno (artiste associée au Théâtre de Chelles) et Frank-Eric Rétière (son directeur) et quelques échanges avec l'assistance.

NB : Cette première rencontre a été préparée en amont par une réflexion en interne associant le bureau de l'association et l'ensemble de l'équipe du Théâtre, ainsi qu'un séminaire interne

[illegible][illegible]

■ **Enjeux et axes du projet 2026-2029 :**

This image shows a vertical rectangular sheet of white paper. It features approximately 20 horizontal dashed lines spaced evenly apart, typical of primary-ruled notebook paper. The lines are thin and black, extending across the full width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

[illegible][illegible]

■ Perspectives et objectifs :

- Organiser un minimum deux à trois rencontres-débats thématiques par saison
- Renforcer le partenariat avec l'Université Inter-Ages (sous

forme de participation à la programmation de conférences à l'UIA-Caillou sur des thématiques liées au théâtre et/ou accueil de conférences au Théâtre même ?)

- Ouvrir le lieu du Théâtre à l'accueil d'initiatives ou de pratiques alternatives (*work-shop / émissions radio en podcasts / ateliers "Une ville se raconte" en lien avec les bailleurs sociaux ? / etc*)

- Développer la pratique des "Bords Plateau" (en avant-spectacle ou en fin de spectacle) avec les artistes associés ou invités

- Etudier la possibilité et l'opportunité d'un jumelage avec un lieu de création théâtrale ou une troupe venant d'un pays étranger dans lequel la culture se voit malmenée ?

AXE 9 – Favoriser la démocratie participative en renforçant le rôle de l'association...

■ Bilan de la période passée :

Au sortir de la période du confinement Covid, et au cours des trois années passées, l'association du Théâtre de Chelles a connu un regain significatif d'adhésions, passant de 91 adhérent(e)s sur la saison 2022-23 à 180 sur la saison 24-25 (...soit le double).

Ce regain tient pour une part au lien qui a été renoué entre "abonnements" et "adhésions", notamment grâce à la mise en place d'un tarif spécial "adhérents"..., mais pas seulement :

L'association s'est en effet attachée à entretenir des liens plus serrés avec ses adhérents (*au-delà de la seule invitation à participer à sa traditionnelle assemblée générale annuelle*) notamment par voie de courriers réguliers, et/ou d'incitations répétées à chaque occasion (*présentation de saison, galette du Théâtre, éditorial dans la plaquette de présentation de saison, page "association" sur le site Internet du Théâtre, etc.*), et bien sûr par le "bouche-à-oreille" entre adhérents et non-adhérents.

Pour autant, il reste encore un **différentiel** significatif entre le nombre d'abonnés au Théâtre (296 en saison 2023-24) et le nombre d'adhérent(e)s investis., et plus encore par rapport au nombre de spectateurs payants (*6.200 billets vendus en saison 2023-24, soit aux alentours de mille à mille-cinq-cents spectateurs individuels - dès lors que nombre de spectateurs et/ou abonnés prennent plusieurs spectacles sur la saison*).

Une difficulté persiste donc à faire passer progressivement le public du Théâtre - pris dans son ensemble - de son statut de "consommateur" de spectacles (*sans vouloir être péjoratif, car le fait de venir au théâtre constitue déjà une prouesse appréciable*) à celui d'une "communauté d'amis" du Théâtre de Chelles, véritablement **engagée localement** sur la défense des valeurs du théâtre et prête à s'investir dans sa cogestion.

■ Enjeux et axes du projet 2026-2029 :

Le Théâtre de Chelles présente cette particularité - au sein du paysage institutionnel environnant, et par rapport à d'autres scènes voisines - de se voir administré par une association de type Loi de 1901 - dont les instances se voient majoritairement ouvertes à des représentant(e)s des publics.

NB : Pour rappel, douze représentant(e)s des publics - élus en assemblée générale de l'association - au sein du Conseil d'Administration + six membres de droit + une présidente d'honneur = soit 19 membres au total).

Véritable **instance de cogestion** de l'établissement - entre représentants des publics et représentants des collectivités publiques assurant son financement -, l'association représente donc une forme intéressante de "**démocratie participative**", permettant à la population - ou du moins à sa partie la plus intéressée par la chose culturelle - d'être partie prenante de la définition d'une politique culturelle adaptée au territoire, d'interagir avec l'équipe et sa direction, d'échanger avec elle sur les modalités de mise en oeuvre de son projet artistique et éducatif, et de proposer des pistes de réflexion pour son ouverture et une meilleure effectivité.

Ce **statut associatif** constitue parallèlement le meilleur garant de l'indépendance et de la liberté d'action de l'équipe professionnelle et de son directeur-trice vis-à-vis des diverses tutelles, notamment en termes de programmation artistique et d'action culturelle - condition sine qua none du libre développement de son professionnalisme, de sa créativité et de son esprit d'innovation en lien avec le territoire.

Pour autant, ce statut associatif ne peut prendre sa pleine dimension que s'il s'appuie d'une part sur un véritable élan participatif (représentation des citoyens) et d'autre part sur une saine compréhension de l'enjeu participatif de la part des collectivités impliquées.

De ce point de vue, l'association continuera à réunir le plus régulièrement possible ses différentes instances statutaires (bureau de l'association + conseil d'administration) et à multiplier les occasions de rencontres avec l'ensemble des adhérents.

Enfin, **fière de ses soixante années d'existence**, l'association du Théâtre de Chelles - qui a donc été fondée en 1966, avant même la construction du bâtiment en 1969 - compte fêter ce symbole de longévité en organisant un événement qui reste à définir à sa date anniversaire en Décembre 2026. Ce qui suppose un travail d'archives, et peut-être l'édition d'un fascicule retraçant les grandes étapes de ce cursus (...depuis l'ouverture du lieu sous les auspices de la politique de décentralisation culturelle du ministre André Malraux jusqu'à aujourd'hui, en passant par les riches heures du "Théâtre en Liberté" en résidence à Chelles dans les années 1977-1983, puis par les programmations des directeurs successifs (*Chorier, Le Guillochet, Christian Fabre,*

Marc Leglatin, Frédéric Maragnani, Frank-Eric Retière...), avec le rappel des artistes de renommée nationale et/ou internationale qui ont pu être accueillis sous leurs mandats respectifs).

■ Perspectives et objectifs :

- Mener régulièrement des campagnes d'adhésion et de ré-adhésion à l'association, afin d'en affirmer la représentativité
- Rendre plus attractive la tenue de son assemblée générale annuelle (*présentation imagée / interactivité / verre de l'amitié / etc.*).
- Multiplier les occasions de rencontre avec le plus large public (adhérents, équipe et partenaires...), notamment à l'occasion de la Galette (*en Janvier*) et de la présentation de saison (*en Juin*) ou autres...
- Renouer avec la pratique des "*Fenêtres sur cour*" permettant aux adhérents volontaires de recevoir chez eux, ou dans leurs jardins, des mini-présentations de saison (entre Juin et Septembre)
- Activer et revivifier les liens avec les partenaires institutionnels sous le régime de la confiance mutuelle, en redonnant notamment une impulsion nouvelle au "Comité de Suivi" des différentes "*conventions d'objectifs*" signées avec les collectivités territoriales (Ville, Intercommunalité, Département et Région).
- Editer si possible une plaquette à vocation historique et pédagogique sur les soixante années d'existence du Théâtre de Chelles (qui s'est d'abord appelé "Centre Culturel Populaire de Chelles", puis "Centre Régional d'Action Culturelle de Chelles - CRACC")

AXE 10 – Conforter l'équipe et ses moyens pour une meilleure efficacité...

■ Bilan de la période triennale passée :

Le Théâtre de Chelles et son association de gestion emploient à ce jour une équipe de dix salarié(e)s permanents + une trentaine de salarié(e)s en intermittence (surtout sur la technique) + salarié(e)s occasionnel(e)s (*principalement pour l'accueil en salle - ce que l'on appelait auparavant les "ouvreuses" - qui aujourd'hui se conjuguent aussi au masculin...*).

Cette équipe a connu d'importants renouvellements dans la période à la suite du changement de Directeur. Cinq salarié(e)s sur dix ont en effet saisi, au cours de l'année 2023, des opportunités de reclassement professionnel (*sous forme de fin de contrat, de démissions ou de rupture conventionnelle*). Ces départs ont concerné directement les secteurs de la communication, de l'action culturelle, de la relation avec les publics et y compris de l'administration générale. Tous ces postes ont été rapidement

renouvelés, avec une particularité pour le poste d'administratrice qui a d'abord été repris en interne par l'ancienne comptable (*qui a d'ailleurs été contrainte de continuer à s'occuper dans le même temps des finances et de la comptabilité, ce qui s'est traduit par une surcharge de travail au détriment de sa santé*). Le poste a finalement été pourvu en Septembre 2024, avec l'arrivée d'une nouvelle administratrice de plein exercice.

En matière de **rémunération** - et conformément aux dispositions de la Convention Collective Nationale applicable aux entreprises culturelles (CCN 1285) comme de "l'accord collectif d'entreprise" spécifique au Théâtre de Chelles et signé en Juillet 2021 -, les rémunérations du personnel sont régulièrement d'une part **indexées** sur le taux d'inflation publié chaque année par l'INSEE, et d'autre part **revalorisées** périodiquement en fonction de l'ancienneté dans l'entreprise. La rémunération des salarié(e)s en intermittence a également été renégociée à la hausse en 2024 - en alignement avec les autres structures culturelles locales faisant appel à leur concours (*mais malheureusement pas en 2025*).

En matière de dialogue social, le **Comité Social et Economique** (CSE) a été remis sur pied, avec l'élection en Décembre 2024 de deux nouveaux représentant(e)s élu(e)s du personnel. Et l'instance se réunit régulièrement (*à raison d'une réunion par mois*) en présence du représentant légal de l'association-employeur, en la personne du président de l'association (accompagné de l'administratrice).

■ Enjeux et axes du projet 2026-2029 :

Avec le maintien d'une programmation soutenue (et d'un nombre important de levers de rideaux), avec l'organisation d'événements décentralisés (*spectacles gratuits dans les quartiers ou sur le parvis*), avec les contingences liées à l'accueil au plateau des troupes en résidence, avec la démultiplication des actions culturelles de proximité (*accueil de classes avec leurs enseignants au Théâtre, déplacement d'artistes associés dans les établissements scolaires ou dans les centres sociaux et les établissements partenaires, etc.*), la charge de travail pour les membres de l'équipe permanente s'avère in fine aux limites du supportable, avec des **alarmes** qui s'expriment en termes de fatigue, de stress.., voire de risques psycho-sociaux. (*NB : Le CSE a régulièrement à traiter de ces questions de surcharge de travail*).

Pour la pérennité et l'efficacité de l'équipe au travail, un renforcement des moyens humains et matériels s'impose à très court terme.

Certes l'embauche d'un nouveau régisseur général à temps plein permettra d'alléger la charge de travail du Directeur Technique et de mieux répondre aux besoins. De même qu'une meilleure planification du recours aux intermittents permettra peut-être d'alléger les coûts de ce côté, tout en maintenant néanmoins une

offre d'emploi pérenne qui s'avère vitale pour cette catégorie de personnel (*nombre d'heures à obtenir pour continuer à bénéficier du statut d'intermittent et du régime spécial d'indemnisation du chômage*).

Pour autant, d'autres secteurs d'intervention souffrent également d'une **pression intense** - en termes de quantité de travail, de nombre d'heures à assurer (malgré la mise en place du télétravail, qui ne peut pas toujours se substituer à la présence sur place en raison de la spécificité des missions, comprenant l'accueil du public, mais aussi la nécessité de travailler en équipe). Certes, on parle souvent - concernant les salarié(e)s engagé(e)s sur le terrain de l'action culturelle - de "métiers-passion".., mais il y a des limites à cet engagement, si l'on veut **préserver la santé et le bien-être** au travail des personnels concernés. L'association-employeur prend tout signe de mal-être au travail ou de dysfonctionnement interne très au sérieux et elle prendra à chaque fois que nécessaire les dispositions afin de garantir la santé et la sécurité de l'ensemble des personnels placés sous sa responsabilité.

Tous ces phénomènes interviennent dans le contexte plus général d'un **climat d'inquiétude** sur le devenir de la Culture dans notre pays (sur fond de réductions répétées de son financement global, et d'un manque de reconnaissance au niveau de l'Etat comme de certaines collectivités territoriales, voire d'attaques plus directes encore visant çà et là à remettre en cause la liberté de création et d'invention dont doivent normalement bénéficier les acteurs de l'action et de la création culturelles dans toute démocratie avancée qui se respecte).

Face à ces diverses menaces de désengagement qui peuvent peser sur la capacité du Théâtre et de son équipe à faire face, il convient donc d'apporter des **assurances** et des raisons de continuer à se motiver - individuellement et collectivement - pour poursuivre et amplifier les missions pour lesquelles nous agissons ensemble. Le **soutien moral et financier** des collectivités et institutions partenaires s'avère de ce point de vue décisif.

En tout état de cause, il est à exclure que l'association puisse se faire d'une façon ou d'une autre la courroie de transmission de quelque politique de régression sociale que ce soit à l'encontre des salarié(e)s dont elle est l'employeur : la masse salariale dédiée aux missions de service public de la culture ne saurait devenir la "*variable d'ajustement*" d'une politique d'austérité à tous niveaux.

■ Perspectives et objectifs :

- Mieux organiser en interne la planification et la répartition des tâches (pour les salariés permanents comme pour les intermittents), l'organisation des temps de travail, les modalités d'exercice de l'autorité, la circulation de l'information et la collégialité nécessaire des décisions

AXE 11 - Engager sans tarder une étude de modernisation du bâtiment et de de l'équipement...

■ Bilan de la période passée :

Construit en 1969 selon les normes de l'époque, le bâtiment (*généralement connu au sein de la population chelloise sous le nom de « Centre Culturel » de Chelles*) a connu plusieurs transformations au fil des ans :

- D'abord l'adjonction d'une vaste salle des fêtes «Tristan et Iseult»
- Puis le déplacement de l'administration du Théâtre (qui se situait auparavant à l'arrière du bâtiment, côté loges derrière la scène) en entresol au-dessus du hall d'entrée du Théâtre (...ce qui a supprimé la double hauteur sur le hall)
- L'installation d'un ascenseur permettant l'accès PMR au Foyer et à la grande salle
- Des travaux d'isolation sur la partie ateliers
- Le remplacement des fauteuils de la grande salle
- Le réaménagement du foyer avec l'installation d'une petite scène dite des «nouveautés»
- Et bien sûr, l'implantation voisine de la Médiathèque Jean-Pierre Vernant (sous maîtrise d'ouvrage de l'agglomération Paris-Vallée de la Marne) qui a contribué à renforcer l'attractivité du secteur, et à fournir au Théâtre l'opportunité d'utiliser son Auditorium (230 places) pour présenter des spectacles de moindre jauge que la grande salle de 650 places.

Plus récemment, une enseigne lumineuse a été apposée sur la façade ouest du bâtiment. Des travaux de remplacement des éclairages de confort par des LED, ainsi que de remplacement de la climatisation-chauffage de la partie bureaux sont en cours.

■ Axes du projet 2026-2029 :

Bien que le Théâtre de Chelles se présente comme un équipement d'envergure et d'architecture **remarquables** (avec un plateau de scène de belle ampleur (et de belle hauteur), des équipements techniques (éclairages, cintres, sono, etc.) de qualité professionnelle, une confortable salle de 650 places et tous espaces annexes (hall / foyer / petite scène des «nouveautés» / etc.), le bâtiment a néanmoins vieilli.

Et certaines défaillances techniques en particulier ont pu mettre en péril certaines représentations (*Ex. : Spectacle de Laura Felpin en Novembre 2023 qui a failli être annulé, ou plus récemment annulation de la pièce en création «Juste la fin du monde» du fait de la défaillance du monte-charge pour les décors*). Un bilan précis de l'état des équipements techniques et des mesures à prendre pour se remettre à niveau s'impose en urgence.

[illegible][illegible]

- [illegible]

AXE 12 – Mobiliser et convaincre pour obtenir les financements nécessaires à la mise en oeuvre du présent «plan de développement 2026-29»...

■ Bilan de la période triennale passée :

Les trois exercices budgétaires passés 2022-23-24 se sont soldés par un **résultat équilibré** (*voire même excédentaire en 2024, mais pour des raisons purement conjoncturelles liées au principal à la vacance sur quelques mois de certains postes non remplacés*).

Ces résultats positifs ont été obtenus au prix de **sévères restrictions** sur plusieurs postes de dépenses - et notamment sur l'achat de spectacles (*passés de 210 K€ en 2022 à 186 K€ en 2024., puis rabaissé encore à 156 K€ en 2025*), sur le budget dédié aux actions culturelles (*passé de 88,8 K€ en 2022 à 70,4 K€ en 2024*) ou encore de la communication publique (*passée de 53,5 K€ en 2022 à 48 K€ en 2024*).

Ainsi s'exerce de proche en proche le fameux «**effet ciseau**» entre des postes qui augmentent presque naturellement (*comme la masse salariale indexée sur l'inflation et revalorisée selon les termes de la convention collective applicable*) et le blocage à leur niveau initial des ressources publiques allouées à l'établissement.

NB : Pour mémoire, le total des **subventions de fonctionnement** provenant des collectivités territoriales Ville-Agglo-Département-Région est resté globalement **bloqué depuis 2015**, alors que l'inflation sur la période s'est établi à plus de 20%. Autrement dit, le «pouvoir d'achat» du Théâtre **a perdu - 20%** sur la période...

Face aux réalités de la situation, les instances de l'association de gestion à tous niveaux se sont attachées à traiter avec le plus grand sérieux ces questions d'équilibre budgétaire **dans un esprit de transparence et de responsabilité** : Le Conseil d'Administration a eu à connaître chaque année d'un vote de principe (*souvent unanime*) sur un **budget prévisionnel à l'équilibre**, puis en cours d'année (*en Mars et en Juin*) à une actualisation du dit budget prévisionnel tenant compte de l'affermissement (ou non) des dotations accordées - jusqu'au résultat d'exploitation final validé en N+1 par le Commissaire aux Comptes et en Assemblée Générale.

La situation s'est compliquée en 2025, avec l'annonce de la **baisse** de certaines subventions publiques - pour un total de **-46.000€** - menant inmanquablement à une **prévision de déficit** en fin d'exercice 2025 (*...et ce malgré de nouveaux «tours de vis» sur l'achat de spectacles notamment*).

Même si cette perspective de déficit budgétaire reste encore mesurée et n'entame pas de façon dirimante à ce stade le «fond associatif» de la structure (*équivalent de son «capital social» si on était dans le privé*), mais sachant que l'exercice 2026 s'annonce plus difficile encore du fait des conséquences du désengagement de l'Etat vis-à-vis des collectivités territoriales, le Conseil d'Administration puis l'Assemblée Générale de l'association ont été amenés à adopter en Juin 2025 une **motion d'alerte** auprès des pouvoirs publics, s'inquiétant des conséquences à terme rapprochés de ces politiques d'austérité sur le monde de la Culture en général, et sur le Théâtre de Chelles entre autres.

■ Enjeux pour la période triennale 2026-2029 :

Dans ce contexte budgétaire difficile - tant au niveau national qu'au niveau des collectivités locales qui en paient le prix -, le risque est grand de voir remis en cause tous les efforts déployés par l'équipe du Théâtre et son directeur - avec le soutien sans faille des instances de cogestion de l'association - pour installer dans le temps une **trajectoire novatrice** pour le Théâtre de Chelles, sur la base et dans le sillage des résultats globalement positifs déjà enregistrés sur la période triennale passée (*voir chapitres précédents*).

On sait en effet qu'on ne gère pas un établissement public chargé d'une mission d'intérêt général comme une simple entreprise privée soumise le cas échéant aux aléas du marché : c'est un travail de fond, qui doit s'inscrire dans la durée pour construire une **image positive** de l'établissement, pour renouveler et fidéliser ses publics, pour remplir avec entrain sa **mission d'éducation populaire**, pour ancrer et redéployer son action dans le territoire en direction des publics avertis mais aussi au plus près des quartiers et des populations et assurer le droit à la Culture pour toutes et tous.



C'est au long cours une **question de justice et de démocratie...**, et même un enjeu de civilisation - à l'heure où se développent des risques de barbarie, de manipulations de masse et de régression intellectuelle et démocratique.

■ Demandes et perspectives :

A défaut de chiffrage précis - *impossible à réaliser à ce stade, et trop aléatoire en termes de faisabilité* -, on peut néanmoins estimer les besoins nécessaires a-minima à la mise en oeuvre en tout ou partie des objectifs énoncés dans le présent «projet de développement pour le Théâtre de Chelles 2026-2029» à une **revalorisation** des concours de l'Etat et des collectivités territoriales abondant aujourd'hui les coûts de fonctionnement de l'établissement à **+ 10% minimum** (à répartir entre les financeurs, selon des clés qui pourraient peut-être faire l'objet d'un «conclave» entre «coalition des volontaires» ?).

Il est également indispensable de mettre en place un **programme pluriannuel d'investissement** afin de rénover en urgence les équipements du Théâtre, et d'envisager à terme la modernisation du lieu dans le sens d'une plus grande sobriété énergétique et d'un meilleur accueil du public. (voir chapitre 11)

Enfin ce Plan de Développement 2026-2029 pourra servir de base projectuelle pour une discussion à venir avec les tutelles financières (et notamment avec la Ville de Chelles, principal financeur) pour un éventuel retour à une Convention Pluriannuelle d'Objectifs (CPO) **sur trois ans**, plus conforme à la saisonnalité d'un établissement comme le Théâtre de Chelles.

Les instances de l'association de gestion sont à disposition pour justifier des ambitions exposées dans le présent Plan de Développement - après validation par le Conseil d'Administration en sa séance du 3 Décembre 2025, puis mise à disposition du public.

