

Service instructeur
Service Développement Culturel

N° CP-2012-9-7-1

Service consulté

COMMUNICATION
SOUTIEN AUX LIEUX DE DIFFUSION ET OPERATEURS CULTURELS
EVALUATION DE LA CONVENTION DE PARTENARIAT 2009/2012
AVEC LES DOMINICAINS DE HAUTE-ALSACE

Résumé : Information relative à l'évaluation menée par la Mission Contrôle de Gestion portant sur le partenariat 2009/2012 avec les Dominicains de Haute-Alsace.

Conformément aux dispositions des conventions, les partenariats entre le Département et les structures culturelles ou les EPCI font l'objet d'une évaluation au terme des conventions.

S'agissant des Dominicains de Haute-Alsace, cette évaluation a été réalisée par la Mission Contrôle de Gestion du Département pour le compte de l'ensemble des partenaires (Etat, Région, Département, Ville de Guebwiller).

De manière très synthétique l'on peut signaler que l'étude identifie un lieu dont l'activité s'inscrit pleinement dans le service public culturel à travers une offre qui se distingue de celles d'autres équipements culturels en étant complémentaire, attractive et innovante.

Elle relève également que le site a fortement émergé ces dernières années en soulignant son identité propre dans le paysage culturel et touristique du Département et sa notoriété au sein de réseaux nationaux et internationaux, notamment acquises avec son Centre Audiovisuel.

L'évaluation indique que le projet artistique et culturel de l'association, servi par le Centre Audiovisuel, a permis de faire le lien entre le monument et l'activité musicale du site. Ainsi, les Dominicains ont rendu un patrimoine vivant en donnant une cohérence entre aspect patrimonial et production culturelle.

L'analyse précise cependant que la notoriété acquise par le lieu pourrait davantage être partagée entre l'association et le Département propriétaire et suggère une appropriation plus active du Conseil Général, à travers, par exemple, un évènement dont il pourrait s'emparer dans l'objectif d'y accroître sa lisibilité.

Enfin, pour l'avenir, dans un contexte de fortes contraintes budgétaires, **l'étude préconise notamment que l'association recherche la diversification des sources de revenus, en valorisant ses spécificités et son savoir faire, en particulier dans le domaine des arts numériques.**

Le détail de cette étude, jointe en annexe au présent rapport a fait l'objet d'une restitution à la Commission de la Culture et du Patrimoine du 6 juillet 2012 et sera transmise à l'ensemble des partenaires.

Elle appuiera les réflexions qui seront engagées entre les Dominicains, l'Etat, la Région, le Département, la Ville de Guebwiller et, à sa demande, la Communauté de Communes de la Région de Guebwiller dans la perspective du renouvellement du partenariat, à partir de 2013.

*

* *

Je vous prie de bien vouloir prendre acte de cette communication.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'C' followed by a vertical line and a horizontal stroke, with a small flourish at the end.

Charles BUTTNER

Erreur ! Des objets ne peuvent pas être créés à partir des codes de champs de mise en forme.

DOMINICAINS DE GUEBWILLER

RAPPORT D'ÉVALUATION

CONVENTION 2009 – 2012

Juillet 2012

Version définitive

SOMMAIRE

A. Qualification de l'offre	8
B. Réponse aux attentes des partenaires	12
C. L'ancrage dans le service public culturel	18
A. La communication événementielle.....	21
B. La communication institutionnelle	22
C. Le rayonnement transfrontalier	22
D. La notoriété.....	23

ANNEXES

I. REMARQUES PRELIMINAIRES

Cette évaluation a été réalisée entre mars et juin 2012 par la Mission Contrôle de Gestion du Département du Haut-Rhin, en collaboration avec la Mission Qualité.

Elle a pour ambition de donner le plus d'importance aux aspects évaluatifs pour approcher l'impact des Dominicains sur le territoire et les réponses apportées aux différentes attentes identifiées. Cette approche a été réalisée en illustrant les différents propos par des faits ou données concrets.

Au total, 21 entretiens ont été menés. Il convient de remercier tous les interlocuteurs pour leur disponibilité, la qualité de leur accueil et leur contribution aux analyses proposées dans le présent rapport.

Pour des raisons de cohérence, il a été décidé de ne mesurer que les activités de la période 2009-2011 ; en effet, la présente évaluation étant réalisée en début d'année et de saison, les données 2012 sont donc incomplètes et leur prise en compte dénaturerait l'analyse des saisons entières.

A aucun moment des entretiens ou des analyses conduites, les auditeurs n'ont cherché à se prononcer sur la qualité intrinsèque de la programmation, sur le contenu ou l'opportunité des choix artistiques : cette posture n'est en effet pas possible car elle dépasse les compétences des auditeurs et relève davantage de la capacité de la DRAC à évaluer les bases artistiques de la politique des Dominicains. En outre, l'objectif prioritaire de la présente analyse consiste à apporter des éléments d'appréciation quantifiée de la manière dont les Dominicains ont répondu aux attentes de leurs partenaires et atteints leurs objectifs.

Remerciements :

Monsieur Alain GRAPPE, Conseiller Général du canton de Guebwiller
Monsieur Denis REBMANN, Maire de Guebwiller
Monsieur Marc JUNG, Président de la Communauté de Communes de la Région de Guebwiller (CCRG)
Madame Nicole ERNY, CCRG

Monsieur Francis GELIN, ACA Sélestat
Monsieur Pierre JOCHEM de l'association départementale de tourisme (ADT 68)
Madame Cécile ROTH-MODANESE, chargée de mission patrimoine et culture à la CCRG
Madame Geneviève SCHAAF, Chef de Service Espace Solidarité de Guebwiller
Madame Christine STEINER, Chef de Service Développement culturel et audiovisuel, Région Alsace
Monsieur Jean VERNE, spectacle vivant, Direction Régionale des Affaires culturelles

Madame Stéphanie CHEFDEVILLE, Office de tourisme région de Guebwiller
Monsieur Thiébaud DIETRICH, Institut Européen des Arts Céramiques (IEAC) de Guebwiller
Monsieur Denis HABERKORN, Mission Voix Alsace
Monsieur Pierre POUDOULEC Fédération HIERO – Colmar

Monsieur Philippe DOLFUS, Directeur des Dominicains
Madame Elisa BEARDMORE, Directrice de la communication des Dominicains
Monsieur Olivier de la BLANCHARDIERE, Secrétaire général des Dominicains
Monsieur Adrien JOLLIS, Directeur technique des Dominicains

Monsieur Martial REHEISSER, Directeur de la Communication,
Monsieur Hermès STEFANELLI, Directeur de l'Architecture du Département du Haut-Rhin (CG 68)
Madame Chantal STRUSS, Chef du Service développement culturel, CG 68

II. SYNTHÈSE DU PROJET ARTISTIQUE ET DE LA CONVENTION POUR LA PÉRIODE 2009-2012

1. APERÇU DU PROJET ARTISTIQUE

Très schématiquement, le projet artistique et culturel des Dominicains consiste à répondre aux attentes multiples d'un public dont les goûts et les habitudes sont très segmentés. Cette notion peut se résumer dans la formule : « à chacun son style ».

Les Dominicains proposent la « mixité » des styles afin de donner l'occasion aux différents publics de se côtoyer et de se laisser aller à la curiosité. La mise en association de différentes expressions artistiques (musique instrumentale, mise en espace, nouvelles technologies, ...) a pour but de favoriser l'émergence d'un lieu dont la spécificité vient compléter l'équipement culturel du territoire haut-rhinois sur des registres originaux.

Les principaux leviers du projet culturel sont :

- la mise en valeur du patrimoine architectural,
- la mise en œuvre d'une action transfrontalière,
- la diffusion musicale ouverte à tous les styles,
- la création artistique et les nouvelles technologies audio-visuelles (résidences d'artistes, création de mappings vidéos, ...),
- la pratique musicale, entendue comme outil d'accompagnement et de progrès à disposition d'artistes amateurs, en groupe ou en solo,
- le soutien aux initiatives culturelles, notamment en direction des publics scolaires, des publics fragilisés, des collectivités locales (secteur de Guebwiller) et de quelques partenaires historiques (Ecoles de musique, ensembles vocaux, ...).

2. APERÇU DE LA CONVENTION DE PARTENARIAT 2009-2012

Cette convention réunit autour d'un même document contractuel : le Département du Haut-Rhin, La Région Alsace, la Ville de Guebwiller et l'Etat (DRAC),

Outre la mise à disposition des lieux et les conditions de leur utilisation ainsi que la mise à disposition de collections d'instruments de musique, cette convention cible plusieurs objectifs culturels :

- le label national « scène conventionnée musique »,
- la bonne réalisation du projet artistique et culturel porté par l'association des Dominicains,
- le développement et l'élargissement des publics,
- le développement volontariste d'une action transfrontalière,
- la mise en valeur touristique du patrimoine architectural et pictural.

Les principaux leviers en sont :

- encourager la permanence artistique (résidences d'artistes, lien avec le milieu amateur...),
- favoriser l'éducation et l'éveil à l'expression musicale,
- participer à la dynamisation du territoire et favoriser l'insertion dans le milieu local notamment dans la cadre du label « Pays d'art et d'histoire » dont bénéficie la région de Guebwiller,
- favoriser l'accès du public au patrimoine et à l'histoire de l'Alsace.

Le soutien financier, pour la période 2009-2012 se répartit ainsi :

- Conseil Général du Haut -Rhin : 3 996 000 € (dont 240 000 € d'investissements),
- Ville de Guebwiller : 400 000 € plus la prise en charge des fluides et de l'entretien des abords,
- Région Alsace : 336 785 €,
- DRAC : 296 000 €.

Au total, les 2 documents définissent 34 objectifs, eux-mêmes déclinés en sous objectifs.

III. SYNTHÈSE DES ANALYSES ET RECOMMANDATIONS

1. SYNTHÈSE DES ANALYSES

Telle que nous l'avons analysée, l'offre des Dominicains répond à une double « fragmentation » : celle du marché et celle du lieu. Elle est très ouverte (53 types/genres), couvre un très large spectre de besoins et dénote d'une certaine élasticité lui permettant de se renouveler selon les saisons.

Le centre audiovisuel apporte un savoir faire technique nouveau, utile à l'ensemble des activités et de nature à donner une image forte de lieu d'innovations.

Les Dominicains sont clairement identifiés comme un équipement départemental, dont la particularité patrimoniale associée à la très haute qualité et variété de l'activité culturelle, constituent un centre d'attractivité important pour le territoire. Ils apportent une plus value à l'aménagement culturel du territoire et une réponse à des besoins très largement insatisfaits, notamment en matière d'accompagnement à la pratique artistique et en matière de création artistique.

Les Dominicains sont perçus comme un partenaire très fiable, dont le niveau élevé d'exigence permet de réaliser des actions de grand intérêt.

Leur activité est très clairement ancrée dans le service public culturel, avec près de 70 % des actions consacrés a des publics ciblés et aux contreparties des aides publiques versées.

L'approche quantitative de la notoriété amène les conclusions suivantes :

- elle constate un très bon « rendement » de l'activité des Dominicains (rapport budget/fréquentation) ;
- elle démontre que la notoriété est très bien exploitée par l'équipe en place pour générer des conditions économiques favorables à la réalisation d'un projet culturel à dominante service public ;
- elle montre que la contribution à l'effort des collectivités (apport des ressources propres) est correcte mais pas meilleure que la performance moyenne du panel étudié.

Le rayonnement culturel, très clairement identifié et souhaité par les financeurs, a permis aux Dominicains de se hisser à un niveau régional, voire national ; cette situation leur permet de s'inscrire très clairement dans des collaborations potentiellement très porteuses, notamment dans le sillage des grandes institutions nationales (des partenariats financiers sont possibles avec de grandes structures, comme, par exemple, à METZ).

Si le Département souhaite franchir le cap d'une « simple » visibilité pour celui d'une « appropriation » de la notoriété, il doit s'inscrire activement dans la logique du projet culturel : il s'agit de sortir du cadre administratif et technique pour entrer dans celui de l'action culturelle ou artistique directement initiée par le Département.

Par contre, la lisibilité de la collectivité (notion très différente de celle de notoriété) est très largement perfectible, notamment dans la communication presse et dans la communication « passive » sur site.

La visibilité du Conseil Général dans les parutions presse locale est particulièrement faible.

2. SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS

Dans cette période de contraintes budgétaires fortes pour les collectivités, une réflexion approfondie doit être menée, de concert avec les Dominicains et les autres collectivités pour moduler l'impératif de service public contenu dans la convention de financement : des arbitrages pourraient être faits pour cibler les priorités et permettre une réallocation de ressources, sans risquer de remettre en jeu le rayonnement actuel de cet outil départemental.

Dans ce contexte, il conviendrait de rapidement entrer en négociations avec la communauté de communes de la région de Guebwiller qui souhaite entrer au tour de table des financeurs et de finaliser les discussions avec la Ville de Guebwiller qui souhaite revoir intégralement le système des avantages en nature qu'elle accorde aux Dominicains (fluides notamment).

L'obtention du label « Centre culturel de rencontres » serait utile, sous réserve de bien vérifier que l'augmentation des aides d'Etat en découlant est supérieure à une éventuelle augmentation des charges de fonctionnement découlant de ce label.

Une réflexion doit être menée en termes de construction des ressources, sans tomber dans des schémas simplificateurs :

- une réflexion « commerciale », destinée à valoriser financièrement les activités de création ;
- une réflexion sur les possibles modalités de partage des frais avec certains bénéficiaires de l'appui des Dominicains, sachant qu'une telle réflexion peut aboutir, de manière indirecte, à augmenter les demandes d'aides adressées au Département par ces mêmes bénéficiaires. La Direction des Dominicains, après lecture du présent rapport propose d'étudier également une piste complémentaire, pour atténuer l'effet boomerang décrit ci-dessus : dans le contexte économique actuel, il faudrait *opter pour une réflexion de mutualisation des coûts. Plus clairement : entrer dans une relation d'échange de services, qu'il est de fait moins facile de quantifier. Mais cet échange existe bel et bien et à vrai dire assez souvent. Cependant cette économie là n'ouvre pas de grandes perspectives de ressources propres (à l'inverse de celle dont il est fait mention concernant la commercialisation des prestations culturelles du Centre Audiovisuel en dehors des Dominicains) ;*
- une réflexion approfondie autour de la tarification : éclaircir les mécanismes pour en optimiser le rendement (poids des différentes classes de tarification, ampleur des remises tarifaires accordées, voire : création d'une catégorie tarifaire plus élevée...). Dans cette logique : pourquoi, hormis la location des audio guides, une visite simple ne serait-elle pas tarifée, même symboliquement (des lieux de faible contenu patrimonial ou culturel demandent des droits d'entrée).

Cette recommandation est faite en précisant que la solution à l'augmentation des recettes propres ne peut pas provenir de la seule activité de diffusion : cette dernière est mécaniquement limitée et, surtout, est une résultante et non un principe fondateur de l'activité globale des Dominicains.

Pour le Département, Le partage de la notoriété passe par la sélection d'un axe existant du projet culturel : il s'agit de trouver une méthode de travail qui puisse aboutir à un évènement clairement identifié comme départemental, sans entrer en conflit direct avec la finalité des lieux et sa notoriété, à moyens constants.

Par exemple : il est proposé d'approfondir des axes de travail tels que l'organisation d'un ou plusieurs évènement(s) récurrent(s) centré(s) sur le projet artistique : par exemple : semaine départementale des trésors artistiques de l'Alsace (trésors pouvant inclure les créations originales faites aux Dominicains), mise en avant de jeunes talents alsaciens, etc.

Il faut s'appuyer sur les savoirs faire existants, sans chercher à générer des activités supplémentaires qui pourraient entrer en conflit frontal avec l'identité et la notoriété du lieu.

La proposition des Dominicains, après rédaction du présent rapport est la suivante : trouver un événement clairement identifié, sur le modèle de ce que le Conseil Général fait à l'occasion du festival international de Colmar. Il pourrait en être de même pour les Dominicains : *par exemple : deux fois par an, autour de propositions musicales phares et transfrontalières, qui pourraient conforter l'action transfrontalière du Département.*

En termes de lisibilité de la collectivité, il est nécessaire de repenser toute la signalétique « passive » du lieu afin de mieux mettre en valeur le statut de centre départemental de ce site. Cette réflexion doit aboutir à un haut niveau de qualité en résonance avec la valeur culturelle et patrimoniale des lieux : un frontispice à l'entrée du lieu, des panneaux pédagogiques dont le contenu historique peut également faire allusion au rôle joué par le Département

Enfin, en terme de lisibilité du Département, il conviendrait de mettre au point une phrase clef, permettant de s'assurer que le Département est très régulièrement cité dans les articles de presse relatifs aux Dominicains.

A la suite de l'exposé de ces principales recommandations, il a été convenu, avec la Direction des Dominicains, que la phrase clef : « Les Dominicains sont une propriété du Conseil Général du Haut-Rhin » serait systématiquement formulée et qu'une attention particulière sera portée au fait que cette dernière figure dans tout document de communication.

3. CONCLUSION GENERALE

L'évaluation a montré que la plus value des Dominicains se situe dans les domaines de la réponse aux attentes du public et des partenaires et dans l'aménagement culturel du territoire. Leur présence vient enrichir le maillage territorial en proposant une offre très différenciée des autres équipements, ce qui, outre un enrichissement de l'offre globale, évite tous risques de concurrence frontale, donc de déperdition de l'action publique.

Cependant, cette évaluation détecte des limites économiques qu'il faut anticiper. Les Dominicains sont maintenant reconnus comme une structure culturelle qui a fortement émergé ; l'obtention du label « Centre culturel de rencontres » viendrait d'ailleurs renforcer le niveau atteint.

En effet, dans un contexte de restrictions budgétaires, la sauvegarde de ce niveau de service public passe par une véritable démarche d'optimisation économique de l'activité : de nouvelles modalités sont à imaginer, aussi bien dans la diversification des sources de revenus, dans la hiérarchisation des objectifs de service public que dans le partage des coûts avec les partenaires.

La recherche de ce nouvel équilibre ne passe pas par une imitation des méthodes employées par le secteur industriel de la diffusion artistique, car ni la configuration des lieux et des moyens techniques, ni la sphère d'activité ne s'y prêtent.

L'absence de partage de notoriété entre les Dominicains et la collectivité provient d'une erreur d'approche de cette problématique par le Conseil Général : si les actions de lisibilité doivent impérativement être améliorées, le partage de la notoriété ressort davantage d'une prise de participation active du Département dans l'organisation d'évènements en lien direct avec l'activité des lieux et leur capacité à couronner les avantages que procurent, sur l'ensemble du territoire, toutes les aides départementales versées.

A ces conclusions générales, après lecture du présent rapport, la Direction des Dominicains souhaite rajouter une réflexion de fond sur la politique menée :

En matière artistique, et plus précisément en matière de présentation des concerts au public, la démarche consiste à appréhender le concert non pas comme une cérémonie rituelle, mais comme une expérience, en enlevant tous les codes (entre autres sociaux) possibles. L'objectif est de rendre la musique accessible au plus grand nombre. Le « ce n'est pas pour moi » sied autant à un récital lyrique sur Debussy que pour un concert de rap : dans un cas on croit devoir « connaître », dans l'autre cas on sait qu'on aura pas les oreilles assez robustes pour supporter le niveau sonore.

Il faut donc souligner le souci constant des Dominicains de réfléchir à la forme même du concert, et ce à deux fins : le rendre accessible au plus grand nombre, mais également et surtout, ne pas en faire un spectacle éteint, mais bien vivant.

Ces deux objectifs induisent un nombre important de paramètres, sur lesquels nous mettons beaucoup d'énergie. C'est une spécificité des Dominicains : la presse relaye souvent les termes de « innovation », ou « originalité », ce que nous nous appelons tout simplement faire notre travail. Le métier d'organisateur de concert ne consiste pas qu'à choisir les meilleurs artistes et à les placer dans un calendrier, mais à réfléchir à un ensemble de paramètres qui optimisent le lien entre la musique et la manière dont on la transmet aujourd'hui. Les temps changent, les formes d'écoute seront amenées à évoluer aussi, tout comme les salles elles-mêmes sont amenées à évoluer dans leur architecture. Aux Dominicains, la spécificité de l'acoustique alliée à un espace où de multiples configurations scéniques sont exploitées forme également la base de notre identité. C'est plus complexe à comprendre pour le grand public, mais c'est ce « petit plus » qui fait qu'aux Dominicains c'est « différent ». Ce différent est subtil, mais bien présent.

IV. LES QUESTIONS EVALUATIVES

1. LA DIFFERENCIATION DE L'OFFRE REpond-ELLE AUX ATTENTES DES PARTENAIRES ?

A. Qualification de l'offre

a) Approche rapide et simplifiée du marché

En termes globaux, le marché culturel recèle 2 particularités majeures : d'une part, il est très segmenté par genres -voire sous-genres-, et cette segmentation est renforcée par une compartimentation prononcée du couple catégories socio-professionnelles / genre de prédilection (chaque catégorie ayant un nombre limité de centres de prédilection) ; d'autre part, il s'adresse à seulement 10 % de la population nationale qui consomme de l'activité culturelle de manière pérenne et à des fins de développement personnel.

Parallèlement, il existe une forte consommation de produits culturels industrialisés, générant d'importants flux financiers, mais dont la vocation n'est pas d'impliquer individuellement le spectateur dans une démarche culturelle. Cette affirmation ne constitue pas un jugement de valeur, car cette production industrielle cible toutes les formes de l'expression artistique ayant une capacité élevée de mobilisation de spectateurs solvables, et peut également toucher les 10 % de consommateurs de produits culturels, cités ci-dessus.

Les comportements des consommateurs de biens culturels ont changé, et pas seulement à cause de l'irruption de la concurrence des médias modernes (Internet, notamment). En effet, les consommateurs sont moins stables : ils ne planifient plus autant qu'avant leurs activités. Ainsi, les formules d'abonnements à la saison sont en perte de vitesse, alors que les formules restreintes (nombre limité de séances sur une période courte) montent en puissance. D'autre part, l'appétence pour les déplacements est moins forte : en dehors d'événements majeurs et ponctuels (grands orchestres, grandes stars ou événementiels particuliers), les événements géographiquement proches et répondant à une démarche culturelle personnelle sont favorisés.

La sensibilité au prix s'étalonne davantage sur des prix moyens que sur une valeur absolue et en fonction des catégories socioprofessionnelles. Le problème n'est pas de se positionner à 20 € ou 25 €, mais d'être en mesure de répondre aux différentes catégories de clients en fonction de leurs propres interprétations du rapport prix / contenu du spectacle / fréquence de consommation désirée.

L'accès à des biens dématérialisés (Vidéo à la demande, sites Internet de diffusion...), vient modifier également la perception de la valeur d'un bien culturel.

Un spectateur peut être fan d'un artiste de grande renommée et éprouver simultanément le besoin d'approfondir un genre de prédilection précis, pas forcément en lien avec son « artiste fétiche ». Il recherchera des artistes plus ou moins connus, des opportunités d'approcher au plus près cette culture.

Un tel spectateur trouvera facilement satisfaction de son premier besoin, par exemple via le ZENITH, mais ne peut trouver réponse à son second besoin qu'auprès de structures acceptant de « produire » de l'activité culturelle dans des conditions économiques moins favorables, voire défavorables. Or, ce type de structures ne peut exister en dehors du service public. C'est donc bien le service public de la culture qui innerve la vie culturelle et en favorise le foisonnement.

Il en découle un paradoxe : le fait de baisser le prix des spectacles ne garantit pas de remplir la salle ; inversement, pour des grands événements, le niveau des prix n'est plus un obstacle à la fréquentation.

Exemple simplificateur : un aficionado de Johnny Hallyday acceptera de dépenser entre 80 et 150 € et de se déplacer loin de chez lui pour un seul concert, mais hésitera à dépasser la barre des 5/10 € et à se déplacer loin pour des « petits » concerts. Or, les 10 % de la population consommant des biens culturels de manière pérenne se retrouvent dans cette dernière attitude face à l'offre des structures culturelles.

Dans ces conditions, les questions se posent davantage en termes de capacité à répondre à tel ou tel segment de marché et de capacité à développer une identité repérée par les consommateurs de produits culturels.

Sous l'angle de la géographie, l'Alsace connaît une forte densité d'équipements culturels, dont de nombreux de grande qualité. Ces équipements répondent à tous les types de besoins : ils vont de l'équipement de type industriel (ex. : ZENITH) aux petites salles confidentielles. Le Haut-Rhin a les mêmes caractéristiques que celles du Bas-Rhin, sauf, peut-être, pour des équipements équivalents au ZENITH.

L'agence Culturelle d'Alsace (ACA) répertorie 63 lieux de diffusion culturelle en Alsace. Le Bas-Rhin en compte 36, le Haut-Rhin, 27.

Strasbourg, avec 13 lieux prend une place de choix (21 % des lieux alsaciens et 48 % des lieux bas-rhinois), suivie par Mulhouse (5 lieux) et Colmar (3 lieux). Bien qu'un peu plus faible, l'offre structurelle haut-rhinoise semble mieux répartie sur le territoire, puisque les villes centres n'absorbent que 30 % de l'offre de lieux (19 % pour Mulhouse et 11 % pour Colmar).

b) Les fondements mécaniques de l'offre des Dominicains

Quelle que soit la politique menée, l'offre est contrainte par 2 éléments structurants : les lieux ont des caractéristiques architecturales précises -figées par leur statut de monument historique- et doivent répondre aux normes de sécurité des établissements classés ERP 2.

Le lieu fragmente les espaces et les espaces ne sont pas modulables ; hors salle de réunion, il y a 6 lieux de représentations / activités publiques possibles : la Nef, le chœur inférieur, le chœur supérieur, le cloître, le réfectoire d'été et le caveau.

La capacité réglementaire totale –toutes surfaces confondues- des Dominicains est de 1 202 personnes (artistes, personnels et spectateurs confondus). Si l'on tient compte des équipements fixes (surface minimale des scènes, surfaces minimales des dégagements et des zones de circulation ...) la capacité maximale totale est de 920 personnes présentes simultanément.

En fonction du cahier des charges des spectacles, les espaces peuvent être légèrement adaptés ce qui peut permettre d'accueillir plus ou moins de personnes : ainsi, selon certaines configurations, la Nef peut accueillir entre 550 et 700 personnes, le réfectoire d'été entre 80 et 130 personnes, etc.

Cette fragmentation des lieux ajoute une contrainte quant au type d'évènements possibles : plus le groupe d'artistes est important (soit en nombre, soit en besoin d'espace d'évolution), moins la capacité d'accueil du public sera importante. Par exemple : dans la Nef, un grand orchestre symphonique entraîne l'augmentation de la surface de la scène, ce qui implique une diminution de la jauge disponible pour le public qui peut alors passer –par exemple- de 650 à 550 spectateurs, alors qu'un soliste peut permettre de passer la même jauge de 650 à 700. Par dérogation expresse la jauge de la Nef peut être portée à 1 000 spectateurs (concert Morcheeba de juillet 2011).

Par ailleurs, le statut patrimonial du lieu ne donne pas la liberté de reconfigurer physiquement les lieux, alors que les équipements culturels dédiés, par leur construction même, équilibrent espaces scéniques et techniques et jauge dédiée au spectateurs (exemple : la Filature, l'Opéra du Rhin, l'espace Grün...) : les espaces des Dominicains sont figés et non modulables.

c) Analyse quantitative de l'offre

Les chiffres exploités ici concernent la période 2009-2011 : les saisons concernées étant achevées, les séries statistiques sont complètes.

L'offre des Dominicains se décompose en 9 genres et 53 types d'évènements. Par évènement, il faut entendre : un concert, une répétition, un enregistrement, une conférence, un évènement privé (mécénat), etc.

Au total, 734 évènements ont été proposés au public et ont généré une fréquentation de 132 091 spectateurs. En moyenne annuelle, cela donne 245 évènements et 44 030 spectateurs par an.

Sur la période le nombre d'évènements a légèrement augmenté, essentiellement grâce à l'émergence des actions liées à la solidarité et au développement de l'activité du centre audiovisuel.

Au-delà de cette tendance de fond, le détail du tableau montre des fluctuations variées dans différentes activités : l'offre des Dominicains n'est donc pas une offre invariante et sa structure peut différer d'une saison à l'autre.

Ces données sont illustrées par les tableaux 1 et 2, annexe 1.

L'activité spectacle absorbe 48 % de l'offre (361 évènements) et génère 69 % de la fréquentation (93 012 spectateurs). La pratique artistique est la seconde activité (12 % avec 90 évènements), mais ne représente que la 4^{ème} fréquentation (5 % avec 6 443 personnes attirées). Les expositions représentent la seconde source de fréquentation (11 %, 13 934 visiteurs) alors qu'elles ne mobilisent que 2 % de l'offre (13 évènements).

Ces données sont illustrées dans le tableau 3, annexe 1.

L'activité spectacles constitue donc la majeure partie de l'activité des Dominicains. Elle propose 19 types/genres, soit 36 % de l'offre globale ; elle attire 70 % des spectateurs (93 012).

En moyenne globale, chaque classification de spectacles attire 4 380 spectateurs. Par rapport à cette moyenne, les typologies attirant le plus de spectateurs mettent en avant le trio suivant : la musique classique (14 370), la musique du monde (12 080) et les musiques actuelles (7 033).

En moyenne chaque type de spectacle attire 239 spectateurs ; par rapport à cette moyenne, un quatuor de tête apparaît : la musique baroque (451 spectateurs par spectacle), la musique populaire (439 spectateurs par spectacle), la musique du monde (326 spectateurs par spectacle) et le blues (246 spectateurs par spectacle).

La musique baroque a drainé 3 604 spectateurs pour 8 concerts ; parmi ces 8 concerts, 4 ont été organisés dans une optique de notoriété des Dominicains (les Arts Florissants, 1 108 spectateurs en 2 concerts ; la Passion selon Saint Matthieu : 604 spectateurs en 1 concert ; l'orchestre de chambre de Bâle : 427 spectateurs en 1 concert). Au total, ces actions de notoriété ont attiré 2 139 spectateurs, soit 59 % de la fréquentation de cette typologie de spectacles.

Les musiques actuelles (3^{ème} attractivité et 5^{ème} rang en terme de moyenne de spectateurs par concert) a bénéficié de 5 actions de grande notoriété. Ces actions ont attiré 3 560 spectateurs en 5 concerts, soit 51 % du total de l'affluence de cette typologie de spectacles (7 033).

Le score important de la musique populaire tient à l'énorme succès du concert donné par l'ensemble des cors des Alpes de la ville de ZUG : 3 500 spectateurs en 1 seul concert hors les murs, soit 80 % de l'attraction totale de cette catégorie (4 360 spectateurs).

Il ressort de ces constats que les actions de notoriété ont un impact non négligeable sur le profil de fréquentation des Dominicains : en conséquence, les chiffres précédents ne permettent pas de caractériser définitivement les Dominicains comme un « haut lieu de la musique baroque », ou comme un lieu privilégié pour le blues.

Par contre, nous avons là la caractéristique fondamentale de l'architecture de l'offre des Dominicains : une offre très ouverte, mobile, structurée autour d'évènements repérés par les spectateurs de tous horizons de goûts et de catégories socioprofessionnelles.

d) Les nouvelles technologies

Dans leur projet culturel, les Dominicains ont fait le choix de s'orienter vers les nouvelles technologies, particulièrement : celle de l'audiovisuel. Ce choix a été accepté et soutenu par les signataires de la convention. Les Dominicains ont donc créé le centre audiovisuel pour développer cette politique.

Entre 2009 et 2010, l'activité de ce centre a généré 138 évènements et 41 263 spectateurs : il représente 19 % de l'activité et 31 % de l'affluence des lieux. En trois ans, l'affluence est passée de 5 036 spectateurs à 23 879 et le nombre d'évènements de 29 à 60. Cela signifie que l'affluence moyenne par évènement est passée de 174 à 398 spectateurs. Encore faut-il préciser que cette performance est sous-estimée car la seconde saison des Noëls bleus de Guebwiller n'a pas fait l'objet d'une quantification de l'affluence.

L'activité est mise au service du patrimoine (nuits 3 D), des spectacles diffusés par les Dominicains, mais aussi, et pour l'instant surtout : à la disposition de la commune de Guebwiller (saisons des Noëls bleus).

Cette activité doit, dans l'avenir, servir également de tremplin à l'image et à la notoriété des Dominicains : à ce jour, cette activité a donné lieu à 23 évènements transfrontaliers ayant attiré 6 094 spectateurs.

Les perspectives sont importantes : rien qu'en 2012, les Dominicains ont réalisé une prestation pour l'abbaye du Pont D'oye (Belgique), ont été invités par la Ville de Montréal (Canada) et collaborent actuellement avec la ville de METZ pour la réalisation d'un spectacle d'inauguration de la salle de l'arsenal.

e) Conclusions de l'analyse de l'offre

Telle que nous l'avons analysée, l'offre des Dominicains répond à une double « fragmentation » : celle du marché et celle du lieu : elle est très ouverte (53 types/genres), couvre un très large spectre de besoins et dénote d'une certaine élasticité lui permettant de se renouveler selon les saisons.

Le centre audiovisuel apporte un savoir faire technique nouveau, utile à l'ensemble des activités et de nature à donner une image forte de lieu d'innovations.

B. Réponse aux attentes des partenaires

a) Les partenaires publics

Pour le Conseiller Général (entretien avec Monsieur Alain GRAPPE)

Les Dominicains ont un pouvoir attractif indispensable pour le territoire et renforcent le label « Pays d'art et d'histoire ».

L'équipe est très professionnelle et mène des actions pertinentes, tant par sa propre activité que par sa collaboration avec les collectivités du territoire.

Une ouverture plus large se dessine dans le domaine du tourisme, ce qui laisse espérer une stabilisation et une meilleure cohérence de ce volet de l'activité.

Il est également souhaitable que les Dominicains parviennent à faire en sorte que la population locale s'approprie ces lieux : faire en sorte que, même non spectateurs, les Guebwillerois puissent comprendre les Dominicains comme un atout de leur Ville.

Une coordination Ville / Communauté de communes / Office du tourisme gagnerait à émerger pour consolider et rendre encore plus cohérente une approche intégrée du lieu dans une politique globale du label « Pays d'art et d'histoire ».

En période de difficultés budgétaires, la question du niveau de soutien financier départemental se posera inévitablement : les élus approchant de près la vie des Dominicains en comprennent bien la plus value, mais ce n'est pas le cas pour tous les élus en général.

Pour la Région Alsace (entretien avec Madame Christine STEINER, déléguée par Monsieur STURNI)

En près de 10 ans, les Dominicains sont passés d'un lieu de diffusion à un lieu de rayonnement : l'idée de franchir la cap d'une labellisation « Centre culturel de rencontres » devient donc naturelle, en prenant cependant la précaution de vérifier que les éventuelles nouvelles charges induites soient couvertes par l'augmentation des subventions Etat.

Le mérite des Dominicains est d'avoir su développer une notoriété malgré la présence forte de grands équipements régionaux, alors même qu'ils sont géographiquement décentrés. Cependant, la Région estime que leur reconnaissance est davantage marquée à l'extérieur du territoire alsacien qu'à l'intérieur. Bien qu'ayant très fortement développé leur niveau d'exigence, les Dominicains ont réussi à préserver la présence des amateurs au sein des activités déployées.

Il serait intéressant que les collectivités soient plus visibles au travers de l'action des Dominicains ; la solution ne passe pas par l'augmentation du nombre ou de la taille des logos, mais davantage par la création d'un lien différent, basé sur des événements culturels organisés par les Dominicains.

Enfin, si l'entrée des Dominicains dans le soutien à la pratique des musiques actuelles est logique, il est souhaitable qu'un véritable partenariat s'instaure avec les organismes spécialisés, tels le CRMA ; cependant la Région constate qu'il est parfois difficile de faire travailler ensemble toutes ces structures.

Pour la communauté de commune (entretien avec Monsieur Marc JUNG, Président, Madame Nicole ERNY, vice-présidente et Madame Cécile ROTH-MODANESE, chargée de mission)

Les Dominicains sont un point de rayonnement pour le territoire et sont partie intégrante du label « Pays d'art et d'Histoire ». Ils rayonnent au-delà des limites territoriales et sont donc un bon vecteur pour faire connaître le patrimoine de la vallée de Guebwiller.

Les Dominicains ont une visibilité globale, pas forcément un rayonnement spécifique apte à capter le tourisme.

Depuis quelques temps, les Dominicains ont eu une attitude ouverte à l'égard des collectivités, notamment grâce à l'affectation d'une personne dédiée à l'activité tourisme : de nombreuses collaborations ont pu s'instaurer, dans des domaines aussi variés que la localisation de concerts hors les murs, des expositions, des participations aux journées du patrimoine.

Actuellement, des projets structurants sont en cours d'élaboration : un audio guide pour l'ensemble du territoire, l'organisation de concerts itinérants dans les friches industrielles du secteur, ou le développement d'ateliers pédagogiques.

Il devrait être possible de trouver une solution pour équilibrer l'activité touristique sans entrer en conflit avec l'activité culturelle (première motivation de venue sur le site). La mise au point d'un rythme d'horaires stabilisés, le développement d'initiatives vidéos (pourquoi pas réaliser un mapping spécial fresques ?) devraient permettre de clarifier et fiabiliser l'offre, tant dans sa permanence que dans son contenu.

La communauté de communes est prête à intégrer le tour de table des signataires de la convention multipartite avec les Dominicains.

Pour la Ville de Guebwiller (entretien avec Monsieur le Maire, Denis REBMANN)

Les Dominicains représentent un apport inestimable pour la Ville. Maintenir ce rayonnement au bénéfice de la Ville nécessite de respecter la priorité d'une vie artistique attractive et sans cesse renouvelée, ce que fait très bien l'association.

Les Dominicains sont un partenaire très fiable et très professionnel pour la Ville : le point d'orgue de cette collaboration réside dans les Noëls bleus. D'ailleurs, dans le domaine de la collaboration, force est de constater que de collaborer à plus grande échelle nécessiterait des moyens financiers dont la commune ne dispose pas.

Le seul point d'amélioration serait de développer l'appropriation de cette « institution » par les Guebwillerois : si le lien récent qui a été mis en place avec l'Espace Solidarité de Guebwiller va dans ce sens, des actions plus ciblées sur la Ville et ses proches environs seraient souhaitables, pour éviter de donner une image de « centre d'élite » non accessible aux citoyens locaux.

Sur le plan financier : la commune souhaite que la prise en compte des fluides soit différemment organisée : l'aspect « guichet ouvert » doit cesser et des formules doivent être trouvées : par exemple : la Ville pourrait augmenter sa subvention d'un montant forfaitaire en contrepartie de la prise en charge des fluides par l'association.

Les conditions d'accès aux Dominicains ne sont pas optimales : dans le prochain plan de signalisation de la Ville, un effort particulier sera fait pour améliorer le fléchage pour les visiteurs et les spectateurs.

Du point de vue de la Mairie, l'absence d'un grand parking à proximité immédiate ne pose pas de problème majeur : les Dominicains sont au centre ville et des places sont disponibles dans un petit rayon autour des lieux.

Enfin, le Conseil Général, propriétaire des lieux, pourrait réfléchir à un aménagement du délaissé, coté rue des Dominicains.

b) Les partenaires institutionnels

Pour la Direction régionale des affaires culturelles (DRAC – entretien avec Monsieur Jean VERNE)

Les Dominicains sont un lieu historique animé de manière permanente, avec un haut niveau de qualité.

Les thématiques abordées sont nombreuses et fortes, elles favorisent les croisements entre styles/genres.

Elles ont également su équilibrer les aspects « populaire » et « élite » ; elles répondent aux besoins de curiosité, d'innovation et d'approfondissement ; elles fournissent un excellent support de médiation et de pédagogie.

Leur action répond très bien au besoin de fractionner l'offre culturelle afin d'innover le service public de la culture, d'encourager à la pratique et à la création culturelles.

Les Dominicains sont un lieu culturel atypique et il est difficile de les comparer avec d'autres lieux culturels en France : ils sont moins spécialisés que des lieux type ROYAUMONT ou l'abbaye de THERONNET, et leur activité est plus dense et plus pérenne que des lieux tels que les salines d'Arc et Senans ou de l'abbaye aux Dames.

L'arrivée des Dominicains dans le créneau de l'accompagnement des artistes amateurs ne constitue ni une anomalie (par rapport à la logique du lieu) ni une concurrence par rapport à d'autres structures : en Alsace et dans le Haut-Rhin, les lieux capables d'offrir ce service aux amateurs sont rares. La simple mise à disposition de lieux de répétition ne peut être considérée comme une réponse aux besoins d'environ 500 groupes répertoriés annuellement en Alsace. Dans ce domaine, l'accompagnement offert par les Dominicains est réellement novateur et apporte une plus-value au service public.

L'Alsace bénéficie d'un fort maillage d'équipements culturels de toutes dimensions : les Dominicains ont su se différencier et, ainsi, participer à l'enrichissement de l'offre culturelle, tout en favorisant le rayonnement d'un lieu situé en dehors des grands axes alsaciens.

Le label « Scène conventionnée musique » n'a plus d'intérêt : outre le fait qu'il fige à un niveau faible les aides de l'Etat, il ne correspond pas à l'éventail des activités réellement exercées sur les lieux et, pour finir, est actuellement en désuétude au niveau du Ministère : ce n'est plus un label mais une appellation, et, à l'avenir, les financements basculeront d'une aide permanente à une aide ponctuelle par projet.

Il semble nécessaire que les Dominicains entament une démarche pour obtenir le label « Centre culturel de rencontres » qui a l'avantage d'être mieux subventionné et mieux adapté à l'activité des Dominicains.

Les Dominicains ont un défaut typiquement alsacien : l'absence de renommée. Leur rayonnement dans des milieux spécialisés -mais confidentiels- est méritoire, mais ne suffit pas.

Pour ce faire, il faudrait choisir une thématique prioritaire pour accrocher la communication et développer les partenariats avec d'autres acteurs (professionnels, acteurs culturels, journalisme spécialisé, ...) ; il faut, enfin, trouver des accroches de communication permettant au public de comprendre instantanément le message et d'identifier l'institution.

Au niveau local, il pourrait être très efficace de développer une véritable politique de promotion solidaire des atouts culturels de la vallée de Guebwiller, dont les axes forts sont : les Dominicains, l'IEAC, le musée DECK, plus l'ensemble des lieux historiques.

Pour l'Agence Culturelle d'Alsace (ACA - entretien avec Monsieur Francis GELIN)

La largeur de l'offre culturelle des Dominicains est très bien adaptée aux caractéristiques du marché culturel. De plus, s'articulant sur des concepts originaux, elle vient conforter l'offre culturelle globale en proposant des événements qui n'existent pas ailleurs.

Bien que répondant à la forte segmentation du marché, l'offre culturelle des Dominicains a l'avantage de favoriser les occasions d'expériences nouvelles et peut ainsi favoriser le décloisonnement des publics : si cette possibilité n'est pas porteuse de forte activité en tant que telle, elle est en revanche porteuse d'une forte identité.

Par ailleurs, on constate que l'offre des lieux de diffusion a tendance à se spécialiser : des lieux typés « jeunes » d'une part, des lieux typés « adultes (sous entendu : sérieux) » d'autre part : or, les Dominicains parviennent à répondre simultanément à ces deux cibles traditionnelles du marché.

L'apport des Dominicains dans l'accompagnement d'une pratique active de la musique par les amateurs, particulièrement au bénéfice des jeunes, est important. En effet, les lieux proposant un accompagnement actif, permettant de développer aussi bien les bases techniques (niveau de jeu, formation aux bases musicales ...) que le savoir faire scénique sont une exception en Alsace. Cette activité des Dominicains donne une réponse à une attente, sans entrer en concurrence avec d'autres structures spécialisées dans les musiques actuelles.

Structurellement, les Dominicains ne peuvent pas être un « simple » lieu de diffusion, car les caractéristiques architecturales des bâtiments ne s'y prêtent pas. En conséquence, les Dominicains sont bien un outil de politique culturelle : un centre départemental dont la vocation première est de rayonner, d'irriguer le territoire départemental et de porter une image largement au-delà du lieu d'implantation.

La patrimonialité du lieu est un atout pour renforcer la caractéristique originale du lieu, mais pas pour développer le tourisme. Cette valorisation du tourisme peut très bien s'inscrire dans une vision plus large et plus coordonnée de la promotion de la vallée.

Outil départemental par excellence, les Dominicains souffrent cependant d'un certain manque de renommée : il faudrait une action beaucoup plus volontaire en terme de communication afin que la notoriété actuelle sorte du champ des seuls initiés pour entrer dans le champ d'une large reconnaissance « populaire ».

c) Les partenaires opérationnels

Pour l'office de tourisme (Guebwiller / Soultz / Florival) (entretien avec Madame Stéphanie CHEFDEVILLE)

Avant de synthétiser le contenu de l'entretien, il convient de mettre en exergue une différence fondamentale d'approche entre les Dominicains et les collectivités d'une part, l'OT d'autre part :

- L'OT a une approche basée sur l'idée maîtresse que ce lieu bénéficie d'importants fonds publics : ces derniers doivent bénéficier au grand public via l'accessibilité touristique du lieu : il ne doit donc pas être prioritairement réservé aux spectateurs de concerts payants.

- Les Dominicains et les collectivités ont souhaité faire de ce lieu un centre culturel majeur, avec des missions d'intérêt général fortes : diffuser la culture, la rendre accessible à tous les publics et favoriser la curiosité, la pratique et la médiation culturelles. Les missions liées à l'accessibilité touristique ne viennent qu'en second : trouver une voie originale pour mettre en valeur le patrimoine, dans une approche cohérente avec la dominante culturelle du lieu.

Les Dominicains sont le site majeur de Guebwiller. Ils sont insérés dans le circuit global de la vallée.

Cependant, il existe un conflit permanent entre disponibilité au tourisme et activité culturelle : la relative modestie des flux touristiques sur le lieu tient à la faiblesse passée des amplitudes horaires et à la frugalité de l'offre.

Récemment, les Dominicains sont entrés, en collaboration avec l'Office du Tourisme : la mise au point des nuits 3 D, la création des audio guides et la définition de plages fixe d'horaires d'accessibilité aux touristes va permettre de donner l'élan souhaité par l'office du tourisme (OT).

Un lien efficace sur le contenu de la communication croisée entre Dominicains et OT est maintenant bien en place.

Il faut cependant encore travailler à la sécurisation de l'offre : l'OT est certifié qualité : il se doit de traiter toutes les réclamations émises par les touristes : or, ces derniers déplorent régulièrement l'absence d'accessibilité du lieu : du point de vue de l'OT, et dans la logique décryptée ci-dessus, il faut pouvoir prioriser les accessibilités touristiques. Un premier pas a été fait en matière de communication : les risques d'indisponibilité de tout ou partie des lieux (concerts, répétitions, enregistrements, mise en place d'évènements, etc.) doivent être clairement indiqués : toute offre commerciale, basée sur une rareté et une forte originalité du lieu peut être assortie de restrictions à condition que ces dernières soient clairement prescrites vis-à-vis des visiteurs.

Pour l'Espace Solidarité de Guebwiller *(Entretien avec Madame Geneviève SCHAAF)*

Dans le cadre de la réflexion globale sur la vie quotidienne des publics fragilisés, il est apparu opportun d'élargir le champ des actions « traditionnelles » (accès aux droits). Il fallait également répondre au souhait du Conseil Général : faire en sorte que certaines structures financées par la collectivité s'investissent dans le champ social ; le lien culture / social étant évident, l'idée de se rapprocher des Dominicains s'est imposée.

La plus grande difficulté a été de mettre au point un projet susceptible de s'adapter aux goûts et au niveau de culture des publics pressentis et, du côté des Dominicains, de trouver la disponibilité adéquate en termes de moyens humains. Au final, un groupe de 8/10 personnes (essentiellement des femmes, les hommes n'ayant pas réussi à s'intégrer durablement dans cette démarche) a été stabilisé et l'offre des Dominicains s'est affinée : prise en charge matérielle (transport, accueil, etc.) et médiation spécifique ont été assurées par les Dominicains à partir de la saison 2010/2011. Le bilan est positif : au bout de 3 ans de travail, l'action est maintenant bien maîtrisée ; elle est éclectique, séduisante pour le groupe retenu. Elle a atteint ses objectifs d'ouverture et de progrès du groupe dans sa perception de l'environnement et dans l'appropriation de comportements nouveaux et positifs.

Pour la fédération HIERO de Colmar *(entretien : Monsieur Pierre POUDOULEC)*

Dans le domaine des musiques actuelles, la collaboration avec les Dominicains est fructueuse.

Il y a d'abord une convergence d'intérêts entre les objectifs de HIERO et la volonté des Dominicains de développer une singularité de son offre, de mixer certaines formes d'expression artistiques.

Les Dominicains ont des moyens techniques, financiers et humains importants : ces facilités permettent d'avoir une exigence technique forte et de mettre gratuitement à disposition des moyens et un lieu qui seraient, autrement, difficiles d'accès à HIERO.

Bien que HIERO et Dominicains travaillent pour partie sur un même créneau, il n'y a pas de concurrence, mais bien davantage complémentarité. En effet, sous l'angle de l'aménagement du territoire, cela permet d'avoir une offre structurée proche des spectateurs (qui se déplacent de moins en moins loin).

Les liens qui se sont tissés (y compris avec d'autres lieux et d'autres associations culturelles) permet de faire avancer les projets, même si, parfois, il n'a pas été possible d'aboutir à des ententes : par exemple : malgré la volonté de certains partenaires, dont HIERO et les Dominicains : échec de la création d'une plateforme documentaire permettant d'offrir une structure d'information aux artistes.

Pour la Mission Voix Alsace *(entretien avec Monsieur Denis HABERKORN)*

La place des Dominicains est importante dans la vie de la mission Voix Alsace. Cette collaboration permet, outre un lieu de répétition et de diffusion, de trouver un espace collaboratif de nature à faciliter la conception d'actions, de projets.

De même, les moyens techniques sont mis à disposition gratuite de la Mission : il est possible alors d'adopter une manière originale d'aborder des éléments artistiques : mise en lumière, valorisation de l'espace ...

Enfin, grâce aux Dominicains, une collaboration transfrontalière est devenue possible.

Pour l'institut européen des arts céramiques (IEAC) *(entretien avec Monsieur Thiébaud DIETRICH)*

Le lien entre l'IEAC et les Dominicains est un lien historique : il dure depuis 2004.

Il existe une forte exigence technique et qualitative partagée qui permet à chaque fois de réaliser des expositions d'art céramique dans un lieu incomparable. Des ponts ont même pu être créés entre céramistes et musiciens (instruments de musique en céramique).

Les Dominicains mettent ainsi à disposition gracieuse des moyens physiques (notamment : un lieu) dont l'IEAC ne dispose pas par ailleurs.

Enfin, un tel lien est également bénéfique à l'IEAC qui dispose ainsi d'un relais de communication auprès du public.

d) Synthèse autour de la notion de réponse aux attentes des partenaires

Au plan communal et intercommunal, les Dominicains sont clairement identifiés comme un équipement départemental, dont la particularité patrimoniale associée à la très haute qualité et variété de l'activité culturelle, constituent un centre d'attractivité important pour le territoire.

La vocation culturelle du lieu est clairement identifiée comme prioritaire par rapport à la vocation touristique, cette dernière pouvant être cependant améliorée.

La collaboration est devenue fructueuse depuis que les Dominicains ont investi de leur temps et des moyens pour collaborer à des projets locaux ; d'une manière générale, l'apport de l'équipe des Dominicains est jugé de très bon niveau technique et d'efficacité.

Il existe cependant encore une attente dans le domaine de l'image : le souhait est émis que les Dominicains travaillent davantage l'appropriation des lieux par les habitants afin d'éviter le piège d'une image élitiste auprès de la population ; les actions actuellement menées avec des organismes oeuvrant dans le domaine social vont dans ce sens.

Au plan institutionnel, les Dominicains apportent clairement une plus value à l'aménagement culturel du territoire : ils apportent une offre culturelle originale, ils apportent également des réponses à des besoins très largement insatisfaits par les autres équipements, notamment dans leur action particulière d'accompagnement structuré de la pratique musicale.

Compte tenu de la qualité et de l'originalité de leur action, les Dominicains devraient passer d'une reconnaissance par les milieux initiés à une notoriété plus large.

La DRAC estime que les Dominicains auraient intérêt à entamer une démarche afin de d'obtenir le label « Centre culturel de rencontres », label plus intéressant en termes de financement et de largeur d'activités que l'appellation actuelle de « scène conventionnée musique ».

Au plan opérationnel, les Dominicains sont perçus comme un partenaire très fiable, dont le niveau élevé d'exigence permet de réaliser des actions de grand intérêt.

Si les moyens techniques et financiers semblent souvent importants à des associations culturelles qui n'ont pas les mêmes moyens, il est cependant reconnu une loyauté aux Dominicains qui mettent leurs moyens gratuitement à disposition tout en s'impliquant fortement dans la collaboration.

C. L'ancrage dans le service public culturel

La lecture détaillée du tableau de bord de l'activité fait apparaître 607 évènements ne faisant pas l'objet de recettes de billetteries, soit un taux de 80 % d'activité gratuite.

Ne sont pas inclus dans ce chiffre les évènements répertoriés sans recettes, mais dont le financement est assuré par le mécénat et la location d'espaces : il s'agit des évènements privés (51) et des locations de salles (20) qui ont drainé 398 K€ de recettes propres sur la période 2009/2011, soit une moyenne annuelle de 133 K€.

La décomposition de ces évènements gratuits et la suivante :

Catégorie	Nombres
Conférences	36
Enregistrements	4
Expositions	14
Solidarité	72
Périphérie	26
Visites guidées	78
Pratique artistique	89
Spectacles	288
TOTAL ACTIVITE GRATUITE	607

Ayant constaté que l'activité conférences ne crée pas un lien direct avec l'activité musicale, la Direction de Dominicains a décidé de ne plus la reconduire d'ici la saison 2012/2013.

Pour les expositions : 8 ont bénéficié à l'IEAC, 3 aux associations guebwilleroises. Cette activité peut être incluse dans les motivations de la Ville de Guebwiller à apporter son soutien financier aux Dominicains. Il faut également relever que la mise à disposition des lieux pour les expositions de l'IEAC est un apport indirect du Département à cette structure, qui vient renforcer les subventions qu'il lui verse. Cet apport participe également au renforcement du label Pays d'art et d'histoire.

Pour les événements liés à la solidarité :

- 9 sont directement liés à l'espace Solidarité du Département : ils ont principalement consisté au suivi d'un groupe d'une dizaine de personnes, pour une fréquentation totale de 108 personnes. Bien que des dépenses spécifiques ont été engagées pour cette action, le Département n'a pas attribué de fonds complémentaires.
- 23 sont liés à un travail de médiation culturelle dédié à des populations suivies par l'association ATD Quart Monde ; ils ont généré une affluence totale de 587 personnes, soit une moyenne de 26 par action ; si aucune recette spécifique n'est enregistrée, il convient de relever qu'une partie du mécénat est aujourd'hui obtenue grâce à ces actions en direction des publics fragiles.
- Les autres événements sont liés à des interventions en maisons de retraite ou auprès d'établissements spécialisés, comme, par exemple, les Sources à Orbey.

Pour les événements « périphériques » :

- 9 relèvent d'une collaboration avec le cinéma Le Floral de Guebwiller, 1 d'une collaboration avec la Ville de Guebwiller pour le festival celtique et 1 d'une collaboration avec Thierenbach ;
- Cette activité, à l'exception de l'action menée avec Thierenbach, peut être directement rattachée aux motivations de l'aide financière versée globalement par la Ville de Guebwiller.

Pour les événements pratique artistique :

- 13 relèvent de la mise à disposition des lieux pour 2 structures guebwilleroises : la cigale et l'Ecole de musique ;
- 8 concernent l'accueil d'ateliers artistiques, dont 4 au bénéfice de la Mission Voix Alsace ;
- 8 concernent d'autres partenaires, tels le CDMC ou la Forlane ;
- 9 relèvent d'accueil pour les répétitions de plusieurs structures (CDMC, La Forlane, Union des fanfares d'Alsace, ...) ;
- 21 relèvent de l'accompagnement à la pratique : MADROX, MOODSENSOR, etc.

Pour les événements visites guidées : il s'agit ici de toutes les visites effectuées par des collectivités (CG 68, CG 67, Communautés de communes, ...), des institutions (écoles, office du tourisme, comité régional du tourisme, associations, visites de journalistes étrangers, ...) et des journées du patrimoine. A part quelques défraiements (notamment via le CRT) ces événements ne sont pas facturés car relèvent de la promotion des lieux.

Pour les spectacles :

- à elle seule, cette gratuité représente 48 % de l'activité gratuite des Dominicains ;
- la méthode utilisée pour suivre ces spectacles gratuits introduit un biais statistique : 205 événements sont réellement répertoriés sans spectateurs payants alors que 288 spectacles sans recettes de billetterie sont répertoriés.

- Sur ces 205 évènements sans spectateurs payants, 77 (38 %) sont liés à l'édition annuelle des Noëls Bleus de Guebwiller, 92 (45 %) à des spectacles hors les murs, au bénéfice des publics scolaires, du grand public (notamment au profit de la Ville de Guebwiller), 22 à l'évènement « Jardin magnétique », 7 à des mises en spectacle des visites guidées (les clandestines), 12 à la présentation des travaux réalisés par les artistes en résidence (Vincent VILLUIS). Ces évènements font partie des actions de mise en valeur du patrimoine ou d'insertion dans la vie artistique locale qui justifient le versement des aides publiques.

En marge de cette activité gratuite, il faut également relever que les visites touristiques sont libres et que seule, l'utilisation des audio guides est facturée aux visiteurs.

Au total, corrigés du biais indiqué, 524 évènements gratuits représentent 69 % de l'activité et 53 % de la fréquentation (70 838 personnes). Encore faut-il préciser que la fréquentation enregistrée pour ce type d'activité est délicate, car lorsqu'il s'agit de spectacles de plein air (festival celtique, concert au parc de la Marseillaise ou les noëls bleus, le dénombrement des spectateurs n'est pas toujours possible ou fait.

L'ensemble de cette activité gratuite relève soit service public « évident », comme l'activité en direction des publics fragiles et du public scolaire, soit d'un service public « imposé » répondant aux attentes des financeurs : mise en valeur patrimoniale du site, activité en faveur des musiciens amateurs, participation active à la vie artistique et culturelle du territoire de Guebwiller.

En conclusion de cette analyse : l'activité qui vient d'être décrite relève bien d'une vision d'un service public artistique et culturel, voulu tant par le projet artistique de l'association que par les collectivités signataires de la convention de financement des Dominicains. Le travail d'évaluation n'a pas pour objet de se prononcer sur l'opportunité d'un tel service. Cependant, compte tenu du contexte économique actuel et pour préserver le projet artistique et le service public, la question d'une réflexion sur les modalités globales du financement de ce service doit être posée : peut-on (ou doit-on imaginer) soit de restreindre certaines prestations ou d'élargir les sources de financements, en faisant appel aux contributions des bénéficiaires de ce service public ?

2. RAYONNEMENT DES DOMINICAINS ET AVANTAGES POUR LES PARTENAIRES ET LE TERRITOIRE

Cette question évaluative pose le problème de l'identification des collectivités au travers des Dominicains. Cette identification passe par la visibilité/lisibilité (logos, référence explicite aux financeurs dans les documents émis, etc.). Cependant, les investigations menées sur le terrain montrent que la notoriété représente un enjeu important, différent de la visibilité.

Les Dominicains ne sont pas un lieu de diffusion en tant que tel : la dimension des locaux, leur valeur patrimoniale et une activité centrée sur la création, l'innovation et la médiation culturelles en font davantage un centre de rayonnement culturel, dont l'activité de diffusion vient couronner le travail créatif entrepris et dont le succès doit permettre d'entretenir la spirale positive de la notoriété.

Ainsi, l'activité de diffusion est une résultante et non l'épine dorsale de leur action. La réussite du projet culturel, fortement ancré dans le service public culturel (voir chapitre précédent) repose d'abord sur la notoriété, seule capable d'attirer les talents et les énergies nécessaires à sa réussite et à sa crédibilité.

En conséquence, cette notion de visibilité des collectivités, et particulièrement celle du Département, doit être entièrement revue dans son approche : au-delà d'une simple lisibilité, il faut trouver les voies pour une intégration congruente de la collectivité dans cette notoriété.

Il faut donc distinguer la visibilité d'affichage de celle consistant à s'associer à une notoriété. La première ressort de la communication événementielle, la seconde reste à imaginer.

A. La communication événementielle

Afin de consacrer le maximum de moyens financiers et techniques à l'activité culturelle, les Dominicains ont fait le choix de comprimer au maximum certains budgets, dont celui de la communication : celui-ci est passé de 47 K€ en 2009) 32 K€ en 2011. Il doit couvrir la communication événementielle (promotion des spectacles, édition des documents de saison, etc.) et la communication « institutionnelle » (promotion et notoriété des lieux).

La fonction communication a donc 2 objectifs : remplir les salles et établir une identité des lieux.

La fonction remplissage des salles est utile pour attirer les spectateurs ; les lieux sont décentrés par rapport à l'épine dorsale départementale (axe Colmar / Mulhouse) : les spectateurs font un « effort » particulier pour venir à Guebwiller (cette contrainte est d'ailleurs identique à celle de la problématique touristique).

En 2010/2011, pour des raisons d'efficacité budgétaire et de volonté de coller aux évolutions technologiques, les Dominicains ont tenté le « tout informatique » pour leur communication. Cette tentative s'est soldée par un échec relatif qui s'est notamment traduit par une diminution de la souscription des cartes d'abonnement et une perte de lisibilité sur les perspectives de remplissage des salles. Par contre, en matière de billetterie, l'utilisation d'Internet s'avère être un succès : à ce jour, 10 % des billets sont vendus par Internet.

Cette expérience montre qu'il est nécessaire de maintenir la traditionnelle communication papier autour de la saison, car les résultats sont immédiatement connus (réservations, souscriptions de cartes d'abonnement) ce qui permet de mieux cibler les communications ponctuelles de relance. Ce faisant, la perspective de dégager du budget communication disponible en faveur de la notoriété s'évanouit : au moins 1/3 du budget communication restera absorbé par la communication événementielle « classique ».

L'activité de communication est relayée par la presse locale ; cependant la presse locale a trop longtemps raisonné par secteur géographique et il a été parfois quasiment impossible d'obtenir des parutions dans les versions régionales ou départementales ; ceci est en train d'évoluer : la presse locale commence à comprendre que l'intérêt des Dominicains va au-delà du seul secteur de Guebwiller.

Depuis que le lien Office du Tourisme / Dominicains s'est structuré, un nouveau relais de communication existe, par le biais des documents émis par l'office du tourisme. Enfin, malgré l'étroitesse du budget, pour la saison 2012, les Dominicains ont réussi à dégager quelques moyens pour lancer des campagnes d'affichage (arrêt de bus par ex.) sur le secteur de Colmar.

L'avantage d'un budget contraint est qu'il impose une forte créativité pour parvenir à communiquer vers les spectateurs et maintenir leur bonne information ; l'inconvénient, c'est que cette contrainte budgétaire pèse sur le volume global de la cible touchée.

Pour autant, compte tenu de la capacité d'accueil des lieux, du potentiel de démultiplication de la communication partenariale (Office du Tourisme, Département, Région, Association Départementale pour le Tourisme, retombées médiatiques des actions dans le domaine de la solidarité, ...), il n'est pas évident de se prononcer en faveur de la nécessité d'augmenter fortement le budget communication événementielle.

B. La communication institutionnelle

La démultiplication par la communication des collectivités : les Dominicains bénéficient d'un bon support médiatique via le magazine Haute Alsace, et les relations entre la Direction de la Communication du Département et la Direction de la communication des Dominicains sont jugées satisfaisantes par les 2 parties.

Les Dominicains se sont associés à la Région Alsace et font partie des thèmes retenus pour la communication liée à la « Marque Alsace ».

Les Dominicains, en 2011, ont exploré la possibilité de mettre en place une mutualisation des moyens de communication avec le château du Hohlandsbourg et le Parc de Wesserling, pour l'activité estivale : cette tentative a porté ses fruits.

La démultiplication par la presse locale : au paragraphe précédent, nous avons vu que la presse locale « départementalisée » progressivement ses articles relatifs aux Dominicains ; cette communication n'est pas exclusivement basée sur la communication événementielle. En conséquence, lorsque cette presse relate les actions en direction de la Solidarité, des publics scolaires, ou met en exergue le côté innovant de certaines prestations (notamment liées au centre audio visuel) et à la manière de mettre en valeur la patrimonialité des lieux, elle participe à diffuser auprès du public une certaine image. Par contre, la presse locale, à l'inverse de la presse nationale, cible davantage une communication « immédiate » de l'évènement, non la rémanence des informations.

La démultiplication par la presse nationale : cette presse est difficile à aborder : outre le fait qu'elle nécessite d'être parfaitement intégré dans des réseaux d'influence, elle n'a que très peu de place pour une communication basée sur des événements ponctuels et territorialement limités. Elle privilégie des événements/communications portant sur des sujets à forte capacité de rémanence. Il n'est pas impossible d'y accéder, mais les Dominicains n'y sont pas encore vraiment parvenus. Pour autant, quelques communications ont été réussies, à l'image d'un récent article au sujet des nuits 3 D dans le Figaro Magazine (rubrique : partir en France).

La démultiplication par les médias radio –télévision : les Dominicains sont parvenus à se faire entendre sur les ondes, notamment sur France Culture. Cependant, il n'est pas possible de parler ici d'une véritable démultiplication : cette dernière nécessite, comme pour la presse nationale, de construire un réel projet fort, doté de moyens conséquents : par exemple, une émission documentaire, type « Des racines et des Ailes », axée sur le patrimoine culturel et historique du Haut-Rhin serait possible, sous réserve d'en faire un projet collectif mobilisateur en hommes, en énergie et en moyens.

Une analyse des parutions dans la presse locale (Alsace et DNA) a montré que sur 117 articles repérés entre le 1^{er} janvier et le 30 juin 2012, seuls 7 font l'objet d'une allusion explicite au Département (soit directement, soit par la citation des élus départementaux).

Il devrait être possible d'utiliser une ou deux phrases clefs ayant pour objet de rappeler plus systématiquement le rôle du Département.

C. Le rayonnement transfrontalier

138 événements organisés ont eu pour objectif une action transfrontalière : ils ont attirés 32 615 spectateurs.

Les statistiques des billets dont la vente est tracée (hors billetterie du soir) montre que 4.64 % des spectateurs sont allemands et 0.78 % sont suisses. Une partie de la fréquentation allemande provient de la coopération des Dominicains au festival STIMMEN : ce taux révèle probablement davantage le succès de cette coopération que le fait qu'une clientèle allemande fidèle se soit constituée.

Le rayonnement transfrontalier a aussi pour avantage de donner l'opportunité aux Dominicains de diminuer le prix de certains spectacles : les artistes qui veulent se faire entendre hors les frontières consentent à des efforts financiers : le prix de revient des spectacles est donc moins élevé.

Les Dominicains sont attentifs à ce rayonnement transfrontalier, mais, pour des raisons évidentes, le conditionnent à des actions économiquement absorbables par leur budget de fonctionnement et compatible avec le projet culturel des lieux.

D. La notoriété

Dans les éléments d'analyse fournis lors de l'étude de la première question évaluative (chapitre 1 ci-dessus), il a souvent été relevé que les Dominicains avaient une notoriété au sein des circuits initiés, mais pas auprès du grand public.

Peut-on dire qu'une institution de dimension modeste (jauge totale de 920 places), située dans un secteur en dehors des axes structurants du territoire, qui attire une moyenne de 45 000 personnes par an (dont 10 % de transfrontaliers), qui parvient à faire venir des artistes de renommée nationale ou internationale et qui est régulièrement invitée par des organismes internationaux, manque de notoriété ?

Si les propos relatifs à un manque de notoriété sont crédibles car recueillis auprès de professionnels de la culture, ils ne sont pas ciblés. A titre d'exemple tous les professionnels interrogés ont cité des institutions type ROYAUMONT... mais ce sont des professionnels et leur expression ne peut être considérée comme celle du « grand public » et lors de l'approfondissement de la question tous ont reconnu que les Dominicains n'étaient pas comparable à ROYAUMONT (type d'activité, moyens humains et financiers, notamment).

Autre exemple : les élus locaux parlent de l'absence d'appropriation des lieux par les habitants : or, les ventes nettes de billets –hors caisse du soir- montrent que les habitants de la communauté de communes représentent 31.5 % des spectateurs, soit environ 10 à 12 000 personnes par an, pour une population intercommunale de 37 388 habitants. A ces statistiques, il faudrait rajouter les habitants du ressort géographique qui participent à des activités : visiteurs d'exposition, auditeurs de conférences, visiteurs du forum des associations, élèves et parents assistant à des spectacles de l'école de musique de Guebwiller, spectateurs des Noëls bleus ou des nuits magnétiques, etc.

Dans le cas des Dominicains, l'analyse de l'ensemble des propos recueillis permet de décrire le mécanisme suivant : la qualité du projet culturel a attiré des artistes et des partenaires, dont l'apport a permis de développer le savoir faire et la qualité des prestations offertes par les Dominicains. Cette amélioration permet à nouveau d'élargir la notoriété et, par ricochet, de montrer un visage encore plus attrayant à un plus grand nombre d'artistes ou de partenaires renommés et ouvre des sphères artistiques dans des conditions économiques plus avantageuses. Ainsi, les spectacles offerts sont d'un haut niveau de qualité et séduisent le public : ce succès réamorce l'efficacité de la notoriété.

C'est cette spirale qui permet à une « petite salle provinciale » de faire venir des artistes en résidence, de voir se produire sur scène des ensembles tels les Arts Florissants, les derviches tourneurs de DAMAS, l'orchestre philharmonique de Bâle ou d'être invitée à se présenter dans des manifestation internationales.

En termes économiques, cette notoriété est fondamentale pour accéder à des prestations de haut niveau à des coûts modérés. En effet, les grands ensembles subventionnés par l'Etat ont des obligations de service public (ils doivent se produire quasi gratuitement hors leurs murs) : ils seront enclins à participer au projet culturel d'une structure qui n'est pas la leur, à condition que cette participation respecte leurs propres objectifs artistiques et qu'elle soit assortie d'une garantie de qualité technique et d'un minimum d'attractivité pour le public (affluence).

Une « petite » association n'ayant ni notoriété ni projet repéré par les spectateurs ne peut pas bénéficier des prestations de tels ensembles.

A ce titre, le cycle des Nuits magnétiques a attiré un public qui est venu d'Italie, de Belgique et du nord de l'Allemagne.

Si cette notoriété consacre la réussite d'un projet artistique et culturel, il est possible d'adopter une analyse critique en se posant la question suivante : en quoi cette notoriété peut-elle profiter aux Dominicains et aux collectivités de manière beaucoup plus prosaïque : développer une source de revenus supplémentaires, permettre aux collectivités de partager cette notoriété, sécuriser les ressources financières dans un contexte où l'argent public est plus rare ?

Cette approche de critique constructive passe d'abord par une approche économique avant d'étudier les aspects de la participation de la collectivité à la notoriété de l'établissement.

Approche économique

La ligne stratégique des Dominicains repose sur l'activité du centre audiovisuel : ce dernier commence à être source de revenus : prestations pour l'abbaye du PONT D'OYE (Belgique), prestation à venir pour la Ville de METZ et invitation par la Ville de MONTREAL (Canada) pour présenter le travail du centre audiovisuel devant des professionnels du monde entier, laissant présager des collaborations tant nationales (Gaité Lyrique ou Ville de POITIERS) qu'internationales.

Sur le plan économique, quelques constats attirent l'attention :

- Sur la période 2008 / 2010, les recettes propres ont progressé de + 4 %, alors que les aides publiques ont progressé de + 32 %.
- En terme d'analyse marginale, et hors opérations strictement comptables, le différentiel de ressources est de + 333 K€, le différentiel de charges est de + 330 K€.
- L'affectation de la variation de ces ressources s'est répartie de la manière suivante : masse salariale : + 291 K€ (87 % de l'enrichissement) ; achats et charges : + 53 K€ (16 % de l'enrichissement) ; autres charges : - 14 K€ (- 4 % de l'enrichissement).

L'évolution des aides publiques a plusieurs raisons historiques :

- dans les années 2004 / 2006, une première hausse des aides départementales, avait permis de sortir les Dominicains d'une grave crise tant financière que managériale ;
- dans les années suivantes, une seconde hausse globale des aides avait permis de reconstruire le projet artistique et culturel et d'investir dans le Centre Audio visuel ;
- les conventions passées entre les financeurs et les Dominicains entraînent des obligations de service public peu -ou très difficilement- facturables : développement des actions envers les publics défavorisés, maintien de la présence des amateurs dans les activités, développement des actions pédagogiques vers les établissements scolaires, développement de la fréquentation touristique, appui aux activités du territoire, ...

L'affectation de l'augmentation de la richesse appelle les remarques suivantes :

- En 2009, le coût moyen des événements était de 7 037 € ; il passe à 5 813 € en 2011, soit une diminution de - 17.4 %.

- Il ressort de ce constat que l'argument de la notoriété comme vecteur d'amélioration de l'efficacité économique est recevable. Il faut également ajouter à cette notion le fait que la Direction des Dominicains sait utiliser au mieux les règles de service public imposées à certaines formations soutenues par l'Etat (délocalisation de concerts inclus dans la justification des aides, par exemple).
- Entre 2009 et 2011, il y a eu 44 évènements supplémentaires pour + 330 K€ de charges supplémentaires, soit un coût moyen de 7 500 € par évènement supplémentaire. Il convient de se poser la question de savoir si cette tendance, supérieure à l'évolution moyenne, a des raisons techniques, telle une augmentation des moyens techniques structurels. Il faudra vérifier que ce coût moyen marginal n'est pas strictement attaché aux axes stratégiques du centre audio visuel ; si tel était le cas, il faudra vérifier que le développement de cette activité n'entraîne pas une remise en cause importante des équilibres financiers actuels.
- Le prix moyen du billet facturé est de 9.95 € ; il n'a pas été possible, faute d'éléments statistiques plus détaillés, de rapprocher ce prix de vente moyen au prix de vente moyen potentiel. Si ce prix moyen relève d'une vision attachée au service public culturel, il relève également d'une approche de marché.

Dans un souci de préserver ses marges de manœuvre financière, la Direction des Dominicains a décidé d'augmenter la palette de tarification de certains de ces concerts : des concerts à 40 €, seront testés lors de la saison 2012/2013. La Direction des Dominicains estime que dans la mesure où le projet culturel s'est densifié, dans la mesure où une véritable politique d'accès pour tous à la culture est en place, il est maintenant possible d'introduire des niveaux tarifaires plus élevés pour certaines manifestations.

Dans le recueil d'informations, les Dominicains ont été présentés comme une structure bénéficiant de moyens importants : si le budget global (2009/2011) est proche de 5 M€, force est de constater que les Dominicains disposent d'un budget important par rapport à certaines structures, mais beaucoup moins par rapport à d'autres structures très repérées.

Les effectifs sont composés d'une moyenne de 11 ETP permanents : 11.19 en 2009, 9.56 en 2010, 11.43 en 2011 : les moyens humains ne sont donc pas disproportionnés au regard des contraintes d'ouverture au public et des contraintes liées au rôle de chef d'établissement (garantir une présence minimale des effectifs durant l'ouverture de lieux au public, même hors horaires de spectacles : amplitude horaire des visites, amplitude horaire de l'école de musique de Guebwiller ...).

La lecture de l'organigramme montre, à côté d'une structure managériale permanente de 6 personnes (5,8 ETP), une structure opérationnelle composée, hors artistes en résidence, de 3,5 ETP (4 personnes) permanents. Les besoins opérationnels sont alors couverts par 13 postes CAE/CUI ou par des intermittents du spectacle.

Pour couvrir les aspects techniques des évènements, les Dominicains ont exclusivement recours à des intermittents du spectacle, dont la durée des contrats est strictement alignée sur les besoins du spectacle. Si certains interlocuteurs ont parfois exprimé l'importance des moyens humains, 2 choses sont à prendre en compte :

- la présence obligatoire de personnels liée à des règles de sécurité ERP,
- la présence de personnels techniques amenés et payés par l'artiste ou par l'ensemble se produisant sur scène.

Bien que les comparaisons soient parfois délicates à mener hors contexte, une réflexion visant à étudier le ratio budget/attractivité d'un panel de structures financées par le Département (*tableau en annexe 2*) a donné les résultats suivants :

- La Filature dispose d'un budget 3.5 fois supérieur à celui des Dominicains.

- La Comédie de l'est (Colmar) dispose d'un budget 1.5 fois supérieur à celui des Dominicains.
- Sans parler des moyens dont dispose l'Opéra du Rhin (budget 13 fois supérieur).
- Globalement, dans le panel de ces structures, les Dominicains représentent 4.5 % du budget total des aides publiques, pour une affluence représentant 11.6 % du total de l'affluence du panel mesuré.
- L'Opéra du Rhin représente 59 % des budgets globaux pour 26 % de l'affluence totale.
- La Filature représente 16 % des budgets globaux pour 11.4 % de l'affluence globale des sites du panel.
- Si les chiffres ne sont pas comparables en volumes (l'Opéra du Rhin dispose d'un budget de 64 M€ et attire 292 000 spectateurs), il faut relever que l'approche proportionnelle détaillée ci-dessus montre une efficacité proportionnelle très forte des Dominicains.
- En terme de contribution à l'effort des collectivités (poids des ressources propres), les Dominicains abondent le budget des collectivité de 18.14 %, pour un abondement moyen dans le panel de 18.09 %.
- Ce taux de contribution est meilleur que celui de l'Opéra du Rhin (16.9 %), de la Filature (15.45 %) ou de la Comédie de l'Est (17.65 %), mais inférieur à celui d'institutions telles le NOUMATROUF (44 %), le Relais culturel de THANN (46.85 %) qui, eux, sont davantage des espaces ayant une activité de diffusion auprès des publics locaux.

Cette approche quantitative de la notoriété, pour surprenante qu'elle paraisse, amène les conclusions suivantes :

- Elle permet de constater un très bon « rendement » des l'activité des Dominicains (rapport budget / fréquentation).
- Elle montre que la contribution à l'effort des collectivités (apport des ressources propres) est correcte mais pas au mieux de la performance moyenne du panel étudié.

L'analyse de cette conclusion n'est pas très aisée.

Les Dominicains, tant pour des raisons de conformation des lieux que pour des raisons de structuration de l'activité dans un contexte de service public culturel, ne peuvent imaginer développer très fortement une activité de diffusion, dont on a vu par ailleurs que l'efficacité économique n'est pas toujours évidente (Opéra du Rhin, Filature et Comédie de l'Est).

Leur rôle de rayonnement culturel, très clairement identifié et souhaité par les financeurs, leur a permis de se hisser à un niveau régional, voire national ; cette situation leur permet de maîtriser les conditions économiques de leur activité et leur permet de s'inscrire très clairement dans des collaborations potentiellement très porteuses, notamment dans le sillage des grandes institutions nationales (des partenariats financiers restent possibles avec de grandes structures, comme, par exemple, à METZ).

Dans ces conditions, sauf à remettre en cause cette évolution, notamment initiée par le Département, il paraît impensable de revenir en arrière en passant d'une structure départementale à une structure locale (type : le Triangle, le relais culturel de THANN ou l'espace Grün de CERNAY).

Par ailleurs, la proposition de l'Etat de passer d'une appellation « scène conventionnée musique » au label « Centre culturel de rencontres » couronne le succès de cet équipement départemental, sachant que les moyens actuellement mis en œuvre permettent d'obtenir ce label sans efforts importants : la structure d'accueil des artistes existe, les liens de médiation artistique et culturelle sont solidement construits, le réseau collaboratif -nous l'avons vu- est bien ancré.

La question devient alors : comment préserver et développer un tel succès dans un équilibre économique adapté aux contraintes financières des collectivités ?

La recommandation devient alors évidente, quoique pas forcément simple à mettre en application : il faut cibler plus précisément les exigences de service public imposées par les collectivités, imaginer une manière différente de faire contribuer les bénéficiaires de l'action des Dominicains, notamment par le biais de la tarification ou de demandes de participation aux frais et par une « mise en vente » des produits réalisés par le centre audiovisuel.

Participation de la collectivité à la notoriété des Dominicains

Pour des raisons évidentes, cet aspect de la question évaluative sera abordé exclusivement sous l'angle de l'intérêt départemental. Cependant, un certain nombre de propositions peuvent s'appliquer au collège des financeurs publics.

Nous avons vu que visibilité et partage de notoriété étaient 2 concepts très différents.

Pour la visibilité, le constat est le suivant :

- Elle est effective sur les documents et les panneaux d'affichages promotionnels.
- Elle n'est pas effective dans les aspects « affichage passif » : en d'autres termes, une fois sur les lieux, la visibilité du Département est faible.
- Elle n'est pas respectée dans le cadre des articles de presse.

La visibilité du Département ne peut pas être recherchée de la même manière que celle qui peut être organisée dans le cadre de la promotion d'une marque d'équipements sportifs sur un stade : le milieu culturel et patrimonial des Dominicains ne s'y prête pas, tant en termes de cohérence visuelle qu'en termes d'état d'esprit attaché à ce type d'activité.

Nous recommandons que soit mis au point un système de communication passif, sur les lieux : il pourrait se composer de :

- Un frontispice (fronton) au dessus de l'entrée des lieux, voire également sur le mur d'enceinte : par exemple : centre culturel du département du Haut-Rhin ?
- La réalisation d'un affichage pédagogique commentant les différentes salles, rappelant en en-tête ou en pied de page la propriété départementale du lieu.
- Un panneau explicatif historique du lieu, dans lequel le rappel du statut départemental des lieux peut être fait (date d'acquisition des lieux, travaux de réhabilitation, et traits saillant de l'importance de l'activité culturelle du lieu grâce à la politique volontariste du Département, ...).
- L'emploi de phrases clefs dans la communication presse.

Pour le partage de notoriété elle-même, nous avons vu que c'est là un support vital non seulement pour la vocation départementale, inter régionale et transfrontalière du site, mais également pour la préservation des conditions économiques de l'activité.

La seule mise au point de quelques passerelles, telles un tarif réduit pour les collaborateurs du Département ou l'organisation d'évènements dans les locaux de l'hôtel du Département ne répond pas intégralement à cette nécessité d'investir la notoriété, car de telles actions relèvent davantage d'une promotion (cette remarque n'enlève rien à la nécessité d'imaginer de telles passerelles).

Si le Département souhaite franchir le cap d'une « simple » visibilité pour celui d'une « appropriation » de la notoriété, il doit s'inscrire activement dans la logique du projet culturel : il s'agit de sortir du cadre administratif et technique pour entrer dans celui de l'action culturelle directement initiée par le Département.

Il s'agit alors de sélectionner dans le projet culturel une thématique qui serait placée sous l'égide du Département : cette possibilité ouvre 2 alternatives : elle s'appuie sur une activité existante et maîtrisée et à budget constant, ou elle permet, le cas échéant -et toujours en s'appuyant sur des savoirs faire existants- de créer une nouveauté qui serait alors spécifiquement financée.

Cette première notion, est importante : la collectivité ne doit pas entrer dans un système d'exigence qui alourdit les contraintes techniques et financières mais s'appuyer sur l'existant pour asseoir son partage de notoriété.

A titre d'exemple :

- Le placement sous l'égide départementale d'une thématique du projet culturel des Dominicains pourrait s'intituler : la semaine départementale des musiques du monde, ou : jeunes talents alsaciens (musiques actuelles ou « sérieuse ») ... ;
- La création d'un évènement nouveau, sous l'égide du Département pourrait être : la mise en spectacle des meilleures réalisations faites par des structures soutenues par le Département : faire découvrir, par le spectacle, les raretés contenues dans la parthèque du CDMC : semaine du patrimoine artistique alsacien).

Cette seconde notion vise à développer une véritable mise en scène non pas des intentions politiques, mais des meilleurs résultats obtenus grâce aux politiques menées par la collectivité. Cette nouvelle mise en avant nécessitera une réflexion intense en terme de cohérence de la communication de notoriété.

En effet, la notoriété doit d'abord profiter aux Dominicains pour lui permettre de se maintenir dans la spirale positive de la notoriété : vis-à-vis des partenaires nationaux et internationaux, c'est d'abord la crédibilité intrinsèque du projet artistique et de ceux qui le portent techniquement qui prime : le financeur doit alors intervenir en « garant » de la fiabilité, non en justification de la notoriété.

D'ailleurs, tous les grands lieux artistiques ayant un grand rayonnement sont d'abord identifiés par rapport à la leur nom (Royaumont, Centre Pompidou, Abbaye d'Ambronay ...), avant de l'être par leur collectivité de ressort.

Plus value apportée par les Dominicains au regard du patrimoine

La réponse à cette question sera relativement brève, car la plus value apportée par les Dominicains à ce patrimoine départemental réside, justement, dans la vie culturelle très active d'un lieu mis en valeur visuellement par le savoir faire du centre audiovisuel. Les interlocuteurs locaux sont donc unanimes sur cet aspect, à la nuance près du positionnement de l'office du tourisme.

De l'avis des spécialistes (DRAC et ADT 68), les Dominicains ne peuvent pas être vus comme « la chapelle Sixtine du Rhin Supérieur », comme cela a pu être dit à certaines occasions ; au plan architectural, leur spécificité patrimoniale est moins susceptible d'attirer de nombreux visiteurs que des monuments beaucoup plus directement appréhendables (Château du Haut-Koenigsbourg, Cathédrale de Strasbourg, Tour Eiffel, ...).

De plus, le patrimoine pictural n'a pas fait l'objet d'un choix quant à la période à mettre en valeur pour les fresques qui ont été peintes à plusieurs époques différentes : pour l'instant, l'option patrimoniale est donc de conserver et éviter la dégradation.

Nous sommes davantage dans une situation conceptuellement proche de celle des Dominicains de Colmar qui sont davantage connus comme musée que comme patrimoine architectural d'exception.

Enfin, bien que le territoire bénéficie du label Pays d'art et d'histoire, il est positionné hors des grands circuits alsaciens et la capacité hôtelière (yc maisons d'hôtes ou gîtes) de la zone de chalandise est relativement limitée, par apport à celle de Colmar ou de Strasbourg. Aussi, une cible de 6 000 visiteurs purement touristiques paraît la plus raisonnable.

En conséquence, les moyens financiers et humains à mettre en œuvre doivent-ils être limités, en cohérence avec cette cible raisonnable. Le partenariat avec l'office du tourisme et l'offre touristique récemment remodelée et stabilisée devraient suffire à atteindre cet objectif, dont –d'ailleurs- une grande part repose sur la mise en lumière du site (nuits 3 D).

La Direction des Dominicains indique d'ailleurs que le bilan de la première saison touristique dans sa forme actuelle, est très encourageant : le cap des 2 000 visiteurs depuis l'ouverture du site le 1^{er} mai a été franchi (hors Nuits 3D).

Si une communication touristique était envisagée à une plus grande échelle, le cap des 6 000 visiteurs mentionnés dans les recommandations pourrait être aisément franchi. Pour l'anecdote, nous devons être le seul site touristique à proposer une visite en turc. L'objectif est de proposer, à terme, un bouquet complet avec l'ensemble des langues européennes, ce qui pourra être un support intéressant pour l'ouverture aux ambassades et plus largement à Strasbourg, capitale européenne.

ANNEXES

TABLEAU 1, ANNEXE 1

DECOMPOSITION DE L'OFFRE EN NOMBRE D'EVENEMENTS

NOMBRE D'EVENEMENTS		ANNEE			
CLASSIFICATION	TYPLOGIE	2009	2010	2011	Total
CONFERENCES	CENTRE AUDIOVISUEL		3		3
	CONFERENCES	18	5	6	29
	MAGICOLOGIE	2	2		4
	Total CONFERENCES	20	10	6	36
ENREGISTREMENTS	Total ENREGISTREMENTS	2		2	4
EVENEMENTS PRIVES	ACCUEIL PARTENAIRES	3			3
	CENTRE AUDIOVISUEL		3	2	5
	EVENEMENTS PRIVES	11	14	12	37
	MUSIQUE CLASSIQUE			1	1
	PRATIQUE ARTISTIQUE			1	1
	VISITES GUIDEES			1	1
Total EVENEMENTS PRIVES	Total EVENEMENTS PRIVES	14	17	16	47
EXPOSITIONS	Total EXPOSITIONS	5	5	3	13
PERIPHERIE	ATELIER		5		5
	CENTRE AUDIOVISUEL			1	1
	CINEMA	6	3		9
	CONFERENCES	1			1
	DANSE		1		1
	RESTAURATION		1	9	10
	Total PERIPHERIE	Total PERIPHERIE	7	10	10
PRATIQUE ARTISTIQUE	ACCUEIL PARTENAIRES	4	4		8
	CENTRE AUDIOVISUEL		1	20	21
	JEUNE PUBLIC	18	2	7	27
	MEDIATION	13	3	1	17
	PRATIQUE ARTISTIQUE	4	4		8
	REPETITIONS			9	9
Total PRATIQUE ARTISTIQUE	Total PRATIQUE ARTISTIQUE	39	14	37	90
REUNIONS	Total REUNIONS	6	7	7	20
SOLIDARITE	MEDIATION		7	45	52
	PRESENTATION		1		1
	SOLIDARITE		1	10	11
	VISITES GUIDEES		2		2
	Total SOLIDARITE	Total SOLIDARITE		11	55
SPECTACLES	CABARET	1			1
	CENTRE AUDIOVISUEL	29	42	37	108
	CINE CONCERT	1	1	1	3
	CONCERT LECTURE	1			1
	INSTALLATION		22	2	24
	JEUNE PUBLIC	3	11	3	17
	LECTURE			1	1
	MUSIQUE ACTUELLE	16	2	11	29
	MUSIQUE ANCIENNE	1	1	2	4
	MUSIQUE BAROQUE	3	3	2	8
	MUSIQUE BLUES	1	2		3
	MUSIQUE CLASSIQUE	29	15	18	62
	MUSIQUE CONTEMPORAINE	1	2	2	5
	MUSIQUE DU MONDE	8	22	7	37
	MUSIQUE JAZZ	9	16	4	29
	MUSIQUE POPULAIRE		4	6	10
	MUSIQUES CROISEES		5	4	9
	OPERETTE			6	6
	PRESENTATION	3	1		4
Total SPECTACLES	Total SPECTACLES	106	149	106	361
VISITES GUIDEES	MEDIATION			2	2
	MUSIQUE CLASSIQUE			1	1
	VISITES GUIDEES	28	13	26	67
	Total VISITES GUIDEES	Total VISITES GUIDEES	28	13	29
TOTAL GENERAL		227	236	271	734

TABLEAU 2, ANNEXE 1

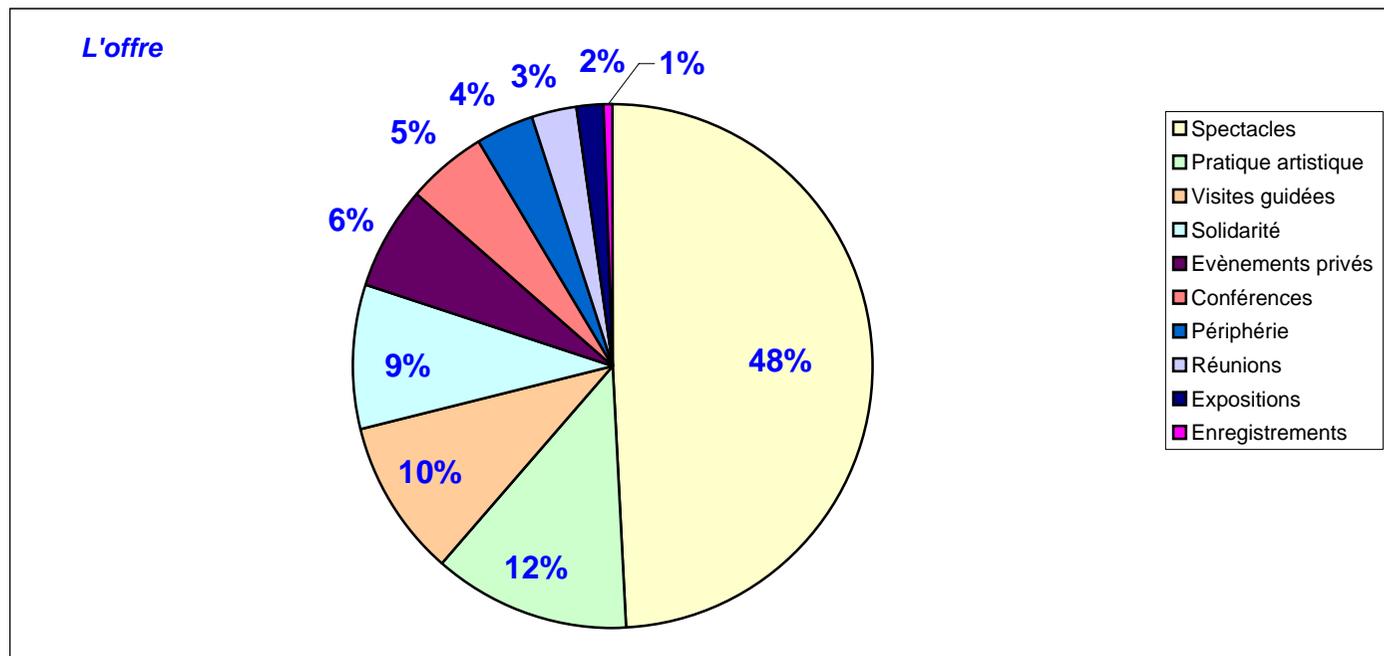
FREQUENTATION PAR TYPOLOGIE

FREQUENTATION		ANNEE			
CLASSIFICATION	TYPLOGIE	2009	2010	2011	Total
CONFERENCES	CENTRE AUDIOVISUEL		74		74
	CONFERENCES	1 818	830	475	3 123
	MAGICOLOGIE	270	394		664
	Total CONFERENCES	2 088	1 298	475	3 861
ENREGISTREMENTS	Total ENREGISTREMENTS	104		90	194
EVENEMENTS PRIVES	ACCUEIL PARTENAIRES	150			150
	CENTRE AUDIOVISUEL		540	1 350	1 890
	EVENEMENTS PRIVES	1 955	1 728	2 217	5 900
	MUSIQUE CLASSIQUE			45	45
	PRATIQUE ARTISTIQUE			80	80
	VISITES GUIDEES			45	45
	Total EVENEMENTS PRIVES	2 105	2 268	3 737	8 110
EXPOSITIONS	Total EXPOSITIONS	5 160	7 084	1 690	13 934
PERIPHERIE	ATELIER		110		110
	CENTRE AUDIOVISUEL			12	12
	CINEMA	159	56		215
	CONFERENCES	25			25
	DANSE		100		100
	RESTAURATION		200	382	582
	Total PERIPHERIE	184	466	394	1 044
PRATIQUE ARTISTIQUE	ACCUEIL PARTENAIRES	935	815		1 750
	CENTRE AUDIOVISUEL		30	83	113
	JEUNE PUBLIC	2 201	135	474	2 810
	MEDIATION	479	95	40	614
	PRATIQUE ARTISTIQUE	135	570		705
	REPETITIONS			451	451
	Total PRATIQUE ARTISTIQUE	3 750	1 645	1 048	6 443
REUNIONS	Total REUNIONS	290	260	300	850
SOLIDARITE	MEDIATION		348	552	900
	PRESENTATION		50		50
	SOLIDARITE		60	57	117
	VISITES GUIDEES		138		138
	Total SOLIDARITE		596	609	1 205
SPECTACLES	CABARET	235			235
	CENTRE AUDIOVISUEL	5 036	11 704	22 434	39 174
	CINE CONCERT	110	411	101	622
	CONCERT LECTURE	85			85
	INSTALLATION		429	90	519
	JEUNE PUBLIC	150	2 208	873	3 231
	LECTURE			250	250
	MUSIQUE ACTUELLE	5 152	253	1 628	7 033
	MUSIQUE ANCIENNE	221	110	265	596
	MUSIQUE BAROQUE	1 627	1 041	936	3 604
	MUSIQUE BLUES	530	208		738
	MUSIQUE CLASSIQUE	5 463	3 878	5 029	14 370
	MUSIQUE CONTEMPORAINE	712	275	97	1 084
	MUSIQUE DU MONDE	5 237	5 344	1 499	12 080
	MUSIQUE JAZZ	827	1 334	371	2 532
	MUSIQUE POPULAIRE		4 200	186	4 386
	MUSIQUES CROISEES		681	411	1 092
	OPERETTE			666	666
	PRESENTATION	295	420		715
	Total SPECTACLES	25 680	32 496	34 836	93 012
VISITES GUIDEES	MEDIATION			106	106
	MUSIQUE CLASSIQUE			63	63
	VISITES GUIDEES	1 256	424	1 589	3 269
	Total VISITES GUIDEES	1 256	424	1 758	3 438
TOTAL GENERAL		40 617	46 537	44 937	132 091

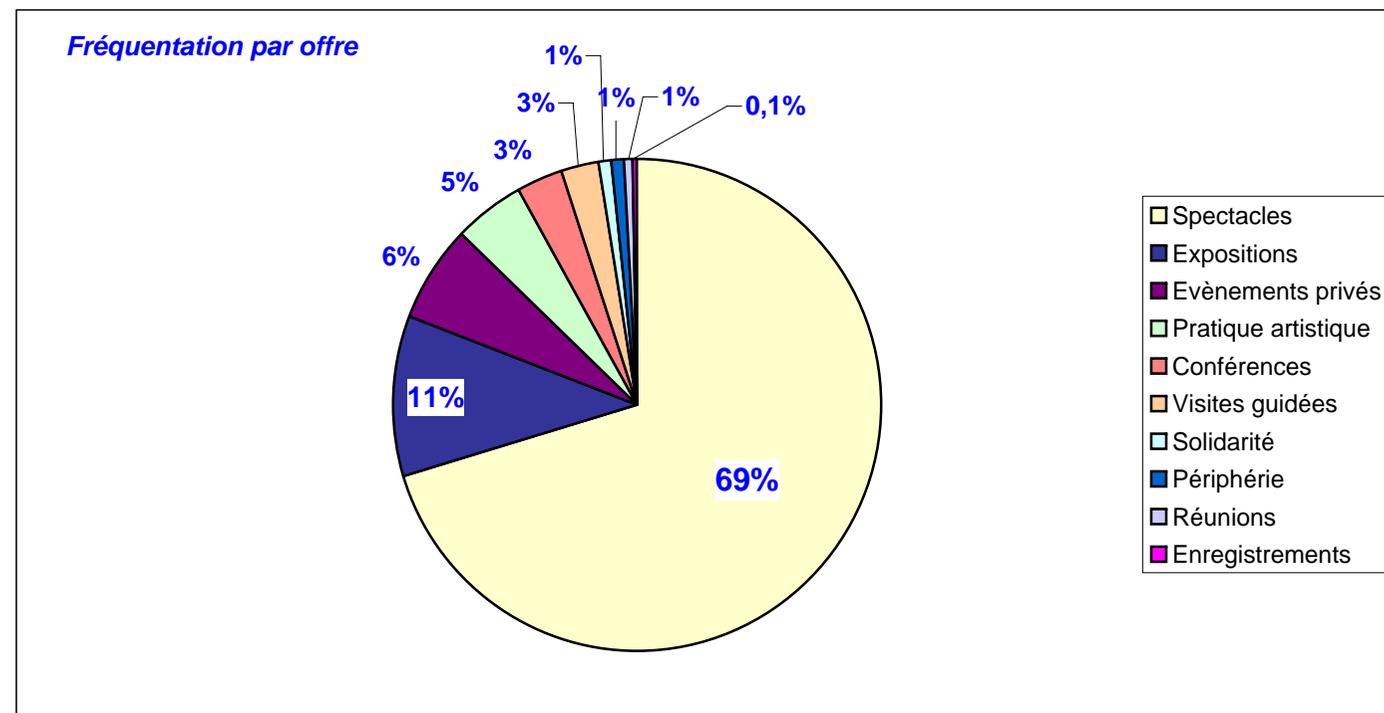
TABLEAU 3, ANNEXE 1

Classification	Nombres
Spectacles	361
Pratique artistique	90
Visites guidées	70
Solidarité	66
Evènements privés	47
Conférences	36
Périphérie	27
Réunions	20
Expositions	13
Enregistrements	4
Total	734

OFFRE ET FREQUENTATION

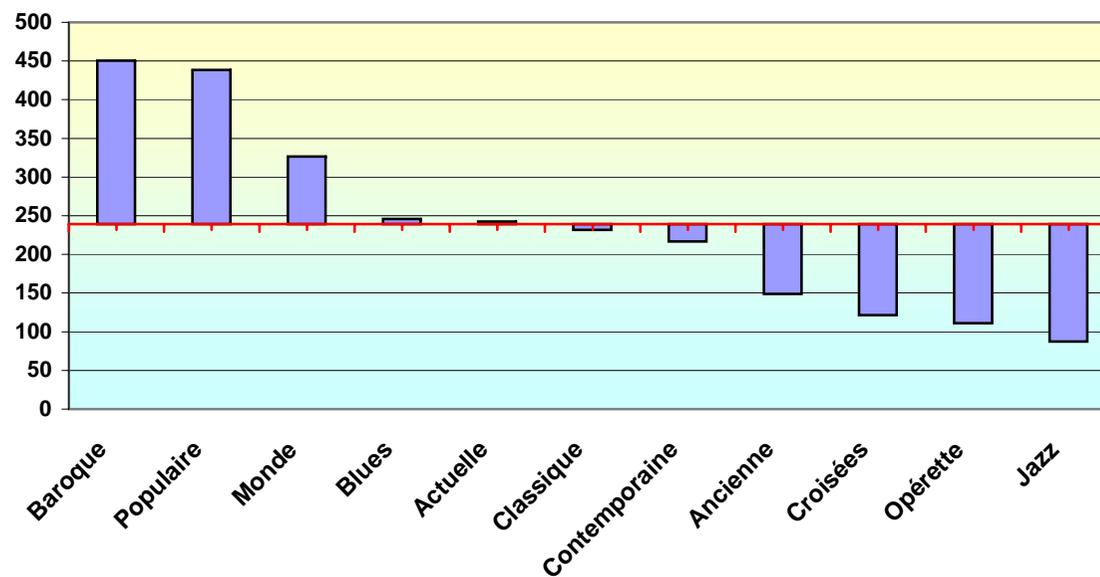


Classification	Fréquentation
Spectacles	93 012
Expositions	13 934
Evènements privés	8 110
Pratique artistique	6 443
Conférences	3 861
Visites guidées	3 438
Solidarité	1 205
Périphérie	1 044
Réunions	850
Enregistrements	194
Total	132 091



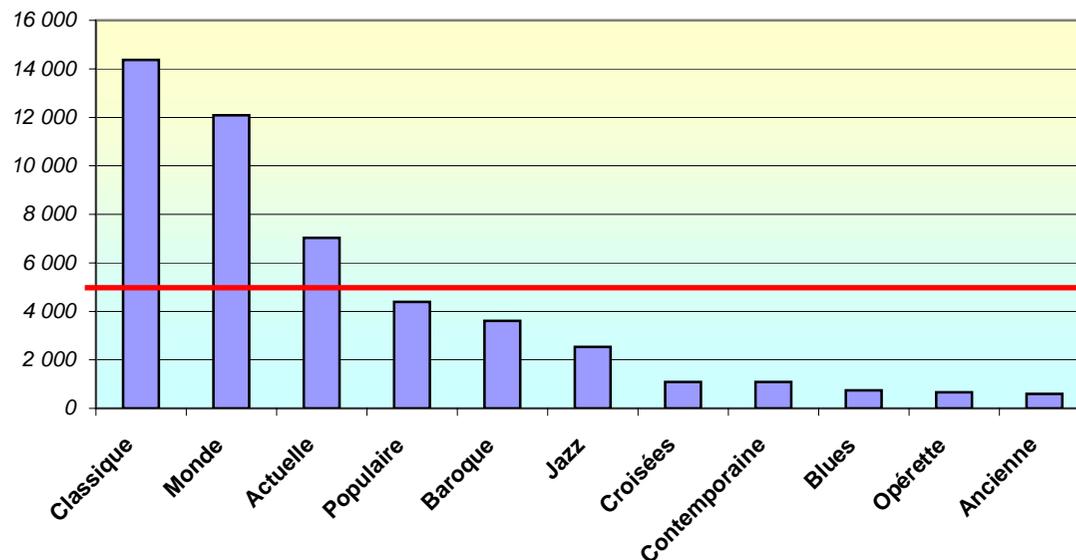
	Fréquentation	Nombre	Moyenne
Baroque	3 604	8	451
Populaire	4 386	10	439
Monde	12 080	37	326
Blues	738	3	246
Actuelle	7 033	29	243
Classique	14 370	62	232
Contemporaine	1 084	5	217
Ancienne	596	4	149
Croisées	1 092	9	121
Opérette	666	6	111
Jazz	2 532	29	87
<i>Totaux</i>	<i>48 181</i>	<i>202</i>	<i>239</i>

Classement par moyenne



	Fréquentation	Nombre	Moyenne
Classique	14 370	62	232
Monde	12 080	37	326
Actuelle	7 033	29	243
Populaire	4 386	10	439
Baroque	3 604	8	451
Jazz	2 532	29	87
Croisées	1 092	9	121
Contemporaine	1 084	5	217
Blues	738	3	246
Opérette	666	6	111
Ancienne	596	4	149
<i>Moy. fréquentation</i>	<i>4 380</i>		

Classement des fréquentations



ANNEXE 2

Structure	Lieu	Budget	Affluence	% budget	% affluence
CDMC	GUEBWILLER	4 406 884			
DOMINICAINS	GUEBWILLER	4 988 845	132 091	4,54%	11,75%
OPERA DU RHIN	STRASBOURG	64 039 383	292 434	58,23%	26,01%
LA FILATURE	MULHOUSE	17 139 062	128 313	15,58%	11,41%
COMEDIE DE L'EST	COLMAR	7 274 896	54 840	6,61%	4,88%
NOUMATROUFF	MULHOUSE	2 902 279	75 492	2,64%	6,71%
CREA	ALTKIRCH	1 452 297	63 483	1,32%	5,65%
RELAIS CULTUREL	THANN	2 081 411	141 429	1,89%	12,58%
ESPACE GRUN	CERNAY	2 361 238	98 555	2,15%	8,77%
LA PASSERELLE	RIXHEIM	1 547 646	72 156	1,41%	6,42%
LE TRIANGLE	HUNINGUE	1 951 380	30 584	1,77%	2,72%
LA COUPOLE	SAINTE-LOUIS	4 241 700	35 007	3,86%	3,11%
	TOTAUX	109 980 137	1 124 383	100,00%	100,00%

Structure	Lieu	Recettes propres	Total aides publiques	Poids recettes propres	
CDMC	GUEBWILLER	1 041 700	3 010 300		
DOMINICAINS	GUEBWILLER	813 141	3 668 316	18,14%	
OPERA DU RHIN	STRASBOURG	10 024 143	49 213 078	16,92%	
LA FILATURE	MULHOUSE	2 680 570	14 674 420	15,45%	
COMEDIE DE L'EST	COLMAR	1 218 384	5 682 695	17,65%	
NOUMATROUFF	MULHOUSE	1 183 735	1 509 500	43,95%	
CREA	ALTKIRCH	250 818	837 369	23,05%	
RELAIS CULTUREL	THANN	916 701	1 040 000	46,85%	
ESPACE GRUN	CERNAY	740 427	1 404 512	34,52%	
LA PASSERELLE	RIXHEIM	302 596	1 131 997	21,09%	
LE TRIANGLE	HUNINGUE	89 092	1 789 004	4,74%	
LA COUPOLE	SAINTE-LOUIS	490 503	3 751 197	11,56%	
	TOTAUX	18 710 110	84 702 088	18,09%	