



Chambre régionale des comptes  
des Pays de la Loire

*La Présidente*

Nantes, le 18 janvier 2010

**GREFFE N° 2010-202**

Monsieur le Président,

Je vous ai adressé par lettre du 4 décembre 2009, le rapport d'observations définitives pour les années 2004 et suivantes concernant la gestion du Syndicat mixte de l'orchestre national des Pays de la Loire, que vous administrez. J'ai également adressé des extraits de ce rapport à M. Patrice CHEREAU, votre prédécesseur.

Votre réponse, reçue à la chambre le 4 janvier 2010, a été enregistrée au greffe le 5 janvier 2010. La procédure est désormais close et vous trouverez ci-joint le rapport, complété de votre réponse.

En application de l'article L. 243-5 du code des juridictions financières, ce rapport doit être communiqué à votre assemblée délibérante dès sa plus proche réunion. Il doit être inscrit à son ordre du jour, être annexé à la convocation adressée à chacun des membres du conseil syndical et donner lieu à un débat.

A compter de la date de cette réunion, que je vous serais obligée de me faire connaître, la communication du rapport, complété des réponses, à toute personne en faisant la demande, est de droit. J'en transmets par ailleurs une copie au représentant de l'Etat dans le département et au Trésorier-payeur général.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma considération distinguée.

Catherine de KERSAUSON

M. Alain GRALEPOIS  
Président du syndicat mixte  
De l'orchestre national des Pays de la Loire  
7, rue de Valmy  
BP 71229  
44012 NANTES CEDEX



Chambre régionale des comptes  
des Pays de la Loire

Nantes, le 4 décembre 2009

GREFFE N° 2009-137  
L0968/CG

**Observations définitives concernant la gestion du  
syndicat mixte de l'orchestre national  
des Pays-de-la-Loire**

**Années 2004 et suivantes**

**Résumé des observations**

L'orchestre national des Pays-de-la-Loire fait preuve d'un niveau d'activité élevé et procède depuis quelques années à une diversification de ses actions en visant notamment de nouveaux publics.

L'orchestre a incontestablement trouvé son public comme en témoigne le nombre élevé d'abonnés, mais sa notoriété sur le plan national et international demeure encore limitée.

La Chambre note que de nombreuses observations formulées à l'occasion de son précédent rapport ont donné lieu à des régularisations. Certains points n'ont cependant pas évolué, comme l'absence de convention sur la mise à disposition des locaux angevins, qui devrait être conclue avant fin 2009 et la situation de certains agents de direction.

Un effort tout particulier doit être consenti par le syndicat mixte en ce qui concerne la fiabilisation de ses procédures d'achat, qui présentent de nombreuses faiblesses.

La situation financière s'est quelque peu dégradée à partir de 2006 avec la réduction des capacités d'épargne. Toutefois, le niveau du fonds de roulement, qui demeure important, devrait conduire le syndicat mixte à s'interroger sur l'emploi de ces réserves.

Le syndicat mixte de l'orchestre philharmonique des Pays-de-la-Loire (OPPL) a été créé par arrêté du ministre de l'intérieur du 31 janvier 1972. Il a pris l'appellation d'orchestre national des Pays-de-la-Loire (ONPL) fin 1996.

Ce qui fait l'originalité de cet orchestre, c'est qu'il est constitué de deux phalanges, l'une à Angers et l'autre à Nantes, qui regroupent un effectif de 106 musiciens et une équipe administrative et technique d'une trentaine de personnes. Depuis sa création, l'orchestre a connu seulement cinq directeurs musicaux : Pierre DERVAUX de 1971 à 1976, Marc SOUSTROT de 1976 à 1994, Hubert SOUDAN (des Pays-Bas) de 1994 à 2004, Isaac KARABTCHEVSKY (du Brésil) de 2004 à 2009. Son successeur à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2010, sera John AXELROD, chef d'orchestre d'origine américaine.

Sous l'impulsion d'Isaac KARABTCHEVSKY, l'ONPL a constitué, depuis fin 2004, un chœur qui compte aujourd'hui 65 choristes amateurs placés sous la direction de Mme Valérie FAYET.

Le syndicat mixte est constitué de la Région des Pays-de-la-Loire et de ses cinq départements, ainsi que des villes d'Angers et de Nantes. La clé de répartition de la contribution financière des collectivités publiques membres est la suivante : Région (36,80 %), ville de Nantes (26,90 %), ville d'Angers (15,70 %), département de Loire-Atlantique (8,50 %), Conseil général de Vendée (7,00 %), département de Maine-et-Loire (2,00 %), département de la Sarthe (1,90 %) et département de la Mayenne (1,20 %). Ces deux derniers départements ont manifesté leur volonté de quitter le syndicat à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2010. L'impact financier de ce retrait est évalué à moins de 200 000 euros, soit environ 2 % du montant des subventions reçues en 2007.

La décision des deux départements a conduit à une révision de statuts en septembre 2009. Celle-ci a été mise à profit pour procéder à l'actualisation de certaines dispositions statutaires devenues obsolètes ou non applicables aux syndicats mixtes. Ce faisant, elle a régularisé des points soulevés par la Chambre dans son précédent rapport.

L'examen de la gestion du syndicat mixte a porté sur la fiabilité des comptes, préalable à l'appréciation de la situation financière, sur les suites réservées au précédent contrôle (en matière de fonctionnement institutionnel et financier, de frais de location immobilière, de gestion du personnel), sur l'activité de l'orchestre et sur la commande publique.

## **1 La situation financière au cours de la période 2004-2007**

La Chambre n'a pas relevé d'atteintes significatives à la fiabilité des comptes.

La situation financière du syndicat mixte de l'ONPL présente un profil relativement atypique caractérisé par la faiblesse des opérations d'investissement (200 000 € de dépenses annuelles en moyenne sur la période 2004-2007) et l'absence de dette. L'essentiel des opérations budgétaires concerne donc la section de fonctionnement, dont le montant des charges et des produits se situe en 2007, légèrement sous les 11 millions d'euros (11 M€).

Sur la période examinée, **les charges de fonctionnement courant** – constituées pour l'essentiel de charges de personnel (environ 73 %) et de charges à caractère général (environ 26 %) – ont connu une progression modérée (+ 6,6 %).

Les charges de personnel ont connu une augmentation contenue (+ 4,8 % après déduction des remboursements), essentiellement due à l'augmentation de 20,4 % des rémunérations du personnel non permanent (directeur musical, chefs et solistes invités, musiciens et techniciens intermittents) qui en constituent environ 15 %.

Les charges à caractère général ont augmenté globalement d'un peu plus de 11 %, avec des taux d'évolution plus rapides pour certains postes, comme les indemnités de mission des chefs, solistes invités et intermittents qui ont connu une hausse de 46 % (elles représentent 15 % du total). Le montant total des loyers et charges locatives, qui constitue le principal poste des charges à caractère général (34,5 % du total), a été majoré de 4,8 %.

**Les produits de fonctionnement courants** ont augmenté de 5,1 % entre 2004 et 2007, soit un peu moins vite que les charges. Ils sont constitués, à hauteur de 79 %, des contributions versées par collectivités membres et des subventions de l'Etat, pour 16 % de la vente des produits et, pour le solde, d'autres produits de gestion courante.

Les ressources que l'ONPL tire de son activité sont sensiblement plus importantes que celles des orchestres comparables, en raison du grand nombre des représentations et du grand nombre des abonnés. Les ventes de produits ont progressé très sensiblement de 2004 à 2006 (+ 16,5 %), avant de baisser fortement en 2007 (- 11,9 %), ce qui conduit à une progression globale sur la période 2004-2007 de 2,7 %. Ces recettes sont constituées pour 74 % de la billetterie, pour 15 % de la vente de concerts et pour 7 % du partenariat. Les recettes de billetterie, qui représentent environ 1,2 M€ ont crû de façon significative (+ 12,5 %) de 2004 à 2006 et diminué sensiblement (- 8,6 %) en 2007, en raison d'une réduction du nombre des abonnés (- 600). Les recettes tirées des abonnements constituent en 2007 (comme en 2008) plus de 76 % des recettes générées par les concerts symphoniques. Le montant des subventions et des contributions, qui s'élève à 8,7 M€ en 2007 a progressé quant à lui de 6,3 %. Le montant des produits divers de la gestion courante est demeuré relativement stable, oscillant entre 546 k€ et 588 k€. Il correspond pour l'essentiel à la participation versée par la ville de Nantes pour compenser l'application du tarif public pour la mise à disposition de la cité des congrès.

L'augmentation plus forte des dépenses de fonctionnement conduit à la réduction des capacités d'autofinancement du syndicat mixte. **L'excédent brut de fonctionnement (EBF)**<sup>1</sup>, qui culminait à 355 k€ en 2005 n'est plus que de 10 k€ en 2007 et devrait être négatif en 2008, selon les données provisoires communiquées par le syndicat mixte. **La capacité d'autofinancement brute**, qui se déduit de l'EBF en intégrant les opérations financières et exceptionnelles (hors produits de cession des immobilisations), enregistre la même tendance. En l'absence de dette, la capacité d'autofinancement nette du syndicat est égale à sa capacité d'autofinancement brute.

Cette dégradation des soldes d'épargne a peu de conséquences sur le financement des investissements. Le syndicat mixte investit peu (200 k€ en moyenne par année), n'a pas recours à l'emprunt et autofinance donc largement ses dépenses d'équipement. Il bénéficie de recettes d'appoint (subventions et récupération de la TVA).

Comme l'a déjà relevé la Chambre à l'occasion de son précédent rapport, le fonds de roulement demeure à un niveau élevé (2,17 M€ au 31 décembre 2007), ce qui représente 20 % des charges annuelles de fonctionnement et plus que les recettes annuelles tirées de la

---

<sup>1</sup> Excédent brut de fonctionnement correspond au solde entre les produits (impôts et taxes, subventions, etc.) et les charges de gestion courante (personnel, achats, contingents versés, etc.). Il évalue la capacité de la collectivité à dégager, sur sa gestion courante, un excédent : il ne prend pas en compte la politique financière, ni l'impact des opérations exceptionnelles.

vente des produits (billetterie, concerts). Le projet de compte administratif 2008, montre que le fonds de roulement se situe encore au-dessus des 2 M€ Le syndicat mixte avait justifié ces excédents cumulés par des besoins ponctuels de trésorerie et les risques toujours possibles d'une baisse des recettes issues de la vente des produits (notamment la billetterie). La Chambre souligne de nouveau que des outils adaptés existent pour gérer ces aléas, qu'il s'agisse du provisionnement en cas de risque ou de lignes de trésorerie pour les besoins financiers ponctuels. De plus, l'examen de la situation de trésorerie en fin de mois pour les années 2006 et 2007 démontre que le syndicat mixte est toujours en mesure de couvrir ses besoins.

Même si la décision de deux départements de se retirer du syndicat mixte conduira à une diminution des contributions d'environ 200 000 € par an, les réserves constituées s'avèrent importantes en l'absence de projets d'investissement décidés par le conseil syndical. Dès lors, l'ONPL devrait s'interroger sur l'utilisation qui pourrait être faite de ce fonds de roulement. L'une des options pourrait être l'ajustement du niveau des contributions levées auprès des collectivités locales membres du syndicat mixte. Celui-ci a précisé qu'il envisageait d'utiliser ce fonds de roulement au financement d'investissements tels que la réalisation de salles de répétition.

## **2 L'activité de l'ONPL**

### **2.1 Les missions de l'orchestre**

#### **2.1.1 La définition des missions**

Les missions de l'orchestre sont d'abord définies par les statuts du syndicat mixte, dont l'article 2 énonce : « *Le syndicat mixte a pour objet la direction et la gestion d'une formation orchestrale de haute qualité, destinée à faire rayonner, en priorité dans le cadre de la Région Pays-de-la-Loire, la vie musicale relevant des domaines symphoniques, lyriques, chorégraphiques et instrumentaux divers, et à participer à l'animation musicale régionale* ». Au cours de la période examinée, la définition des missions de l'ONPL a connu des prolongements avec l'établissement, par le directeur musical, d'un projet artistique et par la conclusion avec l'Etat d'une convention portant charte d'objectifs. Cette convention consacre la mise en sommeil de la mission chorégraphique de l'orchestre qui n'est plus évoquée au titre des vocations de l'ensemble musical. L'orchestre n'a participé qu'à une seule œuvre produite par l'Opéra de Nantes-Angers mettant en scène le ballet de l'Opéra du Rhin.

La convention conclue en 2005 pour trois années mais prorogée jusqu'au départ du directeur musical en 2009, expose les conditions dans lesquelles les activités de l'ONPL s'insèrent dans la politique nationale des orchestres définie par l'Etat et dans la politique culturelle définie par le ministère de la culture pour la région Pays-de-la-Loire. Le titre premier consacré aux aspects artistiques évoque les objectifs d'amélioration de la qualité de l'orchestre, d'élargissement du répertoire (œuvres jamais jouées dans la région, création du chœur) et de création et diffusion d'œuvres de compositeurs vivants (commande d'une œuvre nouvelle tous les deux ans). Dans son titre II consacré aux missions territoriales et professionnelles de l'orchestre, la convention décrit les axes de ces actions :

- saison symphonique à Angers et à Nantes ;
- représentation des collectivités composant le syndicat en France et à l'étranger avec l'organisation d'une tournée par an ;
- participation aux événements artistiques dans les cinq départements ;

- action de sensibilisation du jeune public et action spécifiques pour toucher les publics défavorisés socialement ou géographiquement ;
- participation aux spectacles lyriques organisés par le syndicat mixte Angers-Nantes-Opéra et participation à des coproductions avec cet organisme (au minimum une fois tous les deux ans) ;
- développement de la politique audiovisuelle (large diffusion des concerts sur les chaînes de télévision et de radio, enregistrements phonographiques).

## 2.1.2 La mise en œuvre des missions

### 2.1.2.1 *Les statistiques d'activités*

Le niveau d'activité de l'ONPL est élevé si on le rapproche de celui d'autres formations qui pourrait lui être comparées. Ceci s'explique notamment par la structuration en deux phalanges qui permet de disposer pour environ un tiers du temps de deux formations, l'ONPL pouvant ainsi, en quelque sorte, se dédoubler.

Au cours de la période 2004-2008, le nombre de représentations a cependant diminué d'environ 13,5 %.

	2004	2005	2006	2007	2008
Concerts organisés par l'ONPL	137	123	112	83	114
Concerts autres organisateurs	40	34	46	37	43
Répétitions ouvertes	29	45	26	25	28
Lyrique Angers	12	10	13	9	11
Lyrique Nantes	34	20	23	20	22
<b>Total</b>	<b>252</b>	<b>232</b>	<b>220</b>	<b>174</b>	<b>218</b>

Source : rapports d'activités ONPL 2004-2008

Cette évolution, imputable notamment à la réduction du nombre de concerts organisés par l'ONPL, fait apparaître différents éléments. Les concerts dits « tous publics » sont restés à un niveau relativement constant (un peu au-dessus de la centaine). Au contraire, les représentations dédiées aux scolaires et aux lycéens sont en forte diminution à compter de 2007. Le syndicat a précisé qu'il s'agissait là d'une réorientation de l'activité de l'orchestre envers les élèves des écoles primaires demandée par les services du Rectorat.

Les représentations des ensembles de musique de chambre qui, selon l'ONPL, ont la faveur des organisateurs de spectacles en raison du coût moins élevé ou de la meilleure adéquation de certains lieux (petites salles, églises), sont elles en forte progression.

	2004		2005		2006		2007		2008	
	Nombre	Part	Nombre	Part	Nombre	Part	Nombre	Part	Nombre	Part
Tous publics	109	53%	93	46%	107	58%	103	72%	112	61%
Scolaires lycéens	50	24%	47	23%	41	22%	10	7%	10	5%
Répétitions	29	14%	45	22%	26	14%	25	17%	28	15%
Ensemble de chambre	18	9%	16	8%	10	5%	6	4%	35	19%
<b>Total</b>	<b>206</b>	<b>100%</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>	<b>184</b>	<b>100%</b>	<b>144</b>	<b>100%</b>	<b>185</b>	<b>100%</b>

Source : rapports d'activités ONPL 2004-2008

### 2.1.2.2 *L'animation musicale régionale*

La contribution à l'animation musicale apparaît relativement constante en ce qui concerne les deux villes sièges où se déroulent environ les trois quarts des manifestations. La part des représentations « décentralisées » dans la région des Pays-de-la-Loire est plus fluctuante selon les années et se situe entre 12 et 23 %. Le syndicat a précisé que le nombre

des concerts en Loire-Atlantique avait diminué, du fait d'une modification des orientations de l'association départementale de diffusion de la musique (ADDM 44), qui est en charge de la diffusion.

En 2008, le nombre élevé de représentations dans la Sarthe s'explique par le festival des « Automnales » organisé par la ville du Mans, pour lequel le syndicat a produit ou donné huit concerts. Devant le succès de cette formule se déroulant sur un week-end, les villes de Laval et de Château-Gontier ont décidé de conduire des opérations similaires en novembre 2009. Le syndicat considère que « ces actions marquent certainement une inflexion dans les actions de l'ONPL en Région ».

L'orchestre souligne toutefois que la question de l'inadaptation de l'acoustique de certaines salles de spectacle constitue un frein au développement de la musique symphonique en région.

	2004		2005		2006		2007		2008	
	Nombre	Part	Nombre	Part	Nombre	Part	Nombre	Part	Nombre	Part
Angers	73	35%	78	39%	66	36%	52	36%	71	38%
Nantes	84	41%	89	44%	78	42%	59	41%	70	38%
Loire-Atlantique	5	2%	5	2%	7	4%	7	5%	2	1%
Maine et Loire	12	6%	2	1%	6	3%	10	7%	2	1%
Mayenne	8	4%	3	1%	5	3%	5	3%	2	1%
Sarthe	13	6%	10	5%	8	4%	3	2%	22	12%
Vendée	10	5%	7	3%	6	3%	8	6%	5	3%
Hors Région	1	0%	7	3%	8	4%	0	0%	11	6%
Total	206	100%	201	100%	184	100%	144	100%	185	100%

Source : rapports d'activités ONPL 2004-2008 (hors activités lyriques)

### 2.1.2.3 Les actions de sensibilisation des différents publics

La convention 2005-2007 signée avec l'Etat prévoit l'engagement de l'orchestre dans des actions de sensibilisation du jeune public et dans des actions spécifiques pour toucher les publics défavorisés socialement ou géographiquement. De nombreuses initiatives ont été développées dans ces secteurs au cours des dernières années (notamment depuis 2007). L'objectif est de sensibiliser et de fidéliser de nouveaux publics et de faire évoluer l'image de l'orchestre vers une plus grande proximité et accessibilité.

Le syndicat a également souhaité développer des actions spécifiques auprès du monde de l'enseignement ou du secteur social. Le partenariat noué avec l'Education Nationale conduit à l'organisation de concerts spécifiques adaptés (du primaire au lycée) ou à des classes à projet artistique et culturel (cycle 3 des écoles élémentaires).

Le volet social de l'action culturelle de l'orchestre vise les personnes en grande précarité, en lien avec l'union départementale des centres communaux d'action sociale de Loire-Atlantique ou la ville d'Angers (tarifs préférentiels et parcours de sensibilisation). Un projet de musique à destination des malades hospitalisés a été mené avec le Centre hospitalier d'Angers en 2008.

Pour ce volet de l'activité de l'orchestre, un poste de chargé de l'action culturelle a été créé et compensé par la suppression d'un poste de musicien (cette activité était exercée auparavant partiellement par un musicien).

#### 2.1.2.4 Le bilan de la mise en œuvre de la convention Etat-ONPL

La convention 2005-2007 devrait faire l'objet, avant la fin de l'année 2009, d'une évaluation par les services du ministère de la Culture, notamment sur les aspects artistiques.

On peut relever que si la contribution de l'ONPL aux activités lyriques est effective, l'objectif de coproduction d'une œuvre tous les deux ans avec Angers-Nantes-Opéra n'a pas été atteint, en raison de difficultés artistiques. On recense en effet une œuvre en 2005 et une en 2009.

Selon l'ONPL, la création, en 2002, du syndicat mixte Angers-Nantes-Opéra (ANO) a permis de rationaliser la programmation des œuvres, permettant une diminution du nombre de semaines consacrées à l'activité lyrique (de 30 à 20 semaines) sans pour autant réduire le nombre de représentations. Ceci a permis d'augmenter l'activité symphonique en phalange (d'environ 10 semaines). Mais les nouvelles orientations ont généré également des contraintes : chaque production est donnée dans les deux villes, ce qui a pour effet d'allonger la durée de mise à disposition de la phalange de l'autre ville (passée de trois à cinq semaines). L'activité symphonique en grande formation a donc tendance à se réduire. Par ailleurs, le fait de jouer chaque production dans les deux villes implique des déplacements, qui sont certes remboursés par ANO, mais comptabilisés dans le temps de travail des musiciens (évalué à 40 heures par musicien, soit l'équivalent d'une production symphonique).

Pour ce qui est de la mission de représentation des Pays-de-la-Loire confiée à l'orchestre, les développements infra consacrés à la notoriété de l'orchestre montrent que le bilan s'avère mitigé.

## 2.2 Le rayonnement de l'orchestre

### 2.2.1 L'auditorat

L'importance de l'auditorat est un des meilleurs indicateurs de mesure de l'adhésion du public. A cet égard, il convient de relever le nombre élevé d'auditeurs, qui s'est fortement accru depuis la dernière année examinée par la Chambre dans son précédent rapport (163 124 auditeurs en 2001). Toutefois, ce nombre de spectateurs a évolué de manière erratique, pour revenir, en fin de période, au niveau de 2004. La baisse importante enregistrée en 2007, en particulier sur les concerts des autres organisateurs provient de l'absence de programmation d'opérations générant un nombre important de spectateurs<sup>2</sup>.

	2004	2005	2006	2007	2008
Concerts organisés par ONPL	134 654	127 076	117 144	105 485	120 937
Concerts autres organisateurs	17 162	40 122	32 656	18 425	34 993
Répétitions ouvertes	3 274	3 836	2 629	2 238	5 821
<b>Sous total (hors lyrique)</b>	<b>155 090</b>	<b>171 034</b>	<b>152 429</b>	<b>126 148</b>	<b>161 751</b>
Lyrique Angers	6 483	5 687	6 909	5 366	7 326
Lyrique Nantes	22 964	16 791	16 865	15 767	16 358
<b>Sous total (lyrique)</b>	<b>29 447</b>	<b>22 478</b>	<b>23 774</b>	<b>21 133</b>	<b>23 684</b>
<b>Total général</b>	<b>184 537</b>	<b>193 512</b>	<b>176 203</b>	<b>147 281</b>	<b>185 435</b>

Source : rapports d'activités ONPL 2004-2008

<sup>2</sup> 23 800 spectateurs en 2005 aux Folles journées à Tokyo ; 11 600 en 2006 pour le cadre Noir à Nantes

Le niveau de fréquentation des concerts symphoniques est élevé (environ 85 %) et le nombre des abonnés aux concerts symphoniques se situe depuis 2005 au-dessus de la barre des 10 000, ce qui semble être le cas de peu d'orchestres. Il n'y avait que 2 944 abonnés en 1995 et 8 080 en 2001. Au cours de cette période, c'est sur Angers que la progression de l'abonnement a été la plus forte (+ 13 % contre + 5 % pour Nantes).

	2004	2005	2006	2007	2008
Abonnés Nantes	6 201	6 943	7 068	6 522	6 542
Abonnés Angers	3 099	3 387	3 549	3 495	3 517
<b>Total abonnés</b>	<b>9 300</b>	<b>10 330</b>	<b>10 617</b>	<b>10 017</b>	<b>10 059</b>

Source : syndicat mixte ONPL

Les données du rapport d'activité 2008 montrent que le public des abonnés est assidu, puisque environ 40 % assistent au nombre minimum de concerts (quatre par saison). Il est également fidèle, puisque les nouveaux abonnés ne représentent que 16 %. Une enquête menée auprès des abonnés montre que près de la moitié des abonnés 2007 le sont depuis avant 2000.

Cette enquête révèle également que ce public est fortement féminisé (69 %), âgé (84 % a plus de 51 ans avec une forte majorité de retraités atteignant les 60 %), diplômé (51 % ont au moins Bac + 3 dont 26 % ont Bac + 5 et au-delà), appartenant à des catégories socioprofessionnelles les plus favorisées et domicilié quasi-exclusivement dans les deux départements siège des phalanges (à hauteur de 95,5 %). Ce public ne se démarque guère du public habituel de la musique classique mais présente des caractéristiques très fortes comme la féminisation marquée, le niveau élevé des diplômes détenus et l'appartenance à des catégories socioprofessionnelles les plus favorisées.

L'examen détaillé des concerts organisés par l'ONPL à Nantes et Angers<sup>3</sup> montre la diminution sensible et régulière du nombre total d'entrées entre 2004 et 2007 (- 20 % soit environ 26 000 entrées), avant de connaître une remontée de 13 % en 2008.

Cette baisse doit être mise en perspective avec la forte progression des entrées aux concerts organisés par des organisateurs extérieurs (17 162 en 2004 et 34 993 en 2008).

	2004	2005	2006	2007	2008
Entrées payantes abonnés	71 135	57 531	66 712	65 201	67 685
Entrées payantes à l'unité	18 249	20 892	14 983	17 009	12 439
Entrées payantes partenariat	2 589	2 439	1 525	3 968	2 695
<b>Total entrées payantes</b>	<b>91 973</b>	<b>80 862</b>	<b>83 220</b>	<b>86 178</b>	<b>82 819</b>
Entrées gratuites abonnés	6 806	6 614	7 223	6 696	6 183
Entrées gratuites jeunes publics	21 935	26 084	18 782	4 097	4 110
Entrées gratuites tout public	2 610	3 521	1 200	3 092	21 100
Invitations	8 248	7 252	6 691	5 422	5 485
<b>Total entrées gratuites</b>	<b>39 599</b>	<b>43 471</b>	<b>33 896</b>	<b>19 307</b>	<b>36 878</b>
<b>Total général</b>	<b>131 572</b>	<b>124 333</b>	<b>117 116</b>	<b>105 485</b>	<b>119 697</b>

Source : syndicat mixte ONPL

L'année 2007 apparaît comme atypique quant au nombre et à la répartition des entrées pour différentes raisons exposées précédemment (arrêt des concerts aux écoles primaires, absence de concerts exceptionnels type Cadre-Noir de Saumur). La forte

<sup>3</sup> ce qui, par rapport au tableau précédent, exclut les concerts organisés par l'ONPL hors Angers et Nantes (places gratuites jeunes ou publics étudiants) et les concerts organisés par les organisateurs extérieurs.

progression des entrées gratuites « tout public » en 2008 correspond à la mise en place de concerts gratuits de musique de chambre ouverts à tous.

Si l'on s'intéresse à la part des différentes catégories d'entrées, on constate que les entrées gratuites<sup>4</sup> représentent environ 30 % du total. Cette proportion est en forte progression par rapport à ce qui avait été constaté lors du précédent contrôle où l'on arrivait à 19 %.

### 2.2.2 La notoriété de l'orchestre

L'ONPL considère que sa faible notoriété au plan national s'explique par la difficulté à identifier un orchestre installé dans deux villes, par une discographie de qualité moyenne et par la faible médiatisation des directeurs musicaux. Les rapports d'activité montrent que les participations aux concerts dans l'hexagone en dehors de la région sont assez rares (un concert en 2005 et un en 2006).

L'ONPL juge que sa notoriété internationale, bien que difficile à mesurer, est réelle, en particulier en Asie (en Chine et au Japon).

La convention conclue avec l'Etat pour la période 2005-2007 (prolongée jusqu'en 2009) prévoyait l'organisation d'une tournée annuelle à l'étranger. En 2006, une seule tournée a eu lieu, en Allemagne (une tournée en Amérique-du-sud, en août 2006, ayant été annulée pour raison de santé du directeur musical). En 2008, une tournée en Chine et au Japon a donné lieu à sept concerts et touché 5 500 spectateurs, selon le bilan présenté au comité syndical du 29 mai 2008.

L'ONPL s'est toutefois produit lors de la « Folle Journée » à Tokyo en 2005, dans le cadre d'une manifestation produite par le CREA (opération renouvelée en 2008 avec six concerts et 12 000 spectateurs).

Au total les représentations hors région (en France comme à l'étranger) ne représentent sur la période 2004-2008 qu'environ 3 % de l'activité de l'ONPL (27 représentations sur 920 selon le tableau 3 supra).

La production discographique est relativement faible. En dehors de l'enregistrement d'un disque promotionnel annuel destiné à être offerts aux abonnés et aux partenaires, l'ONPL a réalisé trois disques destinés à la vente (deux en 2005 et un en 2008). Ces enregistrements ne portent pas sur des œuvres de compositeurs vivants, comme l'envisageait la convention conclue avec l'Etat.

Les ventes restent modestes et le bilan économique de la discographie est largement déficitaire comme le montre le tableau ci-dessous :

	Charges	Produits	Résultat	Nb de CD produits	Nb de CD vendus
Ravel	121 702,08	29 815,27	- 91 886,81	1 750	475 <sup>5</sup>
Chostakovitch	71 235,55	14 610,13	- 56 625,42	1 750	51
Stravinsky	82 220,75	20 531,27	- 61 689,48	1 000	61

A contrario, dans le cadre du développement de la politique audiovisuelle prônée par cette convention, la plupart des concerts sont enregistrés et diffusés sur France-bleue Loire Océan.

<sup>4</sup> La notion d'entrées gratuites correspond à différents cas de figures (places offertes aux abonnés, au jeune public ou aux différents publics). Les invitations représentent 5 % du total des entrées.

<sup>5</sup> Bilan partiel

### **3 La gestion des régies et des conventions de partenariat**

La Chambre a examiné les suites réservées par l'ONPL aux observations formulées sur la gestion de certaines recettes, qu'elles portent sur le suivi des régies d'avance et de recettes, sur l'équipement de billetterie, sur les conventions de partenariat commercial ou sur la vente de produits dérivés.

#### **3.1 La gestion des régies**

Le syndicat mixte dispose de cinq régies de recettes ou d'avances permettant à certains de ces agents d'encaisser directement des produits ou de payer des dépenses sous le contrôle du comptable public. La Chambre avait relevé dans son précédent rapport de nombreux dysfonctionnements, qui appelaient à une plus grande rigueur dans la mise en place et le fonctionnement des régies.

Les documents produits et les procès-verbaux des vérifications conduites par le comptable public attestent des régularisations intervenues sur la période examinée.

#### **3.2 Les conventions de partenariat commercial**

Le syndicat mixte conclut de nombreuses conventions établissant un partenariat avec des sociétés commerciales. Elles permettent à l'ONPL d'augmenter ses recettes propres et parfois de diminuer certaines charges en obtenant des tarifs préférentiels voire la gratuité de certaines prestations. En contrepartie, l'orchestre assure l'organisation d'opérations de relations publiques à l'occasion de concerts, réserve aux partenaires des espaces publicitaires (à l'intérieur de disques enregistrés par l'orchestre, sur les plaquettes et les programmes), consent des tarifs préférentiels ou offre des places.

La Chambre avait relevé dans son précédent rapport que les conventions, qui ne donnaient lieu pour toute ou partie de leur montant à une facturation, présentaient un risque fiscal. Elles contrevenaient également au principe de l'universalité budgétaire qui interdit de procéder à une contraction entre des recettes et des dépenses.

La plupart des conventions témoignent d'évolutions allant dans le sens des préconisations de la Chambre mais deux d'entre elles continuent à ne pas faire l'objet d'une inscription valorisée dans la comptabilité du syndicat mixte.

Les recettes de partenariat proviennent pour leur grande majorité des conventions évoquées précédemment. La formule du club Concerto créée en 2004, permet aux entreprises moyennant une adhésion forfaitaire de disposer d'un ensemble de prestations. Elle génère un faible montant de recettes mais enregistre un nombre croissant de membres et débouche parfois sur la conclusion de véritables partenariats.

Année	Recettes partenariat	Billets partenaires	Total	Dont Club Concerto
<b>2003</b>	106 426,79	44 425	150 851,79	0
<b>2004</b>	99 996,91	48 300	148 296,91	5 680
<b>2005</b>	136 317,75	53 070	189 387,75	3 680
<b>2006</b>	65 076,06	55 272	120 348,06	8 960
<b>2007</b>	127 384,37	51 188	178 572,37	4 560
<b>2008</b>	102 210,86	51 678	153 888,86	9 280

## **4 L'organisation et la gestion du personnel**

### **4.1 L'organisation et l'évolution des effectifs**

L'effectif total de l'ONPL comprend fin 2007 140 emplois budgétaires permanents, dont 105 musiciens, 23 administratifs, neuf techniciens, un directeur musical, un chef associé et un chef de chœur.

De 2004 à 2007, quatre emplois administratifs, un emploi de technicien et un emploi de chef de chœur ont été créés, et un poste de musicien a été remplacé par un emploi de chargé de l'action culturelle.

Cette évolution se démarque de la convention d'objectifs conclue entre l'Etat et l'ONPL qui prévoyait la création de quatre emplois de musiciens en 2006 et 2007 afin d'améliorer la qualité de l'orchestre. Le syndicat mixte, qui avait pourtant jugé prioritaires ces nouveaux postes, ne les pas créés, estimant que l'augmentation des subventions publiques permettait seulement d'accompagner l'évolution de la masse salariale mais pas d'envisager des créations d'emplois.

Le nombre des emplois pourvus a diminué d'une unité et le nombre des postes en équivalent temps plein (ETP) est resté globalement stable (130,5 à 130,8).

Le nombre des emplois vacants a donc fortement augmenté, en particulier s'agissant des musiciens. En effet, si en 2004, trois emplois de musiciens étaient vacants, fin 2007, on constatait la vacance de l'emploi de chef associé, de cinq emplois de musiciens, de deux emplois administratifs et d'un emploi de technicien.

Le personnel administratif en fonction au sein de l'ONPL est passé de 17,5 ETP en 2004 à 20,28 ETP en 2007, du fait de la réorganisation décidée en 2007 et examinée au point suivant du rapport. Les techniciens (composant la régie) ont connu une stabilité des effectifs (8 agents ETP). L'effectif des musiciens a au contraire connu une diminution (- 3 postes).

S'appuyant sur un diagnostic organisationnel qui avait relevé certains dysfonctionnements (cloisonnement entre les différentes catégories de personnel, absence d'une véritable fonction ressources humaines, etc.), le syndicat a procédé à la réorganisation de ses services administratifs et de sa régie en 2007.

Cette réorganisation passe en premier lieu par le renforcement de la direction, le directeur musical et l'administrateur général étant secondés par un administrateur adjoint, responsable du bon fonctionnement interne et des ressources humaines. La nouvelle organisation comprend trois pôles : un pôle « artistes » comprenant les musiciens et les choristes amateurs ; un pôle « logistique et administratif » regroupant la régie et les services administratifs ; un pôle « stratégie et développement » chargé de la programmation, du planning, de la diffusion, de la communication et du marketing. La réforme a également eu pour objet la formalisation des procédures et la mise en place d'une gestion rénovée des ressources humaines (avec notamment l'élaboration de fiches de postes). Un premier bilan de la mise en œuvre de ces réformes figure dans le rapport d'activités 2008 du syndicat mixte.

## 4.2 Les procédures de recrutement du personnel administratif

Lors de son précédent contrôle, la Chambre avait observé le faible nombre d'agents titulaires parmi les personnels administratifs, alors que la plupart des postes concernés auraient pu être occupés par des fonctionnaires. La proportion des agents titulaires a augmenté puisqu'elle est passée d'un tiers fin 2000 (6 agents titulaires sur 18 postes) à 41 % fin 2008, (9 sur 22), mais les sept postes de catégorie A demeurent pourvus par des agents non titulaires.

L'examen des procédures de recrutement lancées dans le cadre de la réorganisation des services en 2007 montre la nécessité pour le syndicat mixte de revoir les modalités de création des emplois.

En effet, alors que l'article 34 de la loi du 26 janvier 1984 modifiée dispose que la délibération créant l'emploi doit préciser le grade ou, le cas échéant, les grades correspondant à l'emploi créé et, si l'emploi est créé en application des quatrième, cinquième et sixième alinéas de l'article 3, le motif invoqué, la nature des fonctions, le niveau de recrutement et de rémunération de l'emploi créé, la seule indication portée dans la délibération du 18 janvier 2007 créant l'emploi est celle de la catégorie.

Il faut se reporter à des délibérations intervenues le 7 juin 2007 (six mois plus tard) pour disposer, et encore de manière éparse, de certaines des informations requises. Le niveau de rémunération n'est indiqué que dans le contrat, et tant le motif invoqué, que le niveau de recrutement et l'indication du ou des grades, font encore défaut.

Il a fallu attendre la délibération du 23 septembre 2009, prise en cours de contrôle, pour disposer de l'ensemble des éléments exigés par l'article 34 de la loi précitée.

Le syndicat est invité à se conformer, à l'avenir, aux procédures légales.

De même qu'il doit respecter les délibérations du conseil syndical en la matière, ce n'est pas toujours le cas.

Ainsi, alors que la délibération ayant créé le poste de secrétaire général a prévu que ce poste serait pourvu par un attaché (indice terminal 658), les différents avenants au contrat du secrétaire général se sont affranchis à plusieurs reprises de cette décision, le dernier avenant calculant sa rémunération sur la base de l'indice majoré 821 au 1<sup>er</sup> novembre 2006, indice correspondant au 5<sup>ème</sup> échelon d'un administrateur territorial hors classe.

L'établissement public a délibéré le 23 septembre 2009 sur la possibilité d'octroyer à ses agents non titulaires des primes réservées jusqu'à lors aux seuls fonctionnaires dans la mesure où la rémunération totale versée n'est pas supérieure à celle d'un agent titulaire remplissant les mêmes conditions d'ancienneté et de grade.

Dans son précédent rapport, la Chambre avait également relevé que l'administrateur général de l'orchestre avait été engagé sur l'emploi de directeur du syndicat mixte à un niveau de rémunération (hors échelle B) correspondant à celui de directeur général des services d'une commune de plus de 400 000 habitants, d'un directeur général des services d'un département de plus de 900 000 habitants ou d'une région de plus de 2 000 000 habitants. L'intéressé a depuis bénéficié du déroulement de carrière prévu par cette grille et il a accédé au 3<sup>ème</sup> et dernier chevron de la hors échelle C.

La Chambre maintient que l'assimilation du syndicat à des collectivités de cette taille est abusive, quand bien même, selon le syndicat mixte, d'autres orchestres y procéderaient. En effet, ni le budget, ni les effectifs gérés par l'organisme ne peuvent être comparés à ceux par exemple d'une commune de plus de 400 000 habitants.

## **5 La commande publique**

### **5.1 Les instances syndicales dans le processus de la commande publique**

Le comité syndical a décidé, le 18 mai 2004, que les attributions du président seraient, en cas d'absence ou d'empêchement, exercées par deux vice-présidents.

Une telle décision n'était pas de la compétence de l'organe délibérant, seul le président pouvant décider une délégation à un vice-président. Aussi, la Chambre prend acte de l'arrêté de délégation établi à cet effet le 23 septembre 2009 par le président de l'ONPL.

La commission d'appel d'offres ne s'est pas réunie au cours de la période examinée et n'a été désignée que le 29 mai 2008. Selon le syndicat mixte, il n'était pas nécessaire de la réunir dès lors que le seuil de l'appel d'offres n'avait pas été atteint.

Or, la Chambre relève, s'agissant du marché relatif aux divers travaux d'impression, qu'en prenant pour base le montant maximum du marché 2005 (environ 120 000 € hors taxes), on arrivait sur la durée totale du marché à 360 000 € hors taxes. Ceci aurait dû conduire l'ONPL à s'orienter vers l'appel d'offres et non vers le marché à procédure adaptée, ce qui aurait notamment impliqué la réunion de la CAO.

La délibération du bureau du 14 décembre 2005 attribuant ce marché a contourné la règle en réduisant de trois à deux ans la durée du marché, et a expliqué sa décision par « *des raisons de seuils de marché* ». Les candidats avaient été rendus destinataires de l'information avant la remise de leurs offres, le 15 novembre 2005.

Cette erreur a eu des conséquences en matière de publicité, puisqu'un avis d'appel public à la concurrence aurait dû être publié dans le journal officiel des communautés européennes pour porter l'information à la connaissance des candidats situés à l'étranger.

### **5.2 La définition des procédures en matière de commande publique**

Une note interne datée du 28 septembre 2004 diffusée à l'ensemble du personnel par l'administrateur général rappelle les procédures en vigueur pour les marchés suite à l'entrée en vigueur du code des marchés publics 2004. Cette note a été complétée par deux fiches de procédure (datées de septembre 2005 et de janvier 2006) détaillant de manière précise les tâches à accomplir par les agents dans le cadre des marchés donnant lieu à publicité.

La Chambre a recommandé d'actualiser et de compléter cette note pour la rendre plus opérationnelle et assurer une meilleure sécurité juridique des procédures :

- Il serait bon que soit traitée la question de la computation des seuils, en faisant référence à la notion de prestations homogènes mentionnée à l'article 27 du code des marchés publics. Le logiciel comptable en service au syndicat mixte donne une alerte pour les seuils de commande mais il n'est pour l'heure utilisé que pour les marchés faisant l'objet d'une procédure formalisée (imprimerie et transport des musiciens).

- La notion de publicité adaptée doit prendre en compte la jurisprudence administrative et notamment de l'arrêt du Conseil d'Etat du 7 octobre 2005 (Région Nord-Pas-de-Calais) dans lequel la Haute juridiction considère comme insuffisante la publicité sur son site internet et dans un quotidien régional d'un avis d'appel public à la concurrence pour un marché de 35 000 €
- Il conviendrait de mieux formaliser, à la fois l'objet de la consultation (en prévoyant un règlement de la consultation) et la motivation du choix du prestataire (au travers des critères généraux énoncés dans la note et/ou du règlement de la consultation).

Le syndicat mixte a répondu que les recommandations de la Chambre seraient mises en œuvre au 1<sup>er</sup> janvier 2010. Le logiciel comptable sera paramétré pour alerter les services en cas de franchissement des seuils retenus.

### **5.3 La mise en œuvre des procédures de la commande publique**

La Chambre a examiné les conditions dans lesquelles les achats les plus importants avaient été réalisés.

Le bilan fait apparaître de nombreuses lacunes dans la mise en œuvre des procédures définies en interne pour les achats qui ne donnent pas lieu à une procédure formalisée. C'est sur ce volet de l'achat que le syndicat mixte dispose des marges de progrès les plus importantes. De nombreux exemples illustrent l'absence ou l'insuffisance de la mise en compétition, les devis étant demandés aux entreprises considérées comme étant les mieux à même de réaliser la prestation.

Le syndicat indique avoir dès à présent tenu compte de ces observations en ce qui concerne la location des instruments de musique ou celle de matériel audiovisuel, qui donne lieu à une mise en concurrence. Selon l'ONPL, d'autres secteurs comme l'acquisition d'instruments de musique, de matériel musical ou d'affichage devraient également seront soumis à ces règles.

La Chambre relève également l'absence de document d'analyse des offres permettant d'assurer la traçabilité du choix lors de l'attribution des commandes. La lecture des documents produits ne permettant pas d'identifier les critères qui ont présidé au choix. De même, l'attribution à un architecte d'un contrat portant tout à la fois sur les travaux et les prestations de maîtrise d'œuvre de l'aménagement des locaux d'Angers enfreint-il les principes de base de la loi n° 85-704 du 12 juillet 1985 relative à la maîtrise d'ouvrage public qui prévoit notamment la séparation des missions et la conclusion de contrats séparés.

Les marchés conclus après une procédure formalisée ne sont pas exempts de vices substantiels qui peuvent venir entacher la régularité des contrats. Ainsi, outre le cas, évoqué supra, du marché relatif aux divers travaux d'impression, la Chambre a relevé celui de l'omission d'indication des critères d'attribution du marché relatif au transport des musiciens couvrant la période 2006-2008.

La Chambre appelle l'attention du syndicat mixte sur la nécessité d'apporter d'urgence les correctifs nécessaires compte tenu des risques pour la sécurité juridique des marchés (risque d'annulation) mais également en regard des sanctions pénales encourues si les erreurs constatées venaient à être considérées par les juridictions compétentes comme des manquements aux obligations en matière de transparence et d'égal accès à la commande publique.

## **6 Les locations immobilières**

Les dépenses relatives aux locations immobilières représentent le deuxième poste de charges de fonctionnement (après les rémunérations), qui avoisine chaque année le million d'euros.

### **6.1 Les locaux nantais**

L'essentiel de la dépense concerne la location des locaux nantais, qui fait l'objet de plusieurs conventions conclues depuis 1998 et 1999 et reconduites depuis.

Le 16 novembre 1998, l'ONPL et la société d'exploitation de la Cité des Congrès de Nantes ont signé une convention d'implantation définissant les prestations fournies par la société d'économie mixte. Il s'agit d'accueillir dans les murs appartenant à la société, les bureaux, les concerts et les répétitions de l'orchestre.

Cette convention-cadre a été suivie d'une convention spécifique portant sur les locaux permanents (bureaux, billetterie, stockage), conclue le 14 octobre 1999.

La première convention stipule que les mises à dispositions des locaux sont facturées sur la base des prix publics. L'absence de réduction sur ce tarif peut paraître paradoxale compte tenu du volume des plages d'utilisation et de leur caractère récurrent, qui garantit une recette pérenne pour la société.

Cette situation s'explique par l'existence d'une convention conclue le 11 décembre 1998 entre l'ONPL et la ville de Nantes. Aux termes de celle-ci, la ville s'engage à prendre en charge les deux tiers de la facture établie par la société au moyen d'une subvention versée au syndicat mixte. Elle a représenté 436 252 € en 2004 et 532 055 € en 2007.

La société de la Cité internationale des congrès Nantes-Métropole justifie l'application du tarif public par les contraintes générées sur son activité par le dispositif de réservation privilégié dont est bénéficiaire l'ONPL et qui induirait des pertes de clientèle en particulier sur le segment de l'organisation des grands congrès.

### **6.2 Les locaux angevins**

Une convention signée avec la SEM du Centre de congrès d'Angers les 17 mars et 1<sup>er</sup> avril 2003, renouvelée pour la période allant du 1<sup>er</sup> septembre 2006 au 31 janvier 2009, règle les conditions de la mise à disposition de l'auditorium du centre des congrès d'Angers. Elle prévoit l'application d'une remise de 50 % sur le tarif public pour la location de la salle<sup>6</sup>.

Une autre convention, signée les 25 et 28 septembre 2007, prévoit la mise à disposition gratuite de la salle pour l'organisation des concerts gratuits en préambule à certains concerts d'abonnements. Les charges relatives à la location des locaux angevins ont représenté 124 000 euros en 2007.

---

<sup>6</sup> La mise à disposition des personnels obligatoires (ouvreuses, contrôleurs, gardiens) n'est pas concernée par cette réduction.

A l'occasion de son précédent rapport, la Chambre avait relevé l'absence de convention portant sur la mise à disposition des locaux destinés aux bureaux, à la billetterie, au stockage et à une salle de répétition appartenant à la ville d'Angers. La Chambre observe que cette convention n'a toujours pas été conclue alors même qu'elle est nécessaire pour fixer les obligations et les responsabilités de chacun. La ville d'Angers s'est engagée à établir une convention d'ici la fin de l'année 2009.

## ANNEXE 1

### ELEMENTS DE SITUATION FINANCIERE

Soldes intermédiaires de gestion	2004	2005	2006	2007	2007/2004
Vente de produits	1 543 149	1 817 106	1 798 396	1 584 771	2,7%
<i>dont billetterie</i>	1 161 711	1 328 458	1 307 462	1 194 930	2,9%
Subventions	8 222 546	8 423 940	8 577 455	8 741 266	6,3%
<i>Etat</i>	2 010 000	2 025 000	2 025 000	2 025 000	0,7%
<i>Région</i>	2 102 630	2 165 709	2 217 686	2 273 128	8,1%
<i>Autres subventions Région</i>	498 810	513 774	526 105	539 258	8,1%
<i>Départements</i>	1 176 965	1 212 394	1 241 432	1 272 468	8,1%
<i>Communes</i>	2 434 141	2 507 063	2 567 232	2 631 412	8,1%
Autres produits de gestion courante	586 085	545 747	587 843	551 922	-5,8%
<b>PRODUITS DE FONCTIONNEMENT COURANT</b>	<b>10 351 780</b>	<b>10 786 793</b>	<b>10 963 694</b>	<b>10 877 959</b>	<b>5,1%</b>
Charges de personnel (montant net)	7 548 531	7 426 831	7 939 509	7 911 244	4,8%
Charges à caractère général (montant net)	2 616 328	2 973 239	2 769 373	2 916 259	11,5%
Subventions et participations versées	0	0	0	0	
Autres charges courantes	36 172	31 681	137 103	43 577	20,5%
<b>CHARGES DE FONCTIONNEMENT COURANT</b>	<b>10 201 031</b>	<b>10 431 751</b>	<b>10 845 985</b>	<b>10 871 081</b>	<b>6,6%</b>
<b>EXCEDENT BRUT DE FONCTIONNEMENT</b>	<b>150 749</b>	<b>355 042</b>	<b>117 709</b>	<b>6 878</b>	<b>-95,4%</b>
Produits financiers	3 735	0	2 895	4 845	29,7%
Charges financières	2 131	3 000	2 316	1 610	-24,5%
Produits exceptionnels hors cessions d'immobilisations	0	157 540	7 047	3	
Charges exceptionnelles	7 623	157 218	221	0	-100,0%
<b>CAF BRUTE (solde des opérations réelles - 775)</b>	<b>144 730</b>	<b>352 363</b>	<b>125 114</b>	<b>10 116</b>	<b>-93,0%</b>

Financement des investissements	2004	2005	2006	2007	2007/2003
<b>CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT BRUTE</b>	<b>144 730</b>	<b>352 363</b>	<b>125 114</b>	<b>10 116</b>	<b>-93,0%</b>
Remboursement de la dette (montant net)	0	0	0	0	#DIV/0!
<b>CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT NETTE</b>	<b>144 730</b>	<b>352 363</b>	<b>125 114</b>	<b>10 116</b>	<b>-93,0%</b>
FCTVA, TLE et subventions	16 317	27 517	24 612	38 866	138,2%
Produits des cessions d'immobilisations	9 179	26 688	11 468	36 680	299,6%
Autres recettes	2 284	5 983	9 966	9 178	301,8%
<b>FINANCEMENT DISPONIBLE</b>	<b>172 511</b>	<b>412 552</b>	<b>171 160</b>	<b>94 840</b>	<b>-45,0%</b>
Dépenses d'équipement	139 351	251 041	211 836	170 758	22,5%
Immobilisations financières	3 871	23 000	11 141	12 280	217,2%
Autres dépenses					#DIV/0!
Dépenses totales d'investissement (hors emp.)	143 222	274 041	222 977	183 038	27,8%
<b>BESOIN OU CAPACITE DE FINANCEMENT</b>	<b>29 289</b>	<b>138 511</b>	<b>-51 817</b>	<b>-88 197</b>	<b>-401,1%</b>
Emprunts (montant net)	0	0	0	0	#DIV/0!
<b>VARIATION DU FONDS DE ROULEMENT</b>	<b>29 289</b>	<b>138 511</b>	<b>-51 817</b>	<b>-88 197</b>	<b>-401,1%</b>
<b>FONDS DE ROULEMENT</b>	<b>2 173 166</b>	<b>2 311 677</b>	<b>2 259 860</b>	<b>2 171 663</b>	<b>-0,1%</b>

CHARGES DE PERSONNEL	2004	2005	2006	2007	Evolution 2007/2004	Structure 2004-2007
<b>Montant brut total</b>	<b>7 769 942</b>	<b>7 734 363</b>	<b>8 137 775</b>	<b>8 231 649</b>	<b>5,9%</b>	<b>72,61%</b>
Atténuations de charges	221 410	307 532	198 266	320 405	44,7%	
<b>Montant net</b>	<b>7 548 532</b>	<b>7 426 831</b>	<b>7 939 509</b>	<b>7 911 244</b>	<b>4,8%</b>	
Autre personnel extérieur			16 638	191		0,1%
Cotisation CNG, CGFPT	3 465	3 587	3 778	3 913	12,9%	0,0%
Rémunération principale	4 967 744	4 844 690	4 910 897	4 999 984	0,6%	61,9%
NBI, SFT	82 792	81 800	79 807	86 669	4,7%	1,0%
Autres indemnités		29 496	52 055			0,3%
Rémunération personnel non titulaire	1 074 217	1 108 981	1 293 405	1 293 120	20,4%	15,0%
<b>Rémunérations (montant brut)</b>	<b>6 128 218</b>	<b>6 068 555</b>	<b>6 356 581</b>	<b>6 383 876</b>	<b>4,2%</b>	<b>78,2%</b>
<b>Montant net</b>	<b>5 940 541</b>	<b>5 858 361</b>	<b>6 218 003</b>	<b>6 159 891</b>	<b>3,7%</b>	
Cotisations URSSAF	999 309	1 021 104	1 066 824	1 104 201	10,5%	13,2%
Cotisations caisses retraite	411 279	414 423	431 637	432 214	5,1%	5,3%
Cotisations ASSEDIC	25 258	30 104	42 355	38 297	51,6%	0,4%
Cotisations autres organismes	132 448	146 992	162 122	166 572	25,8%	1,9%
Allocations chômage	22 843	12 290	26 828	49 672	117,5%	0,4%
Versements autres œuvres sociales			8 504	44		0,0%
Médecine du travail	11 862	8 230	10 012	11 046	-6,9%	0,1%
Autres charges	38 724	32 665	32 912	45 727	18,1%	0,5%
<b>Charges sociales (montant brut)</b>	<b>1 641 723</b>	<b>1 665 808</b>	<b>1 781 194</b>	<b>1 847 773</b>	<b>12,6%</b>	<b>21,8%</b>
<b>Montant net</b>	<b>1 607 990</b>	<b>1 568 470</b>	<b>1 721 506</b>	<b>1 751 353</b>	<b>8,9%</b>	

Source : comptes administratifs 2004 à 2007

CHARGES A CARACTERE GENERAL	2004	2005	2006	2007	Evolution 2007/2004	Structure 2004-2007
<b>Montant brut total</b>	<b>2 621 327</b>	<b>2 974 290</b>	<b>2 769 373</b>	<b>2 916 259</b>	<b>11,3%</b>	<b>25,70%</b>
Fournitures	103 201	88 335	90 904	140 480	36,1%	3,75%
Locations immobilières	963 627	947 379	965 846	1 010 107	4,8%	34,46%
Locations mobilières	169 238	257 115	156 086	245 045	44,8%	7,34%
Entretien et maintenance	76 752	63 561	77 273	80 147	4,4%	2,64%
<i>dont indemnités d'entretien des instruments</i>	35 289	23 742	25 708	33 736	-4,4%	1,05%
Primes d'assurance	33 617	36 795	35 560	40 864	21,6%	1,30%
Services extérieurs divers	16 504	32 637	31 754	36 036	118,3%	1,04%
Intermédiaires et honoraires	317 580	334 958	330 974	222 437	-30,0%	10,69%
<i>dont honoraires</i>	242 738	277 185	276 646	145 415	-40,1%	8,35%
<i>dont SACEM</i>	72 487	56 429	52 941	73 918	2,0%	2,27%
Publicité, publications, relations publiques	225 351	260 135	229 036	271 104	20,3%	8,74%
Transports	137 362	275 770	207 249	166 449	21,2%	6,97%
<i>dont transports collectifs</i>	136 230	223 252	206 089	161 923	18,9%	6,45%
Voyages et déplacements	116 372	52 410	72 348	56 826	-51,2%	2,64%
Indemnités de mission	330 700	451 874	429 582	482 673	46,0%	15,02%
Réceptions	49 058	73 987	50 353	63 458	29,4%	2,10%

Affranchissements et télécommunications	71 290	79 827	78 321	77 755	9,1%	2,72%
Autres services extérieurs divers	9 599	11 940	10 363	13 266	38,2%	0,40%
Impôts et taxes	1 077	7 564	3 724	9 609	792,4%	0,19%

Source : comptes administratifs 2004 à 2007

<b>PRODUITS DE FONCTIONNEMENT</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2007/2004</b>
Vente de produits	1 543 149	1 817 106	1 798 396	1 584 771	2,7%
Subventions	8 222 546	8 423 940	8 577 455	8 741 266	6,3%
Autres produits de gestion courante	586 085	545 747	587 843	551 922	-5,8%
<b>PRODUITS DE FONCTIONNEMENT COURANT</b>	<b>10 351 780</b>	<b>10 786 793</b>	<b>10 963 694</b>	<b>10 877 959</b>	<b>5,1%</b>
Produits financiers	3 735	0	2 895	4 845	29,7%
Produits exceptionnels hors cessions d'immo.	0	157 540	7 047	3	
<b>TOTAL DES OPERATIONS REELLES</b>	<b>10 364 694</b>	<b>10 971 021</b>	<b>10 985 104</b>	<b>10 919 487</b>	<b>5,4%</b>

<b>SUBVENTIONS</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2004/2007</b>	<b>Part prod.fonct. courant 2004-2007</b>
<b>Montant total</b>	<b>8 222 546</b>	<b>8 423 940</b>	<b>8 577 455</b>	<b>8 741 266</b>	<b>6,31%</b>	<b>76,3%</b>
Etat	2 010 000	2 025 000	2 025 000	2 025 000	0,75%	18,2%
Région	2 102 630	2 165 709	2 217 686	2 273 128	8,11%	19,7%
Autres subventions Région	498 810	513 774	526 105	539 258	8,11%	4,7%
Départements	1 176 965	1 212 394	1 241 432	1 272 468	8,11%	11,0%
Communes	2 434 141	2 507 063	2 567 232	2 631 412	8,10%	22,8%

<b>VENTE DE PRODUITS</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2004/2007</b>	<b>Part prod.fonct. courant 2004-2007</b>
<b>Montant total</b>	<b>1 543 149</b>	<b>1 817 106</b>	<b>1 798 396</b>	<b>1 584 771</b>	<b>2,70%</b>	<b>15,2%</b>
Billetterie	1 161 711	1 328 458	1 307 462	1 194 930	2,86%	11,2%
Vente de marchandises	13 561	21 470	17 996	5 368	-60,41%	0,1%
Produits de services (partenariat)	99 997	136 318	65 076	127 384	27,39%	1,0%
Remboursement de frais	26 158	122 744	49 607	40 969	56,62%	0,5%
Autres produits activités annexes (vente de concerts)	241 722	208 115	358 255	216 120	-10,59%	2,3%

