

RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

ETABLISSEMENT PUBLIC DE COOPERATION CULTURELLE OPERA TOULON PROVENCE MEDITERRANEE (Département du Var)

Exercices 2015 et suivants

AVANT-PROPOS

Le présent rapport d'observations définitives, une fois délibéré, est adressé aux représentants légaux des collectivités ou organismes contrôlés afin qu'ils apportent, s'ils le souhaitent, une réponse qui a vocation à l'accompagner lorsqu'il sera rendu public. C'est un document confidentiel réservé aux seuls destinataires, qui conserve un caractère confidentiel jusqu'à l'achèvement de la procédure contradictoire. Sa divulgation est donc interdite, conformément à l'article L. 241-4 du code des juridictions financières.

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	3
RECOMMANDATION	6
1 LA PROCEDURE	7
2 PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT	7
3 LE FONCTIONNEMENT INSTITUTIONNEL	8
3.1 Les statuts de l'établissement	8
3.2 Le conseil d'administration	9
3.3 La direction de l'établissement	11
4 L'ACTIVITE DE L'OPERA	12
4.1 Les projets d'établissement	12
4.1.1 La programmation	12
4.1.2 La démarche de labellisation	13
4.1.3 Le projet 2022-2025	14
4.2 L'offre de spectacle et la fréquentation	14
4.2.1 Les spectacles proposés et les levers de rideau	14
4.2.2 La fréquentation	15
4.2.3 Le taux de remplissage	16
4.3 La politique tarifaire	17
5 LES RESSOURCES HUMAINES	18
5.1 Les catégories de personnel	18
5.1.1 Les statuts du personnel	18
5.1.1.1 Les emplois permanents	18
5.1.1.2 Les emplois non-permanents	19
5.1.2 Les filières d'emploi et les effectifs	21
5.1.2.1 Les emplois permanents	21
5.1.2.2 Les emplois non-permanents	22
5.2 L'évolution de la masse salariale	23
5.3 Le dialogue social	24
5.4 Le personnel extérieur	25
5.4.1 Le prêt de main d'œuvre dans le cadre des coproductions	25
5.4.2 Les facturations de personnel par la métropole	25
5.5 Le directeur général	25
5.5.1 La poursuite d'activité de l'ancien directeur	25
5.5.2 Les contrats de l'actuel directeur général	26
5.6 Le ballet de l'opéra Toulon Provence Méditerranée	27
6 LA FIABILITE DES COMPTES ET LA SITUATION FINANCIERE	28
6.1 La qualité de la prévision budgétaire et de l'information financière	28

6.1.1 Le respect du calendrier budgétaire	28
6.1.2 La qualité de la prévision budgétaire	29
6.1.3 La comptabilité analytique et le contrôle de gestion.....	29
6.2 La fiabilité des comptes.....	30
6.2.1 La comptabilité d'engagement et les restes à réaliser	30
6.2.2 L'amortissement des immobilisations.....	30
6.2.3 Les provisions pour risques.....	30
6.2.3.1 Les provisions relatives aux redressements de l'URSSAF	30
6.2.3.2 Les provisions relatives aux contentieux avec les salariés de l'orchestre.....	31
6.2.3.3 Les provisions relatives aux départs en retraite	31
6.2.4 Les rattachements de charges à l'exercice concerné	31
6.2.5 Les acomptes versés dans le cadre des coproductions	31
6.3 La tenue des régies	32
6.4 L'analyse financière	33
6.4.1 La formation de l'autofinancement	33
6.4.1.1 Les charges de gestion.....	33
6.4.1.2 Les produits d'exploitation.....	34
6.4.1.3 La capacité d'autofinancement.....	34
6.4.1.4 Le résultat net	35
6.4.2 Le financement des investissements	36
6.4.3 Le bilan.....	36
6.4.4 Les marges de manœuvre en matière de gestion.....	37
6.5 Une approche du coût à la place.....	37
ANNEXES.....	39
Annexe n° 1. Les dépenses de personnel	40
Annexe n° 2. La situation financière de l'établissement.....	41
Annexe n° 3. Coût par catégorie de spectateur (en euros)	43

SYNTHÈSE

Depuis 2004, l'opéra de Toulon est géré par un établissement public de coopération culturelle (EPCC), dénommé Opéra Toulon-Provence-Méditerranée, qui associe au sein de son conseil d'administration la commune de Toulon, le département du Var et la métropole Toulon Provence Méditerranée. Cette dernière conserve la charge du bâtiment historique et s'est engagée dans un plan de rénovation d'un montant de 38 millions d'euros (M€) qui devrait s'étendre entre 2023 et 2026.

L'opéra de Toulon est l'une des quatre maisons d'opéra de la région, avec Avignon, Marseille et Nice. Dépourvu de labellisation ou de convention avec le ministère de la culture et ne recevant pas d'aides financières de l'État, l'établissement dispose toutefois d'un budget de 11,8 M€ en 2022, dont 9,9 M€ proviennent de subventions publiques.

Ses missions sont d'organiser et de présenter des spectacles vivants, lyriques, musicaux et chorégraphiques en cherchant à en ouvrir l'accès au plus grand nombre, en développant l'art lyrique et chorégraphique, en créant des œuvres nouvelles qui enrichissent le répertoire, en participant au rayonnement culturel de l'agglomération toulonnaise et du département.

La gouvernance est stable, avec une forte implication des collectivités membres. Les projets d'établissement portaient sur les axes suivants : qualité de la programmation, ouverture sur l'extérieur, rénovations du bâtiment, recherche d'une labellisation.

L'établissement a connu une progression de son activité, que ce soit pour le nombre de spectacles ou les levers de rideau, mais a subi une fermeture durant la pandémie. Jusqu'en 2019, la fréquentation de l'opéra a augmenté, avec une ouverture réussie à de nouveaux publics. Cette ouverture est passée pour partie par l'augmentation de la part accordée aux places gratuites et par des tarifs accessibles à des publics spécifiques. Si le taux de remplissage apparaît satisfaisant, aux alentours de 75 %, l'établissement a été confronté à l'érosion de son nombre d'abonnés et à une fréquentation réduite en 2021, avant une reprise en 2022.

La gestion des ressources humaines, qui a pâti de la longue absence d'un directeur dédié, se révèle complexe en raison de la juxtaposition des statuts de personnel. Le nombre d'emplois permanents diminue légèrement au profit d'un recours croissant à des agents recrutés sous le statut d'intermittent. Ce choix a permis à l'établissement de diminuer sa masse salariale et de l'adapter aux ressources disponibles. La chambre observe que bien que le corps de ballet ait cessé son activité en 2014, la situation individuelle de ses membres a mis plusieurs années à être examinée par la direction.

Le dialogue social a été marqué par un conflit en 2018 et par plusieurs contentieux sociaux lourds. La dénonciation de la quasi-totalité des accords locaux n'ayant pas abouti à la signature d'un accord de substitution, la nouvelle direction aura à construire un dialogue avec les instances représentatives du personnel issues des dernières élections professionnelles.

Les charges d'exploitation sont maîtrisées, avec une contrainte forte liée à la part des dépenses de personnel (80 % du total des dépenses). Les produits diminuent en 2020 et 2021, avec une réduction considérable des ventes de billetterie et des abonnements du fait de la crise sanitaire. La stabilité financière de l'établissement reste assurée par des subventions publiques qui représentent l'essentiel de ses ressources.

RECOMMANDATION

Recommandation n° 1 : améliorer les indicateurs relatifs à la tenue de la comptabilité d'engagement.

1 LA PROCEDURE

Le contrôle des comptes et la gestion de l'établissement public de coopération culturelle (EPCC) Opéra Toulon Provence Méditerranée porte sur les exercices 2015 et suivants. Il a été ouvert par lettre du 14 juin 2022 du président de la chambre au directeur général, M. Claude-Henri Bonnet, ordonnateur jusqu'au 30 juin 2022. Son successeur, M. Jérôme Brunetière, a également été informé de l'ouverture de la procédure par lettre du président de la chambre.

Le rapport d'observations provisoires a été adressé au directeur général en fonction, qui en a accusé réception le 24 août 2023. Son prédécesseur a été destinataire des parties du rapport qui concernent sa gestion ; il en a accusé réception le 24 août 2023. Des extraits ont été communiqués aux personnes nominativement ou explicitement mises en cause.

Après avoir examiné les réponses dont elle a été destinataire, la chambre a arrêté, le 29 novembre 2023, les observations définitives ci-après qui portent principalement sur la gouvernance de l'établissement, son activité et la gestion des ressources humaines.

2 PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT

L'opéra Toulon Provence Méditerranée a ouvert en 1862. Le bâtiment qui l'abrite, dénommé le Grand Théâtre de Toulon, se situe au cœur de la ville ; il est d'une capacité de 1 329 places.

L'administration de l'opéra Toulon Provence Méditerranée par un établissement public de coopération culturelle (EPCC) est singulier dans la région, les autres maisons d'opéra¹ étant exploitées sous la forme d'une régie. Toulon et Avignon représentent les deux opéras les plus modestes en termes de budget et d'effectifs, derrière Marseille et Nice. L'opéra Toulon Provence Méditerranée conserve néanmoins un orchestre et un chœur permanents, au même titre que l'opéra de Nice, ce qui constitue une exception.

La création de l'établissement a été autorisée par arrêté préfectoral du 31 décembre 2003.

L'établissement associe au sein de son conseil d'administration les représentants de la commune de Toulon, du département du Var et de la métropole Toulon-Provence-Méditerranée². Cette dernière exerce la compétence « construction, aménagement et gestion d'équipements culturels et sportifs d'intérêt communautaire », héritée de la communauté d'agglomération, laquelle avait bénéficié du transfert de l'opéra par la commune de Toulon en 2003.

¹ Les quatre maisons d'opéra de la région sont membres du réseau national « réunion des opéras de France », qui regroupe 35 maisons d'opéra, et du syndicat professionnel « Forces musicales », organisation professionnelle d'employeurs du spectacle vivant - mais aucune d'entre elles n'est labellisée ou conventionnée avec le ministère de la culture.

² La population de la métropole est d'environ 438 000 habitants.

L'établissement est utilisateur de quatre bâtiments de la métropole, dont trois à titre gracieux :

- le bâtiment historique de l'opéra lui-même ;
- un espace de stockage pour les archives ;
- un espace de stockage et de réalisation des décors aux ateliers Brégallion dont l'occupation est réglée par des conventions triennales.

L'opéra Toulon Provence Méditerranée est par ailleurs locataire de locaux propriété de la métropole, dénommés « Maison des Arts » dont le bail initial de trois ans a été reconduit pour la même durée. La location de locaux en proximité vise à regrouper des services et des activités réparties antérieurement sur plusieurs sites. La surface louée représente 796 m², pour un loyer de 800 € mensuels hors charges locatives, soit un coût de location mensuel d'1 € par mètre carré. L'ordonnateur a indiqué que la métropole avait souhaité en 2018 attirer de nouvelles activités au sein de ce quartier en difficulté, lequel était l'objet d'une action « *Cœur de ville* ».

Depuis 2015, des travaux de réfection, financés par la métropole, ont été engagés et une rénovation complète du bâtiment historique est programmée de 2023 à 2026, pour un budget prévisionnel de 38 millions d'euros (M€).

3 LE FONCTIONNEMENT INSTITUTIONNEL

3.1 Les statuts de l'établissement

Aux termes de l'article R. 1431-2 du CGCT, les statuts de l'établissement définissent ses missions, ses règles d'organisation et de fonctionnement, le nombre et la répartition des sièges au sein du conseil d'administration, la durée des mandats de ses membres et les modalités de leur renouvellement ainsi que les modalités d'élection des représentants du personnel.

Telles que définies à l'article 3 des statuts, les missions de l'établissement recouvrent un large champ : « *L'opéra Toulon Provence Méditerranée organise notamment des spectacles vivants, lyriques, musicaux et chorégraphiques, en cherchant à en rendre l'accès accessible au plus grand nombre, en développant l'art lyrique et chorégraphique, en créant des œuvres nouvelles qui enrichissent le répertoire, en participant au rayonnement culturel de l'agglomération toulonnaise et du département du Var.* ».

Les dispositions qui encadrent les EPCC sont codifiées au code général des collectivités territoriales (CGCT). Selon l'article L. 1431-1 du CGCT, les collectivités territoriales et leurs groupements peuvent constituer un établissement chargé de la création et la gestion d'un service public culturel, présentant un intérêt pour chacune des personnes morales en cause et contribuant à la réalisation des objectifs nationaux dans le domaine de la culture.

La forme d'un établissement public à caractère industriel et commercial³ (EPIC) a été retenue. Ce choix traduit la volonté de conserver le statut de droit privé des membres du personnel, lesquels étaient auparavant salariés de l'entreprise titulaire du contrat de délégation de service public attribuée par la commune de Toulon.

Le caractère d'EPIC ne prive pas l'établissement d'aides publiques. Aux termes de l'article 1-2 de l'ordonnance n° 45-2339 du 13 octobre 1945 relative aux spectacles, « *les entreprises de spectacles vivants peuvent être subventionnées par l'État, les collectivités territoriales et leurs groupements et établissements publics dans le cadre de conventions.* »

Les statuts modifiés de l'établissement l'autorisent à recourir à l'emprunt. Les collectivités décident librement de leurs apports respectifs, de leur contribution financière et des mises à disposition de biens nécessaires au fonctionnement de l'établissement. En l'espèce, il bénéficie de la mise à disposition du bâtiment historique situé boulevard de Strasbourg tandis que les travaux d'entretien et de rénovation sont financés et réalisés par la métropole.

L'établissement investit dans les seuls matériels liés à la production artistique, en fonction de l'autofinancement disponible et de subventions d'investissement versées par le département ou par la métropole.

3.2 Le conseil d'administration

Aucune disposition législative ou réglementaire n'impose un rapport de proportionnalité entre le nombre de sièges réservés au conseil d'administration à chacun des membres et leurs apports ou contributions financières respectifs. Les modalités de représentation de chaque partenaire sont librement fixées entre eux, d'un commun accord, dans les statuts.

La liste des membres du conseil d'administration au cours de la période 2015-2022 est conforme aux statuts en vigueur⁴. Deux personnalités qualifiées sont désignées par les collectivités à l'origine de la création de l'établissement. Le directeur participe avec voix consultative.

Conformément aux dispositions de l'article L. 1431-3 du CGCT, la parité entre les femmes et les hommes a été atteinte à l'occasion des renouvellements partiels du conseil d'administration ; l'instance compte cinq femmes et quatre hommes parmi les membres titulaires, cinq femmes et six hommes en incluant les personnalités qualifiées.

³ L'EPCC est soumis au régime fiscal d'un établissement public à caractère industriel et commercial, il s'acquitte de l'impôt sur les sociétés et des cotisations sociales en sa qualité d'employeur.

⁴ Le conseil d'administration n'accueille pas de représentant de l'État.

Tableau n° 1 : Composition du conseil d'administration

Représentants	Nombre
Métropole Toulon Provence Méditerranée	6
Département du Var	3
Commune de Toulon	1
Personnalités qualifiées	2
Représentants du personnel	2
Total	14

Source : CRC.

Les attributions du conseil d'administration, énumérées à l'article R. 1431-7 du CGCT, figurent à l'article 8 des statuts⁵. Aux termes de l'article R. 1431-6 du CGCT, le conseil d'administration est réuni au moins deux fois par an sur convocation de son président qui en fixe l'ordre du jour. Il ne peut valablement délibérer que si la moitié au moins des membres sont présents. L'instance a été réunie au moins quatre fois par an entre 2015 et 2022.

Les délibérations relatives aux questions budgétaires et financières ont été prises à l'unanimité. En revanche, les catégories de délibérations suivantes ont fait l'objet de votes contre par une partie des représentants du personnel : décisions unilatérales de l'employeur à la suite de l'échec des négociations annuelles obligatoires ; dénonciation des accords d'entreprise et des décisions unilatérales de l'employeur ; approbation du projet d'établissement présenté par le directeur et modification du contrat de travail de ce dernier.

La commune de Toulon ne verse pas de subvention à l'établissement. Les statuts prévoient que le maire de Toulon, ou son représentant, siège au conseil d'administration. De 2015 à 2022, le maire n'a pas assisté aux séances du conseil d'administration. Le président du conseil d'administration précise que la nouvelle représentante de la commune souhaite participer de façon régulière à l'instance.

⁵ L'instance délibère notamment sur les orientations générales de la politique de l'établissement ; les tarifs ; l'état prévisionnel des recettes et des dépenses ; les comptes financiers et l'affectation des résultats de l'exercice ; les emplois permanents ; les aides et les fonds de concours attribués à l'opéra Toulon Provence Méditerranée ; les projets d'achat, de vente ou de bail d'immeubles ; les conditions de passation de contrats d'acquisitions de biens ; les emprunts et participations financières ; les créations de filiales et les participations à des sociétés d'économie mixte ; les transactions ; le règlement intérieur ; les suites à donner aux observations issues des inspections.

3.3 La direction de l'établissement

Aux termes de l'article L. 1431-5 du CGCT, le directeur de l'établissement public de coopération culturelle est nommé par le président du conseil d'administration, sur proposition de l'instance pour un mandat de trois à cinq ans, renouvelable par période de trois ans. Le directeur bénéficie d'un contrat à durée déterminée d'une durée égale à la durée de son mandat.

Au-delà de l'exercice des missions classiques relatives à la fonction de direction générale et d'ordonnateur, le directeur élabore et met en œuvre le projet artistique, culturel, pédagogique, environnemental ou scientifique et rend compte de son exécution au conseil d'administration ; il assure la programmation de l'activité de l'établissement.

Le directeur assure le pilotage artistique en parallèle de ses missions de gestionnaire. Par ailleurs, contrairement aux autres catégories de personnel de l'opéra qui relèvent du droit privé, le directeur est le seul à être soumis aux dispositions statutaires de la fonction publique territoriale en tant qu'agent contractuel de droit public.

Sont rattachés à la direction de l'établissement :

- le service de communication et de relations publiques, auquel est confié le mécénat ;
- la direction technique (personnel de scène, services généraux) ;
- la direction musicale et artistique (chœurs, ballets, régies, costumes) ;
- la direction administrative et financière (comptabilité, ressources humaines, billetterie, accueil du public).

Le conseil d'administration a validé en 2017 la création d'un poste de directeur des ressources humaines. Après une longue période de vacance, ce poste a été pourvu en avril 2023.

La procédure de recrutement d'un directeur d'EPCC prévoit l'établissement, d'un commun accord par les personnes publiques représentées au sein du conseil d'administration, d'une liste de candidats, constituée après appel à candidatures et au vu des projets d'orientations artistiques, culturelles ou pédagogiques présentées par les candidats. La proposition du conseil d'administration relative au choix du candidat est prise à la majorité des deux tiers de ses membres.

Durant la période sous contrôle, le conseil d'administration a approuvé les deux projets présentés successivement par le directeur en place jusqu'en juin 2022, lors de sa séance du 7 juin 2016 pour le projet 2016-2019, et le 26 juin 2019 pour le projet correspondant aux trois années suivantes. L'acceptation des projets a entraîné le renouvellement du contrat de travail pour les périodes correspondantes.

La direction de l'établissement a donné suite à l'observation de la chambre, formulée dans son précédent rapport, selon laquelle la présentation des projets antérieurs n'avait pas fait l'objet d'une formalisation avant le vote. Cependant, aucun bilan des deux projets successifs n'a été présenté devant le conseil d'administration durant leur exécution ou à leur terme.

Le recrutement d'un nouveau directeur général et artistique a été approuvé par le conseil d'administration le 8 décembre 2021, pour une entrée en fonction le 1^{er} septembre 2022.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

L'opéra Toulon Provence Méditerranée a été placé sous le statut d'établissement public à caractère industriel et commercial malgré le haut niveau de subventionnement dont il dispose.

Le départ du précédent directeur marque une étape, après une présence à la tête de l'EPCC d'une durée de 18 années pendant lesquelles l'institution a profondément évolué. La principale mission de la nouvelle direction sera de mener à bien, en lien avec la métropole, principal financeur de l'établissement, la rénovation de l'opéra et de reconstruire la programmation.

4 L'ACTIVITE DE L'OPERA

4.1 Les projets d'établissement

Trois projets de direction se sont succédé durant la période sous contrôle. Le premier document livre les orientations qui seront reprises dans les deux projets suivants, au contenu plus succinct. Les projets visent à répondre aux trois objectifs auxquels devait satisfaire l'EPCC lors de sa création :

- assurer la pérennité et la stabilité de l'institution au sein d'un territoire communautaire et départemental ;
- assurer une programmation de qualité et l'ouverture aux nouveaux publics, avec en complément des sensibilisations pédagogiques et des actions culturelles extérieures ;
- intégrer les personnels existants dans un cadre public.

Pour ce qui concerne le troisième objectif, un travail a été mené antérieurement à 2015 pour annualiser et formaliser les contrats de travail, qui relèvent de la convention collective des entreprises de spectacle vivant. Un recentrage des activités artistiques a eu lieu, avec l'abandon d'un corps de ballet propre permanent et l'accompagnement des salariés concernés ; l'établissement fait désormais appel soit à des compagnies extérieures, soit à des danseurs intermittents. Le recours à l'intermittence existe également pour les artistes du chœur et de l'orchestre si un spectacle l'exige.

Les projets pour la période 2013-2022 sont structurés autour de quatre axes majeurs : la programmation, l'ouverture sur l'extérieur, les rénovations du bâtiment, la recherche d'une labellisation.

4.1.1 La programmation

Il convient de distinguer au sein du volet programmation les activités artistiques suivantes : l'art lyrique, la musique et la danse.

Les projets successifs en matière d'art lyrique ont privilégié la réduction du nombre de spectacles par saison pour mieux investir sur chaque œuvre proposée, en offrant plus de représentations. Sept à huit œuvres sont jouées chaque saison ; le répertoire fait une large place aux œuvres classiques du répertoire italien, français et germanique, avec le souhait de présenter deux créations originales par saison. Les représentations peuvent être soit des créations originales de l'opéra, soit des coproductions avec des maisons françaises ou européennes.

La programmation musicale se décline en concerts symphoniques, avec la présence éventuelle de chefs d'orchestre et de solistes invités, et en cycles de musique de chambre pour valoriser les solistes permanents de l'opéra.

Enfin, dans le domaine de la danse, l'opéra ne disposant plus de corps de ballet, les spectacles sont réalisés par des compagnies extérieures. L'accompagnement musical n'est pas réalisé par l'orchestre de l'opéra⁶. Le projet artistique a pour objectif de développer les partenariats avec les compagnies régionales, en particulier le Ballet National de Marseille.

Le projet de direction retient les choix à opérer en matière de programmation afin de contenir le niveau de dépenses de la production artistique, dans un contexte de réduction des dotations financières des collectivités et de la faiblesse des marges de manœuvre sur la billetterie, tout en assurant la qualité artistique.

Les projets successifs avaient aussi pour ambition d'ouvrir l'opéra en direction de nouveaux publics, de diversifier le répertoire et d'être présent hors les murs, le tout dans une enveloppe budgétaire maîtrisée.

Outre une programmation repensée, la conquête de nouveaux publics passait par des actions pédagogiques visant à sensibiliser les jeunes (école, collège, lycée et université). La présence hors les murs passe à la fois par l'organisation d'événements dans des salles locales ou par des partenariats avec des acteurs culturels locaux, et par la participation des artistes du chœur et de l'orchestre à des festivals locaux et régionaux.

Un dernier axe du projet de direction consiste en la rénovation des salles (salle principale et salons) et des espaces de travail, notamment les salles de répétition, inadaptées aux pratiques actuelles.

4.1.2 La démarche de labellisation

Le projet pour la période 2019-2022 ajoute un nouvel axe de travail, par l'engagement d'une démarche en vue de l'obtention de la part du ministère de la culture du label « théâtre lyrique d'intérêt national »⁷.

⁶ Les compagnies extérieures recourent à des enregistrements musicaux pour sonoriser le spectacle ou aux services de leurs propres musiciens.

⁷ Arrêté du 5 mai 2017 fixant les conditions d'attribution et le cahier des missions et des charges d'un conventionnement pour les théâtres lyriques d'intérêt national.

4.1.3 Le projet 2022-2025

Le projet artistique et culturel en cours a été présenté par le nouveau directeur et adopté par le conseil d'administration le 19 mai 2022. Il s'inscrit dans un contexte particulier, les travaux de rénovation du bâtiment historique débutant en 2023.

Pour l'essentiel, le projet actuel reprend les orientations des axes du précédent projet artistique, d'ouverture sur l'extérieur et d'évolution de l'outil bâimentaire.

En matière de programmation, le format existant est maintenu, avec six à huit productions lyriques, relevant majoritairement du grand répertoire, et faisant place par saison à la création contemporaine et à la comédie musicale américaine. La programmation musicale est également confirmée. Pour la danse, le nouveau projet propose de favoriser les liens avec les compagnies régionales, l'accent ayant été mis par ailleurs sur la découverte de jeunes artistes.

La direction souhaite développer les recettes en réfléchissant à faire évoluer le marketing et la billetterie et à faire progresser le financement participatif.

4.2 L'offre de spectacle et la fréquentation

4.2.1 Les spectacles proposés et les levers de rideau

Les levers de rideaux correspondent au nombre de représentations d'un même spectacle.

L'activité progresse de façon régulière entre 2015 et 2019, tant en nombre de spectacles (+ 9) que de levers de rideau (+ 19). L'augmentation du nombre de représentations correspond à une fréquence d'utilisation plus élevée de la salle principale de l'opéra. Si le volume des spectacles habituels proposés (lyrique, concert, danse) se maintient durant la période, c'est à la mise en place d'une programmation destinée spécifiquement à un jeune public qu'est due la croissance du nombre de levers de rideaux (opéras jeunes, spectacles réservés aux scolaires). Les spectacles organisés par des partenaires extérieurs⁸ représentent un contingent non négligeable des levers de rideau (18 sur 108 en 2019).

L'établissement parvient à maintenir la place accordée à l'art lyrique dans un contexte général où les maisons d'opéra tendent à réduire le nombre de représentations.

Enfin, l'équipement est également utilisé en dehors de sa fonction première, comme cadre d'accueil pour des événements organisés par les partenaires institutionnels de l'opéra (collectivités locales, entreprises mécènes, notamment). Cette activité secondaire représente une trentaine d'utilisations par an, ce qui témoigne de la place du bâtiment dans la vie sociale et culturelle de la ville.

⁸ Conservatoire de musique, écoles de danse, concerts de la Musique des Équipages de la Flotte (Marine nationale), pièces de théâtre présentées par des producteurs privés.

4.2.2 La fréquentation

De 2015 à 2019, la progression en nombre de spectateurs est constante, atteignant 115 479 personnes la dernière année (32 261 spectateurs supplémentaires, soit + 38,7 %). Cette dynamique concerne tant les événements gratuits (9 397 spectateurs supplémentaires, soit + 33,7 %) que les spectacles de l'opéra (24 047 spectateurs supplémentaires, soit + 43,4 %).

Si les locaux de l'opéra servent de lieu d'accueil à de nombreuses manifestations culturelles dans la ville de Toulon, la dynamique de fréquentation reste pour les deux tiers le fait de l'activité directe de l'établissement. La progression du nombre de spectateurs est à relier à l'augmentation entre 2015 et 2019 du nombre de levers de rideau (19 supplémentaires, soit + 21,3 %), et à l'adéquation entre la programmation proposée et les attentes du public.

Les années 2020 et 2021 sont marquées par la baisse brutale du nombre de spectateurs en raison des périodes de fermeture des salles de spectacles liées à l'épidémie de COVID-19. Selon le directeur général, la fréquentation en 2022 (soit 67 173 spectateurs au total) témoigne d'une reprise de l'activité.

Les spectacles dont l'opéra Toulon Provence Méditerranée est le producteur ou le coproducteur connaissent une progression, à l'exception des spectacles gratuits destinés au public senior dont le public se réduit de moitié de 2015 à 2019 :

- la plus forte augmentation concerne le public jeune (+ 13 131 spectateurs, soit + 150 %). À compter de 2017, la mise en place d'une offre de billetterie spécifique (passeport, offre à 5 € la place pour les scolaires) ainsi que des actions éducatives où le public est invité permettent le développement de la fréquentation par le jeune public ;
- la baisse de fréquentation du public senior s'explique par la réduction du nombre de représentations leur étant dédiées, les saisons 2020-2021 et 2021-2022 ne proposant aucun spectacle destiné à ce public en raison de la situation sanitaire ;
- la progression est moindre mais néanmoins sensible pour les spectacles généralistes (+ 6 575 spectateurs, soit + 18 %). La répartition entre public adulte et jeune a fortement évolué : la deuxième catégorie représente désormais 28 % de la fréquentation ;
- l'offre décentralisée de l'opéra, qui correspond pour l'essentiel à des concerts symphoniques, rencontre un certain succès, atteignant au total 11 268 spectateurs en 2019 (+ 4 778 spectateurs, soit + 73 %).

La part des spectateurs payants varie entre 83 % en 2015 (hors événements gratuits) et 66 % en 2019. Le nombre d'invités aux spectacles *intra-muros* étant stable, l'évolution s'explique par les invitations à destination des moins de 18 ans. Elle traduit un changement porté par la politique d'établissement : le passage d'un modèle classique d'habitués reconduisant leurs abonnements, à une ouverture croissante à de nouveaux publics avec une politique de billetterie.

4.2.3 Le taux de remplissage

Le taux de remplissage des salles de l'opéra est évalué en prenant en compte la billetterie payante des spectacles qui se sont tenus soit dans la salle principale de l'opéra, soit au foyer Campra. L'indicateur prend en compte les variations de jauge et sont calculés par représentation. La capacité des salles est la suivante :

- le foyer Campra, situé au premier étage du bâtiment, accueille jusqu'à 130 spectateurs pour les concerts et les récitals ;
- la capacité d'accueil de la salle principale est de 1 329 places⁹.

Après une période de fermeture totale lors du premier confinement (du 16 mars au 18 mai 2020), puis une reprise partielle d'activité, la pandémie a contraint l'opéra à mettre en place des dispositions afin de limiter les risques sanitaires.

Le foyer Campra connaît un taux de remplissage élevé, avec un taux moyen de 88,8 % pour la période 2015-2020. En 2021, la salle a fait l'objet de travaux de rénovation et n'a pas accueilli d'événements.

La salle principale présente un taux moyen de remplissage de 75,2 % entre 2015 et 2021.

Des écarts apparaissent selon la nature des spectacles :

- les spectacles lyriques, qui représentent la moitié des entrées, connaissent un taux de remplissage proche de la moyenne générale, à 73 % ;
- les concerts et les pièces de théâtre, qui se situent en deuxième et troisième position en nombre de spectateurs derrière l'art lyrique, ont des taux de remplissage qui s'établissent respectivement entre 70,4 % et 75,6 % ;
- la danse, bien que dernière activité en nombre de spectateurs, présente un taux élevé de remplissage (81,7 % en moyenne).
- Les ciné-concerts connaissent un taux de remplissage élevé (81,1 %).

Selon le directeur général de l'établissement, les données les plus récentes confirment la reprise de la fréquentation tant en année civile qu'en saison artistique.

⁹ Les places situées au quatrième balcon sont moins attractives. À compter de la saison 2021-2022, une nouvelle numérotation des places de cette catégorie a réduit sa jauge à 172 places.

4.3 La politique tarifaire

Le conseil d'administration de l'établissement adopte chaque année les tarifs ainsi que les conditions générales de vente, qui ont fait l'objet de réactualisations successives.

La direction a fait évoluer la politique tarifaire afin de maintenir le volume de commercialisation. Dès la saison 2016-2017, le prix des places et abonnements pour les 3^{ème} et 4^{ème} catégories, les moins bien placées, a été réajusté pour éviter une baisse des ventes. La même saison a vu la mise en place d'un tarif particulier pour le public scolaire, en partenariat avec l'Éducation nationale, avec un prix unique de 5 € la place afin de favoriser la venue à l'opéra du public jeune.

Enfin, une carte Opéra est proposée depuis le début de la saison 2017-2018 et permet à son détenteur, contre son acquisition pour 12 €, d'accéder à des spectacles à des tarifs réduits. Cette nouvelle offre s'est traduite par une augmentation des ventes de la carte de 140 % entre 2021-2022 et 2022-2023. Toutefois, une partie du public d'amateurs fidèles fréquente moins les salles d'opéra depuis la pandémie.

L'établissement propose trois formules d'abonnement : lyrique (cinq représentations), symphonique (sept concerts), et théâtre (six pièces). La fourchette de prix est la suivante pour la saison 2022-2023 : 141 € à 338 € pour les spectacles lyriques, 77 € à 154 € pour les concerts symphoniques, 168 € à 330 € pour les représentations théâtrales. Les formules d'abonnement les moins élevées offrent des possibilités d'accès à 11 € par place pour un concert symphonique et à environ 28 € pour une pièce de théâtre ou un opéra.

Entre 2015 et 2019, les abonnements augmentent pour le théâtre et les concerts alors qu'ils diminuent pour les spectacles lyriques. Cette tendance semble confirmée après la reprise d'activité à la suite de la pandémie de COVID-19 : le nombre d'abonnés aux concerts évolue à la hausse pour la saison 2021-2022, comme pour l'activité théâtre, dans une moindre mesure.

Selon le directeur général, le nombre d'abonnés a atteint le niveau antérieur à la pandémie durant la saison 2022-2023. Il précise que les spectateurs ont modifié leurs habitudes d'achat en souscrivant plus tardivement à des réservations de places.

Pour ce qui concerne les places individuelles, l'établissement pratique des tarifs différenciés en fonction du spectacle (lyrique, concerts, ciné-concerts) et des dates de représentation notamment pour les fêtes de Noël ainsi que des tarifs réduits¹⁰.

Concernant la saison 2022-2023, en tarif plein, les prix s'échelonnent entre 7 € pour une place au dernier balcon (Paradis) et 50 à 55 € pour une pièce de théâtre ou un spectacle de danse, et jusqu'à 72 € pour une catégorie 1 concernant un opéra.

Enfin, conformément à l'article L. 221-28 du code de la consommation, l'établissement n'autorise aucun droit de rétractation au client et n'effectue aucun remboursement ou échange de billet sauf en cas de fermeture de l'opéra par décision administrative.

¹⁰ Jeunes, personnes à mobilité réduite et accompagnateurs, demandeurs d'emploi, professeurs du conservatoire, groupes, abonnés et détenteurs de la carte Opéra.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

L'opéra Toulon Provence Méditerranée a connu une évolution favorable de son activité entre 2015 et 2019, que ce soit pour le nombre de spectacles ou de levers de rideau et, en corollaire, une augmentation de la fréquentation grâce à une ouverture réussie à de nouveaux publics. Cette évolution est passée pour partie par l'augmentation de la part accordée aux places gratuites et également par des tarifs accessibles à destination de publics spécifiques.

La crise sanitaire de 2020-2021 a significativement modifié les habitudes de consommation des spectateurs, qui souscrivent plus tardivement à la réservation de places. Sous réserve de l'arrêté définitif des éléments de la fréquentation, les tendances favorables dégagées en 2022 se confirment en 2023 et l'établissement connaît une reprise sensible de la vente de places payantes.

5 LES RESSOURCES HUMAINES

5.1 Les catégories de personnel

5.1.1 Les statuts du personnel.

Les personnels de l'établissement relèvent de huit statuts différents :

5.1.1.1 Les emplois permanents

Les salariés en contrat à durée indéterminée (CDI), relevant du code du travail et de la convention collective nationale pour les entreprises artistiques et culturelles du 1^{er} janvier 1984 (IDCC 1285).

Les salariés en contrat intermittent à durée indéterminée, personnel de droit privé

Selon l'article L. 3123-33 du code du travail, des contrats de travail intermittent peuvent être conclus dans les entreprises couvertes par une convention ou par un accord d'entreprise ou, à défaut, par une convention ou un accord de branche étendu qui le prévoit. Ces contrats permettent de pourvoir un emploi permanent qui, par nature, comporte une alternance de périodes travaillées et de périodes non travaillées.

La convention collective nationale pour les entreprises artistiques et culturelles du 1^{er} janvier 1984 limite à certaines catégories professionnelles le recours au contrat de travail intermittent (CDII) afin de préserver la permanence et le volume d'emploi¹¹.

La nouvelle direction de l'EPCC a donné une nouvelle impulsion à la politique de ressources humaines, avec le recrutement d'un directeur et par l'embauche en contrat à durée indéterminée d'un directeur musical et de personnels techniques. Le recrutement du directeur musical correspond à la volonté de réajuster les orientations artistiques de l'opéra en mettant en avant l'orchestre et le chœur.

Les agents de droit public

En application de l'article L. 1431-5 du CGCT, le directeur d'un EPCC est obligatoirement un agent contractuel de droit public, nommé pour une durée de trois ans.

Des agents relevant de la fonction publique territoriale ont été mis à disposition de l'établissement par la métropole. Or, l'article L. 1431-6 du CGCT prévoit la possibilité d'un détachement ou d'une mise à disposition d'un EPCC limitativement aux fonctionnaires de l'État. Par conséquent, en employant une vingtaine d'agents territoriaux (22 au 31 décembre 2021), l'établissement ne respecte pas les dispositions du CGCT. À l'exception du directeur, les personnels de l'établissement public à caractère industriel et commercial sont soumis au code du travail.

En conséquence, l'établissement doit s'attacher à harmoniser la situation de son personnel au statut qu'il détient.

Dans son précédent rapport, la chambre avait demandé à ce que ces mises à disposition fassent l'objet d'une convention régulièrement mise à jour. Pour la période sous contrôle, trois conventions successives ont été établies. Celles-ci comportent une liste nominative des agents, avec leur grade et les fonctions exercées.

L'ordonnateur a indiqué que, lors des départs en retraite, ces postes étaient pourvus par des salariés de droit privé et non par de nouveaux fonctionnaires mis à disposition. Ainsi, la situation devrait se régulariser à moyen terme.

5.1.1.2 Les emplois non-permanents

Les contrats à durée déterminée

Un contrat de travail à durée déterminée (CDD) ne peut être conclu que pour l'exécution d'une tâche précise et temporaire et seulement dans des cas énumérés limitativement, en particulier pour le remplacement d'un salarié permanent ou en cas d'accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise.

¹¹ L'article V.13.1 de la convention collective réserve les CDII aux filières et emplois suivants : filière technique (opérateur projectionniste, employé de nettoyage, gardien) ; filière administration (caissier) ; filière communication / relations publiques (attaché à l'accueil, attaché à l'information, hôte d'accueil, contrôleur, hôte de bar, employé de bar).

L'opéra Toulon Provence Méditerranée recourt également au contrat à durée déterminée d'usage (CDDU), lequel diffère de celui de droit commun. Selon l'article D. 1242-1 du code du travail, le spectacle compte parmi les secteurs d'activité dans lesquels des contrats à durée déterminée peuvent être conclus pour les emplois pour lesquels il est d'usage constant de ne pas recourir au contrat à durée indéterminée en raison de la nature de l'activité exercée et du caractère par nature temporaire, ouvrant ainsi la possibilité de recourir au CDDU.

La convention collective nationale pour les entreprises artistiques et culturelles¹² du 1^{er} janvier 1984 limite le recours aux CDDU aux artistes du spectacle et aux métiers de la production et de la technique.

Le personnel extérieur

Les articles L. 8241-1 et L. 8241-2 du code du travail autorisent le prêt de main-d'œuvre à but non lucratif dans la mesure où l'entreprise prêteuse ne facture à l'entreprise utilisatrice que les salaires versés au salarié, les charges sociales afférentes et les frais professionnels remboursés à l'intéressé au titre de la mise à disposition.

L'établissement participe, dans le cadre de coproductions, à des opérations de prêt de main d'œuvre en qualité d'entreprise utilisatrice. Les contrats signés avec le producteur délégué indiquent le périmètre de la mise à disposition avec, soit indication d'un tarif horaire chargé auquel s'ajoutent des frais annexes (hébergement, repas, transport notamment), soit renvoi à une annexe financière complète.

Par ailleurs, depuis sa création, l'établissement s'appuie sur les services de la métropole qui mettent à disposition du temps agent pour des missions ou des prestations au bénéfice de l'opéra (système d'informations, commande publique, ressources humaines, médecine du travail). La part la plus importante concerne la prise en charge en matière de sécurité incendie et de sûreté des biens et des personnes des bâtiments relevant de l'opéra.

Ces mises à disposition font l'objet de conventions annuelles avec estimation du coût prévisionnel par la métropole puis règlement en début d'exercice suivant selon un réalisé actualisé – cette actualisation se fait en tenant compte du coût réel constaté pour chaque agent.

La coexistence au sein de la structure de personnels aux statuts juridiques différents conduit à une certaine complexité de la gestion des ressources humaines, que ce soit en matière de suivi ou de contrôle interne, notamment pour les refacturations. Elle est accentuée par l'organisation du temps de travail, spécifique pour les métiers artistiques et liés à la scène (techniciens, machinistes, notamment) et par un recours grandissant aux CDD d'usage, lequel conduit à la conclusion d'un nombre important de contrats de travail courts sur l'année, avec une rotation des salariés concernés. La maîtrise et le contrôle des dépenses salariales constituent un enjeu pour l'établissement.

¹² Article V.14.5.1 relatif à la conclusion du CDDU et annexe A pour les emplois concernés.

5.1.2 Les filières d'emploi et les effectifs

5.1.2.1 Les emplois permanents

En raison de la présence de salariés de droit privé et de fonctionnaires mis à disposition par la métropole, deux définitions des filières et des grades coexistent.

Le tableau des effectifs met en évidence une réduction des postes budgétaires (171 à 168) ainsi que des postes réellement pourvus, qui passent de 164 en 2015 à 151 en 2021. Le personnel affecté aux caisses, à la salle et au bar est constitué pour moitié de personnes effectuant un service à temps non complet.

L'évolution des emplois pourvus diffère selon les filières considérées et mériterait d'être actualisée avec les données de l'exercice 2022 :

- la filière artistique est en recul, passant de 67 salariés à 56 personnes, et ne représente plus que 37 % de l'effectif total, contre 41 % en début de période de contrôle. L'effectif du ballet reste stable, avec quatre artistes chorégraphiques, l'opéra s'étant séparé de son corps de ballet. Le chœur a vu son effectif se réduire de deux artistes. L'orchestre connaît la réduction de personnel la plus importante (6 personnes). Il a désormais une taille réduite d'environ 30 musiciens contre une quarantaine au minimum attendus pour une formation symphonique. Cette diminution quantitative de la filière artistique est à rapprocher d'un recours croissant à des intermittents pour assurer les mêmes fonctions ;
- la filière administrative (16 % des effectifs en 2021) reste stable, avec 13 salariés ; elle fait face cependant à une certaine tension avec l'instabilité du poste de directeur des ressources humaines et un poste de chef comptable non pourvu. En 2022, l'équipe connaît le départ du directeur adjoint et l'absence prolongée du contrôleur de gestion, alors que le directeur général en place depuis 2004 prend sa retraite ;
- la filière technique (21 % des effectifs en 2021) voit ses effectifs se réduire, passant de 35 personnes en 2015 à 31 en 2021. Des choix d'organisation ont été opérés avec des absences de remplacement (technicien d'orchestre, responsable de la scène) et des effectifs ajustés pour les machinistes et les électriciens. Une grande partie de la filière est constituée d'agents territoriaux mis à disposition par la métropole (personnel des coulisses, agents d'entretien) ;
- la filière communication-relations extérieures (26 % des effectifs soit 40 personnes en 2021) comprend :
 - des salariés dédiés à la fonction commerciale et communication. Cette fonction a été renforcée en 2017 par l'arrivée d'un *community manager*, afin de rendre présent l'opéra sur internet et les réseaux sociaux ;
 - le personnel de salle est nombreux compte tenu de la taille de l'opéra. Les effectifs sont les plus fluctuants en volume et progressent au cours de la période. L'effectif comprend pour moitié des salariés en CDII à temps partiel.

5.1.2.2 Les emplois non-permanents

Les emplois non-permanents concernent les salariés ayant un lien contractuel direct avec l'établissement, en l'occurrence les CDD et les CDDU, à l'exclusion des personnels extérieurs (personnel prêté par une autre structure, temps agent facturé par la métropole).

Le nombre de CDD croît de façon importante entre 2015 et 2019, ce qui correspond à l'emploi d'une vingtaine de salariés. La hausse s'est amorcée dès 2017 et, bien que l'usage des CDD soit divisé par deux en 2020 et 2021, il s'inscrit dans la durée, y compris dans un contexte où la diminution du nombre de représentations ne permet pas de justifier le recours à ces contrats. L'ordonnateur a indiqué avoir recours aux CDD, notamment pour les métiers de l'accueil et de la billetterie, afin de ne pas recruter en CDI alors que l'opéra va fermer durant plusieurs saisons pour travaux. La place prise par les CDD peut cependant d'être relativisée en raison de son poids financier mineur au sein de la dépense salariale totale.

Les CDDU représentent un nombre important de contrats et un coût employeur significatif (992 contrats signés et 1,6 M€ de coût employeur en 2021). Entre 2015 et 2019, le recours à ce type de contrat a progressé de 26 %, il concerne une trentaine de métiers pour répondre à des besoins ponctuels. La liste des métiers pour lesquels l'établissement a conclu au moins 25 contrats pour une année durant la période de contrôle permet de dégager les tendances suivantes :

- le CDDU sert à amener dans l'institution une compétence inexistante en interne et pour laquelle l'établissement ne souhaite pas créer un poste dédié (opérateur vidéo) ou cherche à attirer un professionnel reconnu, dans le domaine artistique (chef d'orchestre) ;
- l'intermittence est rendue nécessaire pour le montage de certains spectacles dont la mise en scène exige un renfort en personnel sur scène (artiste dramatique, choriste, figurant), avec un appui dans les coulisses (costumier, maquilleur, habilleur). La taille réduite de l'orchestre constraint à l'emploi d'intermittents pour tenir certains plateaux ;

L'augmentation croissante du recours au CDDU traduit également la volonté d'un passage progressif du statut de salariés permanents à celui d'intermittents, en fonction des besoins de la programmation. La tendance s'affirme pour les artistes lyriques et les musiciens, et concerne aussi les métiers techniques (machinistes et techniciens d'orchestre).

5.2 L'évolution de la masse salariale

Les informations relatives aux dépenses de personnel sont présentées en annexe n° 1.

Les dépenses de personnel représentent près de 80 % des charges d'exploitation. Les postes de dépenses majeurs concernent le personnel propre de l'EPCC (CDI, CDII, CDD et CDDU – 67 % des dépenses en moyenne) et le personnel extérieur (environ 15 % des dépenses de personnel en moyenne). S'agissant du personnel directement rattaché, l'établissement présente un taux inférieur à celui des opéras (selon les études disponibles¹³) qui se situe aux alentours de 80 %. Cependant, la réintégration dans le calcul du personnel extérieur ramène l'établissement à un niveau identique à celui des autres maisons d'opéra.

La masse salariale connaît une progression de 3,2 % entre 2015 et 2019 (+ 312 570 €, qui correspond à la croissance d'activité avant un recul en 2020 (- 1 549 115 €, soit - 15,5 %) puis une reprise en 2021. Les raisons de cette évolution sont les suivantes :

- le personnel extérieur constitue une catégorie stable – l'effectif de fonctionnaires mis à disposition varie peu et les évolutions sont liées au recours à du personnel prêté pour les coproductions et aux ajustements des prestations apportées par la métropole en matière de services supports ;
- la masse salariale des CDDU progresse de 2015 à 2019 pour faire face aux besoins en matière de main d'œuvre face à la hausse du nombre de représentations, avant de chuter en 2020 en raison des fermetures imposées par la pandémie. Le recours aux CDDU explique en grande partie les variations du coût salarial et a permis de le réduire en 2020 alors que la masse salariale des salariés permanents restait stable (hors exonérations de cotisations). En période de fonctionnement régulier, les intermittents représentent plus de 20 % de la masse salariale de l'établissement ;
- les CDD ont été nombreux en 2020 afin d'assurer les remplacements des personnels en congés maladie ;
- outre la baisse des dépenses liées aux CDDU en 2020 et 2021, l'évolution de la masse salariale a également été marquée par la réduction des cotisations sociales en 2020 et 2021 (992 001 € sur ces deux exercices).

L'établissement a bénéficié en 2018 et 2019 de deux versements au titre du crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi¹⁴ (CICE) dans la mesure où il est soumis à l'impôt sur les sociétés.

L'établissement a bénéficié du dispositif d'activité partielle pour la période allant du 16 mars 2020 au 22 avril 2020 pour un montant de 310 815 €.

¹³ Caroline Sonrier, Emmanuel Quinchez, « La politique de l'art lyrique en France », 5 octobre 2021.

¹⁴ Pour un montant de 699 038 € en 2018 et de 226 457 € en 2019, ce qui constitue une part non négligeable des produits d'exploitation, respectivement 6,08 % et 3,21 %.

5.3 Le dialogue social

L'établissement a l'obligation de mettre en place un conseil social et économique (CSE) en application de l'article L. 2311-1 du code du travail, en sa qualité d'établissement public à caractère industriel et commercial¹⁵.

Les instances du personnel sont réunies 11 à 12 fois par an et le CSE a été installé. Les partenaires sociaux ont été invités à présenter leurs revendications dans le cadre des négociations annuelles obligatoires. Chaque négociation a donné lieu à plusieurs réunions de travail.

L'examen des procès-verbaux des instances fait apparaître une tension du dialogue social, qui se renforce en 2017 à la suite du mouvement de grève engagé afin d'obtenir des revalorisations salariales. Les négociations ont toutes abouti à des procès-verbaux de désaccord et à la prise de décisions unilatérales de l'employeur pour clore le dialogue social annuel.

En 2018, la précédente direction a fait dénoncer par le conseil d'administration 5 accords collectifs d'entreprise et 12 décisions unilatérales. La procédure de dénonciation oblige l'employeur et les représentants du personnel à engager des négociations en vue de conclure un accord de substitution, dans un délai contraint. Au terme de ce délai, si aucun accord de substitution n'est signé, l'accord antérieur cesse d'être applicable, notamment aux nouveaux entrants, mais les salariés présents conservent les avantages individuels acquis, ces derniers étant intégrés dans le contrat de travail.

En dehors des accords relatifs à la garantie santé et au compte épargne-temps des agents administratifs et techniques, l'établissement n'applique plus d'accord collectif négocié avec les représentants du personnel. Le mouvement social de 2017 et les dénonciations qui ont suivi de la part de l'employeur n'ont pas abouti à une intensification du dialogue social.

L'employeur dispose désormais de marges de manœuvre sur les rémunérations, ramenées aux dispositions conventionnelles pour les nouveaux salariés en CDI et en CDD, ainsi que sur l'organisation du temps de travail. La nouvelle direction a formulé le souhait de reprendre le dialogue social au sein des instances.

L'ensemble du personnel de droit privé de l'établissement est soumis à un horaire collectif en référence à la convention collective, à l'exception des musiciens de l'orchestre qui bénéficient d'un horaire collectif inférieur au plafond de 1 224 heures annuelles prévu par la convention collective pour cette catégorie de personnel.

¹⁵ En leur qualité d'agents publics, les personnels mis à disposition continuent à relever des instances de la métropole.

5.4 Le personnel extérieur

5.4.1 Le prêt de main d'œuvre dans le cadre des coproductions

Le fichier de suivi des dépenses permet d'identifier les tiers, des institutions culturelles avec lesquelles l'établissement est en coproduction (opéras français ou étrangers ; municipalité ou EPCI), et les montants concernés par exercice. Des dépenses relatives à ces coproductions peuvent également être imputées au titre de déplacements ou de défraiements d'artistes.

Les prêts de main d'œuvre concernent du temps de technicien, pour la mise en place de costumes ou de décors. Mis à part quelques remboursements forfaitaires, l'établissement paie au réel le temps de personnel dont il bénéficie.

5.4.2 Les facturations de personnel par la métropole

Les mises à disposition des agents de la métropole sont régies depuis 2013 par des conventions triennales. Les conventions de prestations de services sont également triennales depuis 2021, afin de répondre à une recommandation de la chambre.

À l'inverse des conventions de prestations de services, les conventions relatives aux mises à disposition ne précisent pas les modalités pratiques de remboursement.

Le montant total des facturations progresse de 4,7 % soit + 62 621 € au cours de la période examinée. Cependant, le nombre de mises à disposition s'est réduit d'un agent, soit une baisse du coût pour l'établissement estimée à 30 000 €. En outre, les prestations réalisées par la métropole recouvrent un périmètre constant de 2015 à 2021, hormis pour la médecine du travail, sortie du champ des conventions. L'augmentation de la facturation des prestations de services par la métropole (27 %, soit 96 310 €) mérite l'attention de l'établissement.

5.5 Le directeur général

5.5.1 La poursuite d'activité de l'ancien directeur

Selon les dispositions de l'article L. 556-11 du code général de la fonction publique, la limite d'âge des agents contractuels occupant des emplois permanents est fixée à 67 ans ; une poursuite d'activité peut être autorisée jusqu'à 70 ans pour des situations liées à la charge d'enfants ou de carrière incomplète afin de pouvoir bénéficier d'une retraite à taux plein.

La circulaire¹⁶ du ministère de la culture n° 2008-006 du 29 août 2008 ne saurait être interprétée comme une possibilité de déroger au droit commun de la fonction publique.

L'ancien directeur a atteint 70 ans en mai 2018, date à laquelle il ne pouvait plus prétendre à une poursuite de son activité.

Lors de sa séance du 7 juin 2016, le conseil d'administration a voté le renouvellement du mandat du directeur et de son contrat de travail pour une durée de trois ans à compter du 1^{er} juillet 2016, alors que l'instance avait connaissance de l'atteinte de la limite d'âge en mai 2015. Une procédure identique a été suivie lors de la séance du conseil d'administration du 26 juin 2019, avec l'approbation d'un nouveau contrat jusqu'au 30 juin 2022, date du départ en retraite de l'ancien directeur.

5.5.2 Les contrats de l'actuel directeur général

Un directeur d'EPCC relève des emplois supérieurs de direction de la fonction publique territoriale susceptibles d'être pourvus par des agents contractuels. Les directeurs généraux des établissements locaux, parmi lesquels les EPCC, relèvent d'une grille indiciaire¹⁷ composée de quatre échelons, avec un traitement s'échelonnant de l'indice 1012 à l'indice hors échelle C.

Le contrat du précédent directeur s'étendait du 1^{er} juillet 2019 au 30 juin 2022. Son successeur bénéficie d'un contrat établi du 1^{er} septembre 2022 au 31 août 2025.

Le contrat de travail des directeurs successifs, rédigé sur le même modèle, rappelle que le directeur est un agent contractuel de droit public. Dans les deux cas, le contrat prévoit, sans plus de précision, une rémunération mensuelle brute dont le montant est fixé en valeur absolue, augmentée de l'indemnité de résidence. Cette formulation sommaire appelle deux observations.

En l'espèce, la rémunération mentionnée dans les contrats de travail des directeurs successifs ne fait pas référence à l'échelonnement indiciaire prévu par la réglementation en vigueur, ce qui ne permet pas de s'assurer que son niveau respecte le plafond autorisé.

Le contrat ne prévoit pas de modulation de nature indemnitaire de la rémunération qui serait corrélée aux résultats de l'établissement, dont la gestion a été déclarée de nature industrielle et commerciale.

Il appartient à l'établissement de se conformer aux textes en vigueur en déterminant de façon précise, dans le contrat du directeur, les différents éléments qui composent sa rémunération et en garantissant que son plafonnement équivalent indiciaire est respecté.

L'ordonnateur et le président du conseil d'administration admettent la nécessité de revoir les clauses relevant des conditions statutaires et de rémunérations relatives à la fonction de directeur général.

¹⁶ Circulaire pour la mise en œuvre de la loi n° 2002-6 du 4 janvier 2002 relative à la création d'établissements publics de coopération culturelle modifiée par la loi n° 2006-723 du 22 juin 2006 et du décret n° 2002-1172 du 11 septembre 2002 modifié par le décret n° 2007-788 du 10 mai 2007.

¹⁷ L'agent est rémunéré en référence à l'un des échelons, en fonction de la durée et du niveau de son expérience professionnelle. Il peut bénéficier des accessoires de rémunération et des primes et indemnités afférents aux emplois de direction.

5.6 Le ballet de l'opéra Toulon Provence Méditerranée

À la création de l'établissement, le ballet était composé de 16 danseurs, d'un régisseur de ballet et d'un directeur de la danse, soit un total de 18 personnes relevant du droit privé.

Après la décision de l'arrêt progressif de l'activité chorégraphique, la délégation unique du personnel a créé une commission de reclassement des artistes chorégraphiques en vue de faciliter leur reconversion professionnelle. L'accompagnement proposé a abouti à la reconversion de neuf salariés en interne et au départ de quatre d'entre eux. Les reclassements ont été effectués, avec changement de poste et de grade, entre janvier 2011 et janvier 2017.

Selon les programmes de l'opéra, le dernier spectacle chorégraphique du ballet a eu lieu en juin 2014. Le ballet a participé à trois opéras au cours de la saison 2014-2015. Aucune mention des danseurs n'est faite dans les programmes des saisons ultérieures. Lors de la réunion du comité d'entreprise du 20 janvier 2017, le directeur général indique que l'un des salariés a participé à un spectacle en tant que figurant ; il précise que les autres ont décliné l'invitation à prendre part à des représentations en qualité de figurant.

Au 31 décembre 2022, l'annexe du compte administratif relative aux effectifs, mentionne que le ballet comptait encore cinq membres¹⁸, un régisseur et quatre artistes chorégraphiques.

L'établissement a produit les plannings de travail du ballet depuis septembre 2016. Les documents attestent de la présence des salariés au studio de danse. Les ordonnateurs successifs confirment la présence des salariés dans les locaux.

Selon l'ancien directeur, les cinq salariés ont été destinaires de propositions de reclassement, en interne et en externe, ainsi que d'offres de ruptures conventionnelles qu'ils auraient toutes déclinées. Il n'a toutefois pas été en mesure de produire des documents retracant les démarches effectuées en ce sens. Seuls les procès-verbaux du comité social et économique attestent des démarches entreprises auprès des membres du ballet.

Lorsque l'établissement a besoin de recourir à des artistes chorégraphiques, il fait appel à des intermittents du spectacle extérieurs. Ce recours est constant de 2016 à 2021 et important en volume, notamment en 2018 et 2020.

Dans un courrier du 12 janvier 2023, le directeur général a informé la direction départementale de l'emploi, du travail et des solidarités de son intention de procéder au licenciement pour motif économique de cinq salariés¹⁹.

Lors du comité social et économique du 20 janvier 2023, la direction a informé les représentants du personnel du projet de licenciement collectif pour motif économique. Les échanges entre le président du comité et les représentants du personnel mentionnent que les personnels concernés n'accomplissent plus de prestations artistiques au sein de l'établissement depuis plusieurs années, en dehors de leur maintien en condition physique.

¹⁸ Quatre artistes chorégraphiques et un régisseur de ballet.

¹⁹ L'établissement a soumis une note à l'administration sur la situation financière au 31 décembre 2022.

Les personnels ont perçu un salaire mensuel durant l'ensemble de la période contrôlée, correspondant au salaire de base, à la prime d'ancienneté, à la prime de maquillage et de chaussons pour les danseurs ; au salaire de base et à la prime d'ancienneté pour le régisseur. Le montant cumulé du coût employeur²⁰ s'élève ainsi à 1,7 M€ entre 2015 et 2022. L'établissement a ainsi supporté les rémunérations de personnels permanents non présents sur scène et les coûts liés à l'emploi de personnels extérieurs sur ces mêmes fonctions.

Après l'échec des tentatives de reclassement menés jusqu'en 2017, l'établissement a laissé la situation perdurer ; les ordonnateurs successifs ont validé le service fait et les emplois ont été budgétés de façon constante chaque année. Au cours de l'année 2023, l'établissement a poursuivi la procédure de licenciement des salariés concernés.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La gestion des ressources humaines se révèle complexe en raison des statuts juridiques juxtaposés et du recours accru à des contractuels intermittents.

La question du suivi et de la maîtrise des charges de gestion apparaît aujourd'hui comme un enjeu majeur, voire un facteur de risque pour l'établissement, avec en regard une équipe administrative et de direction réduite par l'absence de plusieurs agents (directeur adjoint, directeur des ressources humaines, contrôleur de gestion).

6 LA FIABILITE DES COMPTES ET LA SITUATION FINANCIERE

6.1 La qualité de la prévision budgétaire et de l'information financière

6.1.1 Le respect du calendrier budgétaire

Le débat d'orientations budgétaires a lieu lors d'une séance du conseil d'administration (janvier ou février) précédant le vote effectif du budget (mars ou avril). Le rapport de présentation a l'appui du DOB est détaillé et fait le point sur les recettes, les dépenses, les soldes intermédiaires de gestion, les investissements et les projets en cours tandis qu'une annexe donne le programme de la saison.

²⁰ Le coût employeur comprend le salaire net majoré des cotisations sociales et cotisations patronales.

L'article 13 des statuts de l'EPCC prévoit que l'état prévisionnel des recettes et des dépenses est adopté par le conseil d'administration avant le 1^{er} janvier de l'exercice auquel il se rapporte. Cette disposition n'est pas respectée : le débat d'orientations budgétaire a lieu lors de la première réunion du conseil au mois de janvier, pour un vote du budget pour l'année en cours au mois de mars. Le vote du budget a lieu concomitamment à l'adoption des délibérations de demande de subvention de fonctionnement et d'investissement à la métropole et au département.

Afin de mettre en conformité le calendrier du vote du budget avec les statuts de l'établissement, des modifications ont été apportées aux statuts par le conseil d'administration afin que le budget primitif de l'établissement puisse être adopté chaque année au plus tard le 31 mars de l'exercice auquel il se rapporte.

6.1.2 La qualité de la prévision budgétaire

L'exécution budgétaire est satisfaisante en section d'exploitation, comme en recettes de la section d'investissement.

Les dépenses d'investissement présentent un taux moyen de 55,7 %. La faiblesse des taux d'exécution de la section d'investissement est due au défaut de report des restes à réaliser. En outre, les dépenses prévues aux comptes « *immobilisations corporelles* » et « *avances versées sur commandes d'immobilisations corporelles ou incorporelles* », qui représentent les principaux postes de dépenses, sont surestimées pour l'ensemble des exercices. La moindre exécution budgétaire entraîne un report excédentaire d'une année sur l'autre.

L'ordonnateur a indiqué vouloir conserver une réserve de crédits en cas d'imprévu. La chambre observe que cette démarche contrevient au principe de sincérité budgétaire.

6.1.3 La comptabilité analytique et le contrôle de gestion

Le précédent rapport de la chambre avait recommandé la mise en place d'une comptabilité analytique afin de piloter au mieux l'activité et de maîtriser les charges.

L'établissement dispose de tableaux retraçant les charges et les recettes directes pour chaque catégorie de spectacles (lyrique, symphonique, théâtre, ciné-concert, décentralisé, autres spectacles). Ces documents détaillent les charges par chapitre budgétaire, et les recettes liées aux ventes de billetterie sont identifiées.

6.2 La fiabilité des comptes

6.2.1 La comptabilité d'engagement et les restes à réaliser

La comptabilité d'engagement doit permettre de déterminer les crédits disponibles en investissement comme en exploitation par différence entre le total des ouvertures de crédits et celui des dépenses engagées non mandatées et des mandats émis.

L'ordonnateur indique pratiquer une comptabilité d'engagement. Le tableau de suivi des engagements est généré par l'applicatif utilisé par le service comptable. Il comporte la mention de l'acte juridique génératrice de la dépense ou de la recette, sa date, le tiers, l'objet, le montant total et son imputation. Cependant, il ne comporte pas les dates de liquidation, de mandatement et de paiement, ainsi que les éventuels soldes correspondants. De même, les crédits ouverts et restants n'apparaissent pas. L'outil présenté ne répond pas entièrement aux exigences d'une comptabilité d'engagement.

Ce constat est confirmé par le fait que les comptes administratifs ne font état d aucun reste à réaliser dans les deux sections.

Recommandation n° 1 : améliorer les indicateurs relatifs à la tenue de la comptabilité d'engagement.

6.2.2 L'amortissement des immobilisations

La chambre constate la concordance entre l'inventaire de l'ordonnateur et l'état de l'actif figurant au compte de gestion.

Les durées d'amortissement par catégories de biens ont été fixées par une délibération adoptée par le conseil d'administration le 28 février 2013. Elles sont conformes aux barèmes indicatifs figurant dans l'instruction budgétaire et comptable M4 relative aux services publics industriels et commerciaux, et respectées par l'établissement.

6.2.3 Les provisions pour risques

L'établissement applique la procédure de dotations aux provisions pour risques et charges de nature budgétaire. Elles sont destinées à faire face à des risques liés aux contentieux sociaux ou à des litiges.

6.2.3.1 Les provisions relatives aux redressements de l'URSSAF

Un premier redressement pour la période 2013-2015 a été provisionné à hauteur de 187 500 € en 2016, avant une reprise complète en 2018 du fait de la condamnation de l'établissement à verser à l'URSSAF 196 946 €. L'établissement a fait appel de ce jugement.

Un montant de 180 000 € a été provisionné pour faire suite à l'ouverture d'un redressement pour les exercices postérieurs à 2016, concernant le cumul du versement d'indemnités forfaitaires de remboursement de frais professionnels et de la déduction forfaitaire spécifique.

6.2.3.2 Les provisions relatives aux contentieux avec les salariés de l'orchestre.

En 2016, 16 membres de l'orchestre ont engagé un contentieux collectif devant les juridictions civiles au sujet de l'intégration de leur prime d'ancienneté dans leur salaire de base. Ils ont été rejoints par deux autres musiciens qui ont intenté des actions à titre individuel.

Des provisions ont été constituées à hauteur de 654 000 € fin 2018, avant de faire l'objet d'une reprise en 2019. L'établissement a en effet été condamné à payer une somme de 582 222 €. Les musiciens ont engagé un nouveau contentieux en 2019 pour lequel l'établissement a constitué une provision de 175 000 €.

6.2.3.3 Les provisions relatives aux départs en retraite

Ces provisions sont constituées pour faire face au paiement de la prime de départ en retraite pour les salariés de droit privé, prévue par la convention collective et calculée en fonction de la durée de présence au sein de l'établissement (en moyenne quatre mois de salaire). Une première provision a été constituée en 2020 pour 115 000 € et une seconde en 2021 pour 240 000 €.

6.2.4 Les rattachements de charges à l'exercice concerné

L'établissement connaît un taux de rattachement de charges élevé au titre des exercices 2019 et 2020 soit respectivement 12,3 % et 16,7 %. Les montants correspondent aux remboursements effectués à la métropole pour les mises à disposition et la facturation de prestations de services. L'ordonnateur a indiqué que les conventions de prestations occasionnaient, depuis 2018, de nombreux échanges avec la métropole pour déterminer le montant exact à rembourser, ce qui a suscité des retards dans l'émission des titres et les mises en paiement. Le passage à un système forfaitaire a permis de recaler les échéances à compter de l'exercice 2021.

6.2.5 Les acomptes versés dans le cadre des coproductions

L'établissement verse des acomptes pour ses participations à des coproductions avec d'autres maisons d'opéra. Le montant d'un acompte est estimé dans le cadre d'un budget prévisionnel. Une fois les représentations du spectacle jouées dans les différents sites, les participants récupèrent, le cas échéant, le trop versé de leurs acomptes.

Ces opérations sont retracées à la section d'investissement, au compte 238 « *Avances versées sur commandes d'immobilisations corporelles* ».

Aucun document ne retrace de façon synthétique les engagements pris. La balance du compte de gestion indique un solde de 373 610 € au 31 décembre 2022 au débit du compte 238. Les régularisations sont tardives, ainsi ce n'est qu'en 2017 qu'une régularisation a lieu concernant les coproductions de la saison 2009-2010. De 2019 à 2021, aucune recette n'a été enregistrée sur le compte 238 alors que des apports ont été inscrits en dépense en 2017 et 2018.

La chambre prend note de l'engagement du directeur général à effectuer, au 31 décembre 2023, les régularisations attendues pour les versements d'acomptes ayant donné lieu à la réalisation des spectacles correspondants.

6.3 La tenue des régies

L'établissement compte sept régies. L'examen de la chambre a porté sur les actes constitutifs des régies ainsi que les procès-verbaux de contrôles, sans qu'il soit toutefois procédé à leur contrôle en propre.

- La régie d'avances pour les dépenses de spectacles

La régie a été créée en 2017 pour permettre des achats d'un montant inférieur à 2 000 € par opération. Les procès-verbaux rédigés par l'agent comptable préconisaient la nomination d'un suppléant²¹. Alors qu'une fraude significative à la carte bancaire a été constatée en 2020, aucun contrôle n'a été effectué les années suivantes par l'agent comptable. En outre, les contrôles pratiqués par l'établissement ne donnent pas lieu à la rédaction d'un compte-rendu.

Le directeur général indique qu'un régisseur suppléant a été nommé et que les vérifications à venir feront l'objet d'une formalisation.

- La régie d'avances pour les déplacements

La régie a été créée en 2013 afin de régler les déplacements professionnels des personnels. Elle a été vérifiée par l'agent comptable le 30 décembre 2020, qui préconisait la nomination d'un suppléant. La chambre prend note de l'engagement du directeur général à nommer un régisseur suppléant sans délai.

- La régie d'avances et de recettes liée aux titres restaurant

La régie a été créée en 2016 afin de gérer les titres restaurants destinés aux personnels. Le régisseur peut payer les dépenses liées aux titres restaurant ainsi que les frais de gestion. Il encaisse la participation des bénéficiaires (soit 50 % de la valeur du titre).

À l'occasion de ses vérifications dont la dernière date du 13 janvier 2022, l'agent comptable a préconisé le scellement du coffre. La chambre prend note de l'engagement du directeur général à procéder au plus vite à la sécurisation exigée.

²¹ « L'état du compte bancaire » annexé au procès-verbal du 31 décembre 2020 pointait un montant de 279,42 € à réapprovisionner. L'ordonnateur indique que cette somme fera l'objet d'une régularisation.

- La régie d'avances « menues dépenses »

La régie a été créée en 2005 pour prendre en charge les menues dépenses urgentes et nécessaires au bon déroulement des spectacles. Aucun contrôle n'est intervenu depuis le 1^{er} décembre 2020, alors que la régie devait constituer un point de vigilance. La chambre prend note de l'engagement du directeur général à procéder à la vérification de la régie.

- La régie d'avances et de recettes de l'opéra

La régie de recettes a été créé en 2004 en vue d'encaisser les produits résultant de la billetterie puis transformée en 2016 en régie d'avances et de recettes en vue de permettre les remboursements ou annulations. Le montant maximum de l'avance consentie au régisseur est de 80 000 €. Ce dernier dispose d'un fonds de caisse de 6 000 €.

Le conseil d'administration a autorisé la régie à encaisser les recettes de billetterie pour le compte de tiers en 2017. L'établissement a ainsi passé des conventions annuelles avec l'association « Festival de Musique de Toulon et sa région » afin de mutualiser les moyens.

Les recettes sont encaissées sous forme de numéraire, carte bancaire, chèque ou virement et sont remboursées au moyen de chèque ou de virement. Ces opérations de décaissement doivent être identifiées par le régisseur, dont la responsabilité ne peut être engagée à hauteur des déficits éventuels liés à l'exécution des opérations de la régie. Ainsi, l'établissement prend à sa charge les risques liés à l'encaissement des recettes.

La régie a été vérifiée le 13 avril 2022 par l'agent comptable qui relevait un écart de 100 €. En outre, différentes dépenses d'un montant total estimé à 8 723,50 €, en attente de reconstitution, devaient être transmises à l'ordonnateur pour régularisation par émission des mandats correspondants. De même, les frais relatifs aux cartes bancaires restaient à régulariser.

L'ordonnateur n'a produit aucun document attestant des régularisation attendues. Le directeur général indique qu'un régisseur titulaire ainsi qu'un suppléant ont été nommés en mai 2023 et qu'une vérification de la régie sera prochainement effectuée.

6.4 L'analyse financière

6.4.1 La formation de l'autofinancement

Les informations relatives à la situation financière de l'établissement sont présentées en annexe n° 2.

6.4.1.1 Les charges de gestion

Entre 2015 et 2021, le montant des charges de gestion recule de 1,6 M€, soit - 14 %. Ces charges avaient augmenté de façon constante de 2015 à 2019, en lien avec le plus grand nombre de spectacles et de représentations. Les exercices 2020 et 2021 ont été affectés par la pandémie puis par une reprise progressive d'activité, confirmée en 2022. Les charges de personnel ont reculé de 982 737 € entre 2015 et 2021, soit - 10,2 %.

6.4.1.2 Les produits d'exploitation

Les subventions d'exploitation constituent l'essentiel des ressources de l'établissement (95 % des recettes d'exploitation en 2021) et leur montant est stable durant la période à un niveau d'environ 10 M€.

La part la plus importante est représentée par la subvention de la métropole qui se situe à 8 M€. En 2021, la subvention a été ramenée à 5,5 M€ en raison du versement d'une subvention complémentaire versée par le département dans le contexte de crise sanitaire. Le département du Var a versé une subvention de 1 920 00 € de façon constante.

Les recettes connaissent toutefois une baisse entre 2015 et 2021 de 8 %. Ce recul est constaté depuis l'exercice 2020, période de pandémie, qui enregistre 10,9 M€ de recettes contre près de 13 M€ les deux années précédentes.

Les recettes d'exploitation connaissent la réduction la plus importante (- 1 241 650 €, soit - 11 %), en lien avec la baisse des ventes, dont diminution commence dès 2019. Les fermetures liées à la pandémie sont la cause d'une chute en 2020, qui s'accentue en 2021.

Toutes les catégories de spectacles ont été affectées par les conséquences de la crise sanitaire (fermeture de l'établissement). En particulier, les spectacles lyriques, qui contribuaient au chiffre d'affaires à hauteur de 750 000 € jusqu'en 2019, alors qu'ils ne représentent que 142 851 € en 2021.

Les travaux du foyer Campra n'ont pas permis la location de la salle durant une partie de 2020 et 2021, alors que celle-ci apportait un revenu de 50 000 € à 70 000 € les années précédentes.

Le résultat exceptionnel atteint un montant de 556 379 € par une exonération accordée à l'établissement par l'URSSAF et la résolution d'un litige social au bénéfice de l'employeur.

Les autres produits de gestion courante correspondent de façon ponctuelle à des apports en coproduction et au mécénat d'entreprises locales (75 %) ou de particuliers (25 %), réunis au sein du Club Orfeo. Les recettes du mécénat s'élevaient à près de 100 000 € par an jusqu'en 2019. En 2020, les sommes reçues ont été remboursées par l'établissement.

Les subventions reçues de la part de personnes morales privées au titre d'une convention de mécénat particulière, en dehors du cadre du Club Orfeo, ont sensiblement diminué, passant de 140 000 € en 2018-2019 à 55 000 € en 2021.

6.4.1.3 La capacité d'autofinancement

La capacité d'autofinancement (CAF) brute dégagée par la section d'exploitation est faible. Elle représente en moyenne 3 % des recettes d'exploitation. Elle atteint 10,5 % des produits de gestion en 2020 en raison du recul du montant des charges inhérent à la fermeture pendant la pandémie.

L'établissement n'a pas d'encours de dette à rembourser.

RAPPORT D'OBSERVATIONS DEFINITIVES

Tableau n° 2 : Capacité d'autofinancement dégagée par la section d'exploitation (en euros)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Charges d'exploitation</i>	11 594 242	11 397 124	11 642 335	11 905 121	12 023 617	9 527 342	9 982 584
<i>Recettes d'exploitation</i>	11 665 976	11 764 635	11 689 722	12 643 014	11 878 463	10 724 569	10 424 325
<i>Excédent brut d'exploitation</i>	71 735	367 511	47 387	737 894	-145 154	1 197 227	441 741
<i>Résultat financier</i>	297	0	90	0	0	0	-21
<i>Résultat exceptionnel</i>	363	1 377	3 125	3 121	-47 150	5 480	556 379
<i>Impôt sur les bénéfices</i>	0	0		72 025	66 417	64 908	195 193
<i>CAF brute</i>	72 394	368 888	50 602	668 990	-258 720	1 137 799	802 906
<i>Annuités des emprunts</i>	0	0	0	0	0	0	0
<i>CAF nette</i>	72 394	368 888	50 602	668 990	-258 720	1 137 799	802 906

Source : CRC (d'après les comptes de gestion).

6.4.1.4 Le résultat net

L'établissement dégage un faible excédent pour l'ensemble de la période sous revue, à l'exception d'un léger déficit en 2019. Le résultat moyen de 2015 à 2021 s'élève à 210 451 €, ce qui équivaut à moins de 1 % des recettes totales. Il traduit la relative fragilité de la situation financière même si l'établissement s'appuie sur les subventions versées par les collectivités dont le montant est *a priori* stable. Néanmoins, il se trouve contraint de réduire ses charges compte tenu de l'érosion des recettes d'exploitation. Selon les prévisions, le déficit atteindrait 611 200 € en 2022.

Tableau n° 3 : Le résultat net (en euros)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Total des charges</i>	11 867 006	11 905 080	11 989 568	12 861 895	12 825 155	10 187 439	10 842 942
<i>Total des recettes</i>	12 105 654	11 972 712	12 043 170	13 021 355	12 808 603	10 947 358	11 143 575
<i>Résultat net*</i>	238 648	67 632	53 602	159 460	-16 552	759 919	300 633

* hors report de l'exercice précédent

Source : CRC (d'après les comptes de gestion).

6.4.2 Le financement des investissements

Pour financer ses investissements, l'établissement bénéficie, outre la CAF nette, d'une subvention d'investissement versée par la métropole et des régularisations d'acomptes versés dans le cadre des coproductions entre 2016 et 2018.

Ses principales dépenses en matière d'investissement correspondent à :

- des achats de logiciels, de mobilier et matériel pour le fonctionnement courant ou la production de spectacles, soit un cumul de 2,07 M€ de 2015 à 2021) ;
- un montant total de 439 008 € a été mandaté sous forme d'acomptes pour participer à des coproductions de 2015 à 2021 ;

Les dépenses d'investissement représentent un montant annuel moyen 358 965 €, soit un cumul de 2,5 M€ durant les exercices considérés.

Par différence entre les recettes et les dépenses, la section d'investissement génère un besoin de financement qui est couvert par des prélèvements sur le fonds de roulement.

6.4.3 Le bilan

Le fonds de roulement, résultant de la différence entre les ressources stables et les emplois stables, passe de 228 428 € à 2 191 654 € entre 2015 et 2021. Son niveau s'avère confortable dans la mesure où il représente en 2021 l'équivalent de 80 jours de charges courantes.

Les créances d'exploitation sont en diminution au cours de la période considérée (- 690 277 €), ce qui résulte d'une moindre vente d'abonnements. Dans le même temps, les dettes d'exploitation augmentent pour atteindre 4 M€ au 31 décembre 2021 (+ 1 265 753 €). La différence entre les créances et les dettes d'exploitation constitue une ressource pour l'établissement.

En conséquence, la trésorerie nette à la clôture de l'exercice se situe à un niveau élevé, progressant de façon continue pour atteindre 5,2 M€ en 2021. Elle représente 193 jours de charges courantes.

La situation de trésorerie à la clôture de l'exercice s'explique par les modalités de versement des subventions des deux membres fondateurs. Le département verse sa subvention en fin d'année. La métropole a quant à elle modifié l'échéancier de ses versements. Jusqu'en 2019, le montant de la subvention de 8 M€ était versé en quatre paiements trimestriels. En 2020, la moitié de la subvention a été versée en novembre. En 2021, l'établissement n'a reçu la totalité de l'aide de la métropole qu'au mois de décembre.

Les montants importants perçus en fin d'exercice ont pour effet d'augmenter la trésorerie disponible au 31 décembre. Ces calendriers influencent défavorablement les délais de paiement des fournisseurs.

6.4.4 Les marges de manœuvre en matière de gestion

Les marges de manœuvre financières sont ténues :

- l'établissement dépend du retour du public dans les salles d'opéra après la pandémie. L'augmentation des tarifs serait susceptible de dissuader les spectateurs payants. Le directeur souligne la difficulté d'anticiper les attentes du public. Les billets sont souvent vendus dans les derniers jours qui précèdent la représentation, à rebours des anciennes habitudes d'abonnements à l'année. L'établissement est en concurrence avec d'autres catégories de loisirs ;
- la baisse des produits liés aux ventes accroît la dépendance aux subventions d'exploitation versées par les collectivités locales. Néanmoins, leur engagement est réitéré par le plan d'investissement dont va bénéficier le bâtiment historique de l'opéra pour un montant de 38 M€, entièrement financé par la métropole ;
- les dépenses de personnel représentent environ 80 % du montant des charges d'exploitation et le recours à des salariés relevant du statut des intermittents du spectacle a permis d'amortir les conséquences des fermetures liées à la pandémie en 2020. L'établissement a déjà réduit les autres postes de dépenses, notamment les charges à caractère général ; il recourt également aux coproductions pour limiter les frais liés au montage de nouveaux spectacles.

L'ordonnateur insiste sur le coup d'arrêt qu'a représenté la crise Covid en 2020 et 2021 et sur la vigueur de la reprise de la fréquentation depuis 2022. Cette reprise ne se traduit pas pour l'heure en termes financiers. À la clôture de l'exercice 2022, l'établissement enregistrerait un résultat comptable en déficit de 611 200 €. La progression des charges d'exploitation (11 917 291 €, soit + 19,3 %), dépasserait celle des recettes d'exploitation (11 405 564 €, soit + 9,41 %).

6.5 Une approche du coût à la place

La comptabilité analytique identifie la part des charges directes à hauteur de 20 %. Leur poids varie en fonction du spectacle proposé, l'art lyrique étant plus consommateur de ressources que les autres spectacles. Les éléments de coût sont présentés en annexe n° 3.

Le coût net, calculé en soustrayant des recettes les dépenses directes et indirectes, est inférieur en moyenne de 10 % au coût brut. La participation laissée à la charge du spectateur se révèle donc limitée ; elle est encore plus réduite pour les abonnés, qui bénéficient d'un coût à la place moins élevé pour chaque représentation.

La pandémie en 2020 et 2021 a provoqué une baisse sensible de la fréquentation de l'opéra, ce qui ne rend pas le calcul du coût à la place pertinent. Les données des années suivantes n'étant pas utilisables, la seule estimation valable du coût complet moyen à la place est celle de 2019, soit 261,40 €.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Le financement de l'établissement est majoritairement assuré par l'apport des subventions de la métropole Toulon-Provence-Méditerranée et du département du Var, lesquelles représentent 95 % des recettes.

Dépendant du soutien des collectivités dans un contexte où la fréquentation a pâti de la crise sanitaire en 2020-2021 avant de connaître une reprise en 2022, l'établissement est soumis à des risques de contentieux sociaux, potentiellement coûteux, et sa situation financière reste fragile.

La métropole a renouvelé son soutien à l'établissement en s'engageant à financer un plan de travaux de rénovation du bâtiment historique pour un montant de 38 M€ entre 2023 et 2026.

ANNEXES

Annexe n° 1. Les dépenses de personnel	40
Annexe n° 2. La situation financière de l'établissement.....	41
Annexe n° 3. Coût par catégorie de spectateur (en euros)	43

Annexe n° 1.Les dépenses de personnel

Tableau n° 1 : La masse salariale (en euros)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<i>621 - Personnel extérieur</i>	1 434 374	1 381 035	1 443 561	1 611 777	1 516 491	1 431 234	1 479 848
<i>63 - Impôts, taxes et versements sur rémunérations</i>	192 949	188 350	189 383	198 979	178 867	224 636	212 076
<i>64 - Salaires, traitements et charges sociales</i>	8 004 321	7 734 959	8 122 026	8 049 123	8 248 856	6 739 229	6 959 252
Total charges de personnel	9 631 644	9 304 344	9 754 970	9 859 879	9 944 214	8 395 099	8 651 176
Charges d'exploitation	11 510 375	11 905 080	11 989 568	12 861 895	12 825 155	10 187 438	10 842 942
Dépenses de personnel en % des dépenses d'exploitation	83,7%	78,2%	81,4%	76,7%	77,5%	82,4%	79,79%

Source : CRC d'après les comptes de gestion.

Tableau n° 2 : La facturation des conventions par la métropole (en euros)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Refacturation agents mis à disposition</i>	982 858	987 983	991 310	1 013 071	1 023 081	943 947	949 169
<i>Convention de services</i>	353 690	343 922	405 000	465 354	506 168	439 759	450 000
Total facturation Métropole	1 336 548	1 331 905	1 396 310	1 478 425	1 529 249	1 383 706	1 399 169
<i>total 621 - personnels extérieurs</i>	1 436 025	1 381 035	1 443 561	1 611 777	1 516 491	1 431 234	1 479 848

Source : CRC (d'après les fiches budgétaires et les comptes de gestion).

Annexe n° 2.La situation financière de l'établissement

Tableau n° 3 : Les charges d'exploitation (en euros)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Charges à caractère général	1 852 614	1 986 012	1 770 735	1 940 014	1 950 966	1 062 426	1 286 493
Charges de personnel	9 633 436	9 304 344	9 754 970	9 859 879	9 944 213	8 395 100	8 651 176
Autres charges de gestion	108 191	106 768	116 630	105 227	128 438	69 816	44 915
Total charges d'exploitation	11 594 242	11 397 124	11 642 335	11 905 120	12 023 617	9 527 342	9 982 584
Charges financières	0	0	0	0	0	0	42
Charges exceptionnelles	0	476	450	487	48 162	1 298	14 736
Impôts sur les bénéfices	0	0	0	72 025	66 417	64 908	195 193
Dotations aux amortissements	154 088	156 456	154 783	215 563	349 659	318 891	330 387
Dotations aux provisions	118 200	351 500	192 000	668 700	337 300	275 000	320 000
Total des charges	11 866 530	11 905 556	11 989 568	12 861 895	12 825 155	10 187 439	10 842 942

Source : CRC (*d'après les comptes de gestion*).

Tableau n° 4 : Les produits d'exploitation (en euros)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Atténuation de charges	124 002	142 892	169 867	811 831	380 963	408 065	111 218
Vente de produits	1 419 907	1 526 990	1 387 160	1 581 850	1 236 309	368 870	278 840
Subventions d'exploitation	9 999 000	10 003 668	10 029 750	10 060 000	10 059 500	9 947 609	9 974 598
Autres produits de gestion	123 067	91 085	102 944	189 334	201 691	25	59 670
Total recettes d'exploitation	11 665 976	11 764 635	11 689 721	12 643 015	11 878 463	10 724 569	10 424 326
Produits financiers	297	0	90	0	0	0	22
Produits exceptionnels	839	1 377	3 575	3 608	1 012	6 778	571 114
Opérations d'ordre	438 542	206 700	349 784	374 732	929 128	216 011	148 113
Total des recettes	12 105 654	11 972 712	12 043 170	13 021 355	12 808 603	10 947 358	11 143 575

Source : CRC (*d'après les comptes de gestion*).

Tableau n° 5 : Le financement des investissements (en euros)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
CAF nette	72 394	368 888	50 602	668 990	-258 720	1 137 799	802 906
<i>Subventions d'équipement</i>	119 092	150 000	150 000	179 604	150 000	0	200 000
<i>Avances et accomptes</i>	0	118 215	187 089	446 253	0	0	0
<i>Dépôts et cautionnements</i>	0	0	0	0	5 400	0	0
Financement propre disponible	191 486	637 103	387 691	1 294 847	-103 320	1 137 799	1 002 906
<i>Immobilisations incorporelles</i>	26 585	4 658	865	0	2 056	1 950	2 185
<i>Immobilisations corporelles</i>	92 507	281 544	354 992	721 608	171 990	189 238	223 567
<i>Avances et accomptes</i>	0	0	96 038	6 553	88 131	105 286	143 000
Dépenses totales d'investissement	119 092	286 202	451 895	728 161	262 177	296 474	368 752
Besoin ou capacité de financement	72 394	350 901	-64 204	566 686	-365 497	841 325	634 154

Source : CRC (d'après les comptes de gestion).

Tableau n° 6 : Le fonds de roulement (en euros)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ressources stables	1 440 877	1 803 309	1 849 128	2 482 160	2 023 780	2 842 688	3 515 208
<i>Capitaux propres</i>	1 227 593	1 365 225	1 383 828	1 575 660	1 513 980	2 099 688	2 452 208
<i>Provisions pour risques et charges</i>	213 284	438 084	465 300	906 500	509 800	743 000	1 063 000
<i>Endettement moyen et long terme</i>	0	0	0	0	0	0	0
Emplois stables	1 212 449	1 223 982	1 334 141	1 400 486	1 307 606	1 285 188	1 323 554
<i>Immobilisations</i>	1 212 449	1 223 982	1 334 141	1 400 486	1 307 606	1 285 188	1 323 554
Fonds de roulement	228 428	579 327	514 987	1 081 674	716 174	1 557 500	2 191 654
FDR en jours de charge courantes	7	19	16	33	22	60	80

Source : CRC (d'après les comptes de gestion).

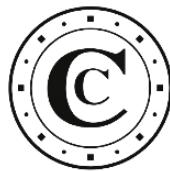
Annexe n° 3. Coût par catégorie de spectateur (en euros)

	2019	2021
<i>Dépenses d'exploitation</i>	12 023 617	9 982 584
<i>Dépenses d'investissement</i>	1 191 305	516 865
Total dépenses (a)	13 214 922	10 499 449
<i>Charges directes par catégorie</i>		
<i>Lyrique</i>	2 396 608	1 524 680
<i>Symphonique</i>	314 184	511 317
<i>Ciné-concerts</i>	48 118	
<i>Théâtre</i>	215 223	55 542
<i>Danse</i>	57 840	
Total des charges directes (b)	3 031 973	2 091 539
<i>Spectateurs (dont gratuits)</i>		
<i>Spectateurs opéra</i>	20 301	5 646
<i>Spectateurs symphonique</i>	7 367	2 093
<i>Spectateurs ciné-concert</i>	1 687	
<i>Spectateurs théâtre</i>	7 715	1 572
<i>Spectateurs danse</i>	1 885	
Total spectateurs	38 955	9 311
<i>Coût charges directes par spectateur</i>		
<i>Spectateurs opéra</i>	118,05	270,05
<i>Spectateurs symphonique</i>	42,65	244,30
<i>Spectateurs ciné-concert</i>	28,52	
<i>Spectateurs théâtre</i>	27,90	35,33
<i>Spectateurs danse</i>	30,68	
Charges indirectes (c = a - b)	10 182 949	8 407 910
<i>Coût charges indirectes par spectateur</i>	261,40	903,01
<i>Coût brut spectateur (b + c)</i>		
<i>Spectateurs opéra</i>	379,46	1173,05
<i>Spectateurs symphonique</i>	304,05	1147,31
<i>Spectateurs ciné-concert</i>	289,93	
<i>Spectateurs théâtre</i>	289,30	938,34
<i>Spectateurs danse</i>	292,09	
<i>Recette par catégorie de spectacle</i>		
<i>Lyrique</i>	854 135	194 912
<i>Symphonique</i>	68 011	20 917
<i>Ciné-concert</i>	17 212	
<i>Théâtre</i>	228 703	61 393
<i>Danse</i>	61 341	
<i>Coût net par spectateur</i>		
<i>Spectateurs opéra</i>	337,38	1 138,53
<i>Spectateurs symphonique</i>	294,82	1 137,31
<i>Spectateurs ciné-concert</i>	279,72	
<i>Spectateurs théâtre</i>	259,66	899,29
<i>Spectateurs danse</i>	259,55	

Source : CRC (d'après la comptabilité analytique et les comptes de gestion).

Chambre régionale
des comptes

Provence-Alpes-Côte d'Azur



Chambre régionale des comptes de Provence-Alpes-Côte d'Azur

17, Traverse de Pomègues

13295 Marseille Cédex 08

paca-courrier@crtc.ccomptes.fr

<https://www.ccomptes.fr/fr/crc-provence-alpes-cote-dazur>