



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

ASSOCIATION DU THÉÂTRE DE SAINT-QUENTIN-EN-YVELINES

(Yvelines)

Exercices 2019 et suivants

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,
a été délibéré par la chambre le 24 avril 2025.

TABLE DES MATIERES

SYNTHÈSE	3
RECOMMANDATIONS	5
PROCÉDURE	6
1 PRÉSENTATION ET GOUVERNANCE.....	7
1.1 Présentation du théâtre de Saint-Quentin-en-Yvelines, scène nationale.....	7
1.1.1 Le label « Scène nationale ».....	7
1.1.2 La scène nationale de Saint-Quentin-en-Yvelines et son environnement	8
1.1.3 Le précédent contrôle	9
1.2 La gouvernance	9
1.2.1 Les statuts et les instances de gouvernance.....	10
1.2.2 La direction de la scène nationale	12
1.2.3 Le cadre conventionnel et l'évaluation des résultats.....	14
2 L'EXERCICE DES MISSIONS	16
2.1 L'engagement artistique	17
2.1.1 Une programmation pluridisciplinaire	17
2.1.2 La recherche de la diversité dans la programmation et les équipes artistiques	20
2.2 L'engagement citoyen, culturel et territorial.....	21
2.2.1 Une scène nationale qui s'inscrit dans le territoire yvelinois.....	21
2.2.2 L'éducation artistique et culturelle.....	28
2.3 L'engagement professionnel	30
2.3.1 Le soutien à la création.....	30
2.3.2 Les partenariats avec les professionnels des arts	32
3 LES MOYENS MIS EN ŒUVRE.....	33
3.1 Les subventions	33
3.1.1 La répartition des subventions.....	33
3.1.2 Des subventions en légère hausse depuis 2019.....	34
3.2 Les moyens patrimoniaux	35
3.2.1 La gestion du patrimoine.....	35
3.2.2 La valorisation des avantages en nature	37
3.3 La gestion des ressources humaines.....	39
3.3.1 Les documents cadres.....	39
3.3.2 Un enjeu d'attractivité de la structure	40
3.3.3 L'évolution des effectifs.....	40
4 LA SITUATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE	42
4.1 La transparence et la fiabilité des comptes.....	42

4.1.1 La qualité de l'information financière.....	43
4.1.2 La fiabilité de l'information comptable et des données analytiques	44
4.2 Une situation financière qui se dégrade	45
4.2.1 Un modèle économique assis majoritairement sur des financements publics	45
4.2.2 Les charges	47
4.2.3 Un résultat comptable en recul depuis 2020	49
4.2.4 Des investissements parfois réalisés en lieu et place de la communauté d'agglomération.....	49
4.2.5 Le bilan et la soutenabilité financière	51
4.3 Le coût net des activités	52
ANNEXES	55
Annexe n° 1. Gouvernance.....	56
Annexe n° 2. Convention pluripartenariale d'objectifs.....	57
Annexe n° 3. Activité artistique et culturelle	59
Annexe n° 4. Ratios et indicateurs	60
Annexe n° 5. Glossaire.....	61

SYNTHÈSE

La chambre régionale des comptes Île-de-France a contrôlé les comptes et la gestion de l'association du théâtre de Saint-Quentin-en-Yvelines, scène nationale, à compter de l'exercice 2019

Une gouvernance à revisiter

Implanté à Montigny-le-Bretonneux, le théâtre de Saint-Quentin-en-Yvelines est labellisé scène nationale depuis 1991. Il est géré par une association, à l'instar de 7 des 9 scènes nationales d'Île-de-France.

Les instances de gouvernance de l'association réunissent l'ensemble des partenaires financiers du théâtre, à l'exception de la région. Les statuts prévoient que les membres de droit doivent apporter à l'association un financement en fonctionnement global régulier et significatif. Les financements du département des Yvelines, membre de droit, semblent toutefois correspondre à des subventions dédiées à des projets particuliers

Les statuts qui n'ont pas été révisés depuis 2012 doivent être mis à jour. Les membres de droit comprennent en effet des personnes morales qui n'existent plus ou qui ont été remplacées par d'autres organismes. Le calcul du quorum est par ailleurs à clarifier. Enfin, les statuts font référence à un règlement intérieur qui n'a jamais été adopté, alors que ce dernier doit préciser certaines dispositions.

Le directeur de la scène dispose de larges pouvoirs par délégation du président de l'association pour mettre en œuvre son projet artistique. Le périmètre et la nature de certaines délégations ne présentent toutefois pas le degré de précision attendu. De même, les subdélégations du directeur à certains agents manquent de clarté. Afin d'assurer la sécurité juridique des décisions prises dans ce cadre, les délégations de pouvoir et de signature et les subdélégations doivent être revues.

Un exercice des missions culturelles du théâtre cohérent avec le label, mais un suivi des conventions pluripartenariales à améliorer

Le théâtre propose une programmation pluridisciplinaire illustrant la diversité des genres en matière de théâtre, musique, danse, cirque et même opéra. Il offre en complément d'autres manifestations, sous forme de répétitions publiques, de rencontres autour d'un spectacle, de conférences et de tables-rondes. Il soutient également la création au travers de coproductions, résidences d'artistes et préachats de spectacles, malgré un recul de cette activité en 2023. Il joue enfin un rôle important en matière d'éducation artistique et culturelle, principalement en direction des élèves et étudiants, mais aussi dans le souci d'atteindre les publics éloignés des pratiques culturelles, notamment dans les établissements de soins ou en milieu carcéral. Ces actions sont conformes aux attentes du cahier des missions et des charges du label des scènes nationales.

L'activité du théâtre a retrouvé son niveau antérieur à la crise sanitaire. Le nombre de spectacles accueillis et de représentations a même augmenté depuis 2019 grâce au développement des représentations hors les murs et à la mise en place d'une programmation estivale dans différents lieux du département.

Si la fréquentation du théâtre est satisfaisante, la connaissance du public par origine géographique, classes d'âge et catégories de bénéficiaires des différents tarifs est toutefois à améliorer afin d'adapter la politique tarifaire selon les publics visés.

Le suivi des objectifs des conventions pluriannuelles avec les principaux partenaires financiers du théâtre n'est pas effectif. L'association devra de plus veiller à réaliser l'évaluation de la convention 2021-2024, prorogée jusqu'à la fin des travaux de rénovation du théâtre, avant d'élaborer la prochaine convention.

Une situation financière qui se dégrade, malgré le soutien important des partenaires publics du théâtre

L'association bénéficie de subventions publiques en hausse de 4 % entre 2019 et 2023 qui représentent en moyenne 80 % du total de ses ressources. Le théâtre dispose également de locaux mis à disposition gracieusement par la communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines, laquelle prend par ailleurs en charge les fluides et l'essentiel des investissements. Ces avantages en nature sont valorisés dans les comptes de l'association, conformément aux recommandations du précédent rapport de la chambre. D'importants travaux de rénovation du théâtre de 2024 à 2026 doivent améliorer les conditions d'accueil du public et renforcer la centralité de l'équipement dans la communauté d'agglomération.

La situation financière de l'association, qui s'est conjoncturellement améliorée durant la crise sanitaire, tend à se dégrader depuis, avec un résultat comptable et un résultat d'exploitation négatifs en fin de période. La trajectoire financière n'apparaît pas soutenable, d'autant plus que des recrutements s'avèrent nécessaires en vue de la réouverture du théâtre. Alors que les recettes de billetterie ont diminué depuis 2019, la politique tarifaire devrait être davantage mobilisée pour garantir des moyens suffisants au fonctionnement du théâtre et à la mise en œuvre du projet artistique, notamment en matière de soutien à la création.

À l'issue de son contrôle des comptes et de la gestion, la chambre régionale des comptes formule quatre recommandations, dont deux concernant la régularité et deux visant à améliorer la performance de la gestion.

RECOMMANDATIONS

La chambre adresse les recommandations reprises dans la présente section.

Les recommandations de régularité :

Recommandation régularité 1 : Actualiser le document unique d'évaluation des risques professionnels conformément aux dispositions de l'article R. 4121-2 du code du travail. 40

Recommandation régularité 2 : Assurer la publicité des rapports du commissaire aux comptes, conformément à l'article 1 du décret n° 2009-540 du 14 mai 2009..... 44

Les recommandations de performance :

Recommandation performance n°1 : Présenter dans les comptes au format UNIDO les charges et les produits relatifs aux représentations du cirque..... 20

Recommandation performance n°2 : Se doter d'outils permettant de mieux connaître la fréquentation du public selon les tarifs proposés et pour chaque catégorie de bénéficiaires des réductions. 27

PROCÉDURE

Sur le fondement des articles L. 211-3 et suivants du code des juridictions financières, en particulier ses articles L. 211-8 et L. 211-9, ainsi que son article R. 243-1, la chambre régionale des comptes Île-de-France a contrôlé les comptes et la gestion de l'association du théâtre de Saint-Quentin-en-Yvelines, scène nationale, pour les exercices 2019 à 2024. Ce contrôle s'inscrit dans le cadre d'une enquête régionale menée par la chambre régionale des comptes sur les scènes nationales en Île-de-France, au titre de l'article L. 243-11 du code des juridictions financières.

L'ouverture du contrôle a été notifiée par lettre du président adressée à Monsieur Alain Ouvrard, président de l'association, ordonnateur en fonctions, le 16 septembre 2024. L'entretien d'ouverture du contrôle s'est tenu le 23 septembre 2024, en présence de Monsieur Ouvrard, président de l'association, et de Monsieur Lionel Masséat, directeur.

En application de l'article L. 243-1 du code des juridictions financières, l'entretien de fin de contrôle a eu lieu avec l'ordonnateur en fonctions le 19 décembre 2024.

Le rapport d'observations provisoires a été adressé à l'ordonnateur en fonctions le 3 mars 2025. Sa réponse a été enregistrée par le greffe le 31 mars 2025.

Le rapport a également été communiqué au président de la communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines, au président du conseil départemental des Yvelines et à la présidente du conseil régional d'Île-de-France. Aucune réponse n'a été transmise.

Par ailleurs, une communication administrative a été adressée au préfet de la région Île-de-France à laquelle il n'a pas répondu.

Lors de sa séance du 24 avril 2025, la chambre a arrêté les observations définitives présentées ci-après.

1 PRÉSENTATION ET GOUVERNANCE

1.1 Présentation du théâtre de Saint-Quentin-en-Yvelines, scène nationale

1.1.1 Le label « Scène nationale »

La « Scène nationale » est un label créé en 1991, attribué par l'État à des structures dont l'objet est de contribuer à la décentralisation théâtrale et de participer au développement culturel sur un territoire. En 2024, il existe 78 scènes nationales en France, dont neuf en Île-de-France¹. Chaque département francilien en possède une, à l'exception des Hauts-de-Seine et de l'Essonne qui en accueillent deux chacun.

La réglementation relative aux scènes nationales a été actualisée en 2016 et 2017². L'arrêté du 5 mai 2017 dispose que le label scène nationale est attribué à « *un établissement artistique et culturel de référence nationale exerçant des missions de diffusion artistique pluridisciplinaire, d'appui à la création contemporaine ainsi que d'action culturelle* ». Il repose sur l'engagement de la structure à favoriser un accès à un large public, à une offre artistique pluridisciplinaire et sur un territoire étendu, notamment les zones éloignées des centres-villes. Il s'inscrit enfin dans les réseaux de diffusion et de production nationaux, européens et internationaux.

Le cahier des missions et des charges relatif au label, annexé à l'arrêté de 2017 précité, précise que ces établissements doivent répondre à trois engagements :

Un engagement artistique en vue d'offrir une programmation pluridisciplinaire et équilibrée entre les différentes disciplines ;

Un engagement citoyen, culturel et territorial afin de mettre en œuvre un programme d'action culturelle volontariste en partenariat avec les collectivités territoriales et les différents acteurs issus du champ culturel, social, éducatif et solidaire ;

Un engagement professionnel avec des objectifs de soutien aux créations des artistes, d'animation, de conseil et de formation.

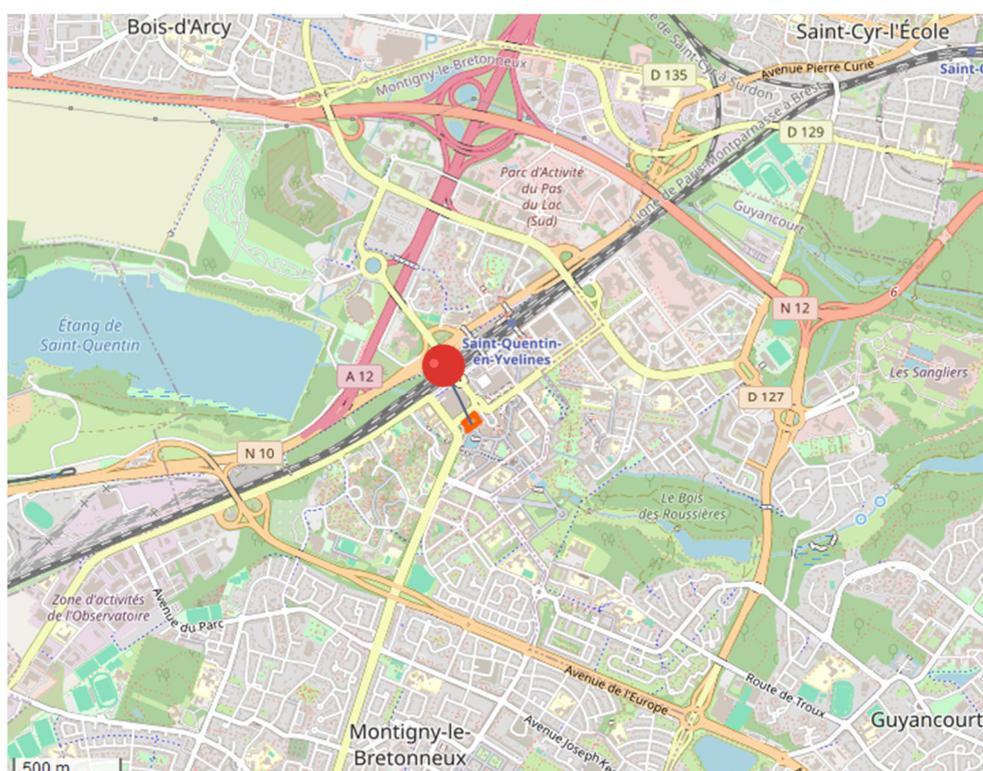
¹ Les neuf scènes nationales en Île-de-France sont « Points communs » (anciennement « l'Apostrophe », Cergy-Pontoise), le « théâtre de Saint-Quentin-en-Yvelines » (Montigny-le-Bretonneux), le « théâtre 71 » (Malakoff), « les Gémeaux » (Sceaux), la « MC93, maison de la culture de Seine-Saint-Denis » (Bobigny), « la MAC, maison des arts et de la culture » (Créteil), le « théâtre de l'Agora-Desnos, Scène nationale de l'Essonne » (Évry-Courcouronnes), le « théâtre de Sénart » (Lieuxaint), et « la Ferme du Buisson » (Noisiel-Marne-la-Vallée).

² Loi n° 2016-925 du 7 juillet 2016 modifiée relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine, notamment son article 5 ; décret n° 2017-432 du 28 mars 2017 relatif aux labels et au conventionnement dans les domaines du spectacle vivant et des arts plastiques ; arrêté du 5 mai 2017 fixant le cahier des missions et des charges relatifs au label « Scène nationale ».

1.1.2 La scène nationale de Saint-Quentin-en-Yvelines et son environnement

Le théâtre de Saint-Quentin-en-Yvelines (TSQY) a été labellisé « scène nationale » par le ministère de la culture le 16 décembre 1991. Il est localisé à Montigny-le-Bretonneux, commune de la communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines, dans un ensemble bâtimantaire intégrant également le MUMED (médiathèque du Canal et musée de la Ville), équipement intercommunal.

Carte n° 1 : Localisation du théâtre de Saint-Quentin-en-Yvelines



Source : OpenStreetMap

Les douze communes de la communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines rassemblent une population de 230 021 habitants répartie sur une superficie de 119,2 km², soit une densité par habitant de 1 929,7 habitants par km², trois fois plus élevée que la moyenne du département.

Si la population des Yvelines présente des caractéristiques socioéconomiques plus favorables que celles de la région Île-de-France et de la France métropolitaine, la situation des habitants de la communauté d'agglomération apparaît en retrait, avec un taux de chômage supérieur de 0,5 point à la moyenne départementale, un taux de pauvreté supérieur de 1,8 point et un revenu médian inférieur de 9,2 % en 2021³.

³ D'après l'Insee.

Le département des Yvelines compte par ailleurs 22 quartiers prioritaires de la politique de la ville, dont 8 sont situés dans la communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines, où ils rassemblent près de 16 % de sa population.

Conformément au cahier des missions et des charges, l'action culturelle du théâtre doit tenir compte des spécificités de son territoire et de sa population en portant une attention particulière aux publics éloignés de l'offre artistique.

1.1.3 Le précédent contrôle

Dans son précédent rapport sur la gestion du théâtre publié en 2014, la chambre a formulé quatre recommandations visant à valoriser l'avantage en nature que constituent les locaux mis à sa disposition, à respecter les délais prévus pour l'évaluation et le renouvellement de sa convention d'objectifs et de moyens, à intégrer dans les conventions avec la communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines un volet sur les contributions en nature et à intégrer dans son compte de résultat la totalité des contributions volontaires en nature supportées par cette dernière.

Le rapport a également mis en évidence la situation financière dégradée de l'association.

La chambre s'est employée au fil du présent rapport à vérifier la mise en œuvre de ses précédentes recommandations.

1.2 La gouvernance

Le cahier des missions et des charges, annexé à l'arrêté de 2017 précité, fixe les critères relatifs à l'organisation et au fonctionnement de la structure et précise l'articulation entre le projet artistique de la direction et la convention pluriannuelle d'objectifs (CPO).

Rôle du directeur - articulation du projet artistique et de la convention pluriannuelle d'objectifs

La création du label « scène nationale » en 1991 par le directeur du théâtre et des spectacles au ministère de la Culture, résulte de la volonté de concilier l'objectif de démocratisation de la culture, porté par André Malraux dès 1959 avec la fondation des maisons de la culture, « *cathédrales modernes (devant permettre à) n'importe quel enfant de seize ans, si pauvre soit-il, (d')avoir un véritable contact avec son patrimoine national et avec la gloire de l'esprit de l'humanité* », et la volonté de préserver l'indépendance des créateurs et le soutien aux metteurs en scène. Dans cette perspective, le label « scène nationale » vise à proposer un modèle économique rassurant les gestionnaires, tout en garantissant l'indépendance des directeurs d'établissements culturels.

Dans cet esprit, l'article 5 du décret du 28 mars 2017 relatif aux labels et au conventionnement dans les domaines du spectacle vivant et des arts plastiques, fixe les modalités de sélection des dirigeants des scènes nationales :

- L'appel à candidatures est préparé en concertation avec les collectivités territoriales, leurs groupements partenaires et l'État et validé par le conseil d'administration de la structure. Il fait état des attentes des collectivités publiques partenaires qui subventionnent la scène ;
- Les candidats sélectionnés sur la base d'une lettre de candidature, élaborent une note présentant les moyens qu'ils entendent mettre en œuvre pour la réalisation du projet artistique et culturel qu'ils proposent. Celui-ci est validé par le jury, puis par le conseil d'administration de la structure et tient lieu de « mandat » pour le directeur.

Le projet artistique, propre à chaque scène nationale, traduit ainsi la rencontre entre les attentes des collectivités partenaires, tant sur le plan financier que de l'aménagement du territoire, et de l'indépendance du directeur artistique.

La programmation découle du projet artistique du directeur, qui dispose ainsi d'une grande liberté dans cette entreprise, dans la limite du respect de l'engagement artistique prévu par le label, d'une programmation pluridisciplinaire et équilibrée entre les différentes disciplines et du principe de laïcité et des valeurs républicaines⁴. Les statuts confèrent dans ce cadre un large pouvoir d'action au directeur, responsable des moyens d'action propres à assurer la mise en œuvre du projet artistique.

La convention pluriannuelle d'objectifs constitue, conformément au cahier des missions et des charges du label « scène nationale », la « *traduction exécutive du projet (artistique) à partir duquel s'est effectué le choix de la directrice ou du directeur* ». Elle précise que tout nouveau directeur élabore sa première convention pluriannuelle d'objectifs dans les six mois suivant sa prise de fonction. Elle coïncide avec le mandat du directeur, et est attachée au projet artistique et culturel conçu par celui-ci et qui la cosigne.

1.2.1 Les statuts et les instances de gouvernance

1.2.1.1 Le fonctionnement de la gouvernance

Comme la plupart des scènes nationales, dont 7 des 9 scènes franciliennes, le théâtre de Saint-Quentin-en-Yvelines est organisé sous la forme d'une association de type loi de 1901, l'Association du théâtre de Saint-Quentin-en-Yvelines, créée en 1993.

Le choix de la forme associative pour la scène nationale a été fait dès son origine pour la souplesse qu'elle offre dans l'exercice de l'activité artistique, tout en permettant aux membres d'exercer leur contrôle, eu égard au périmètre relativement réduit de l'association.

⁴ Dans les conventions portant sur l'attribution de subventions signées avec la région, l'association s'engage à respecter la charte régionale des valeurs de la République et de la laïcité.

Les statuts de l'association définissent des membres de droit et des membres associés participant à l'assemblée générale, au conseil d'administration et au bureau, instances de gouvernance de la structure.

Les membres de droit sont formés de représentants :

- de l'État : le préfet des Yvelines, le directeur de la direction générale de la création artistique du ministère de la culture, le directeur régional des affaires culturelles d'Île-de-France, ou leurs représentants ;
- des collectivités locales : pour ce qui est de la communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines, son président, le président de la commission chargée de la culture ainsi que trois autres représentants désignés par son président ; le président du département des Yvelines ; les maires des communes de la communauté d'agglomération.

En outre, quatre membres associés au maximum peuvent être désignés après candidature présentée par un membre de droit, et avec l'accord du directeur de la direction générale de la création artistique et du président de la communauté d'agglomération, pour un mandat renouvelable de trois ans.

L'assemblée générale, qui doit se réunir au moins une fois par an, regroupe l'ensemble des membres de droit et des membres associés. Elle a notamment pour rôle d'approuver les comptes de l'exercice clos et de donner quitus au trésorier, d'entendre le rapport annuel du président du conseil d'administration sur la situation financière et morale de l'association et de désigner un commissaire aux comptes agréé.

Le conseil d'administration dispose d'une composition proche de l'assemblée générale, à l'exception des maires des communes de la communauté d'agglomération⁵. Il élabore les grandes orientations de l'association, approuve le projet de budget et l'organigramme proposés par le directeur et arrête les comptes de l'exercice présenté à l'assemblée générale.

Élu par le conseil d'administration lors de son renouvellement, le bureau comprend un président, un vice-président, un secrétaire et un trésorier. Si au moins deux de ses membres, dont son président, doivent provenir des membres associés, il est à ce jour entièrement composé de membres associés. Il a pour rôle de préparer les séances du conseil d'administration.

Le conseil d'administration et le bureau n'ont pas toujours été réunis à la fréquence prévue ou préconisée dans les statuts de l'association. Deux réunions du conseil d'administration ont eu lieu en 2019, 2020, 2021 et 2024⁶, alors que les statuts fixent leur nombre à au moins trois par an. Le bureau se réunit avant chaque conseil d'administration alors qu'il devrait en principe se réunir tous les mois. La chambre invite ainsi l'association à respecter les dispositions inscrites dans ses statuts.

Les procès-verbaux de l'assemblée générale et du conseil d'administration témoignent d'une gouvernance consensuelle. Le rapport moral, le rapport financier, les comptes annuels, l'affectation des résultats et les procès-verbaux ont en effet été approuvés à l'unanimité sur l'ensemble de la période contrôlée. Les débats et prises de parole des membres de droit et membres associés sont toutefois assez peu nombreux.

⁵ Ainsi que du président de l'établissement public d'aménagement, disposition devenue sans objet.

⁶ Le conseil d'administration de mars 2024 a été annulé à la suite d'une attaque informatique dont a été victime l'association et n'a pas été reprogrammé.

La gouvernance est par ailleurs marquée par une grande stabilité dans le fonctionnement et la composition des instances statutaires, renforcée par le fait que la fonction de président de l'association est occupée par la même personne depuis 2010. Si la convention pluripartenariale (CPPO) 2021-2024 évoque la possibilité d'élargir la composition du conseil d'administration à d'autres acteurs que les partenaires financiers du théâtre, tels qu'un représentant des abonnés, des étudiants, des acteurs du champ social, mais aussi des artistes, ce vœu ne s'est pas concrétisé à ce jour.

1.2.1.2 Des statuts à mettre à jour

Les statuts de l'association n'ont pas été modifiés depuis le 2 mai 2012. Ils font référence à un règlement intérieur devant préciser certaines dispositions mais qui n'a jamais été adopté. Les statuts comportent également quelques références désormais caduques, comme au syndicat d'agglomération nouvelle qui a précédé la création au 1^{er} janvier 2004 de la communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines ainsi qu'à l'établissement public d'aménagement de la ville nouvelle, dissout le 31 décembre 2002 après l'achèvement de sa mission. Dans la mesure où ces personnes publiques déterminent les membres siégeant dans les instances de gouvernance de l'association, la chambre invite le théâtre à mettre à jour ses statuts sur ce point.

Le quorum de l'assemblée générale et du conseil d'administration est atteint lorsque la moitié plus au moins un de leurs membres sont présents ou représentés. Dans la mesure où ces instances comptent respectivement 25 et 13 membres, nombres impairs, il n'est pas possible de déterminer précisément le seuil de la majorité. La chambre invite le théâtre à réviser ce calcul de manière à lever cette ambiguïté et d'éviter tout risque de contestation des décisions prises dans l'hypothèse où le quorum serait établi sur une majorité trop juste.

1.2.2 La direction de la scène nationale

Le directeur du théâtre est en fonctions depuis 2 février 2015 dans le cadre d'un contrat à durée indéterminée (CDI) signé le même jour. Conformément aux statuts de l'association, il a répondu à un appel à candidature avant d'être nommé par le conseil d'administration, sur la base de la note d'intention et du projet artistique et culturel qu'il a présentés. Cette nomination a reçu l'agrément du président de la communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines et du ministère de la Culture, conformément aux statuts de la scène nationale.

Le directeur a d'abord eu pour mission d'élaborer un premier contrat d'objectifs et de moyens (COM) attaché à son projet artistique pour quatre saisons, signé le 28 mars 2017, auquel a succédé une convention pluripartenariale d'objectifs (CPPO) en 2021. Le directeur assiste par ailleurs à titre consultatif aux réunions des instances délibératives de l'association, à savoir l'assemblée générale et le conseil d'administration, sauf pour les questions relevant de sa situation personnelle.

Enfin, le directeur exerce des missions externes à sa fonction. Il est ainsi membre du conseil d'administration de l'orchestre national de jazz depuis 2023, membre du conseil d'administration du centre dramatique national Normandie – Rouen et, depuis 2024, vice-président d'Artcena, centre national du cirque, des arts de la rue et du théâtre. Ces trois activités complémentaires sont exercées à titre bénévole.

Pour l'exercice de ses missions, les statuts prévoient que le « *président du conseil d'administration accorde au directeur la plus large délégation de pouvoir nécessaire à la gestion courante de l'association* ». Ces principes sont rappelés dans son contrat de travail. Le directeur ne dispose toutefois d'aucune délégation formalisée de la part du président. Si la délégation peut être orale, il est vivement recommandé de la transcrire à l'écrit, afin d'apporter la preuve de sa validité et de bien identifier son périmètre.

En outre, le président ne peut déléguer la totalité de ses pouvoirs. La délégation doit définir de manière précise et exhaustive les missions qu'il entend confier au directeur. Dans le silence des statuts, seul le président peut licencier un salarié de l'association⁷. La délégation de ce pouvoir doit être expresse. En l'espèce, la mention inscrite dans les statuts selon laquelle « *Le directeur exerce toutes les fonctions d'employeur par délégation du président* » est trop générale. Elle pourrait faire l'objet d'un contentieux dans l'hypothèse d'un licenciement. De même, les statuts confondent dans un même paragraphe les notions de délégation de pouvoir et de délégation de signature, dont la portée et les implications en termes de responsabilité sont pourtant différentes.

Enfin, le directeur a adopté deux actes qualifiés de délégation de pouvoir au bénéfice du directeur technique et de la directrice adjointe du théâtre. Ces subdélégations mêlent toutefois délégation de pouvoir et délégation de signature. S'agissant de l'embauche du personnel technique intermittent par le directeur technique et de la validation des opérations bancaires courantes par la directrice adjointe, les actes ne précisent pas s'il s'agit d'une délégation de pouvoir ou de signature.

En l'état, les délégations de pouvoir et de signature de l'association n'offrent pas le degré de précision et de clarté attendu de manière à assurer la sécurité juridique des décisions prises sur leur fondement. À l'occasion de la révision des statuts qu'elle recommande, la chambre invite l'association à clarifier le périmètre de ses délégations de pouvoir et de signature. Elle préconise par ailleurs de formaliser à l'écrit les délégations accordées au directeur.

⁷ Cour de cassation, civile, Chambre sociale, 14 octobre 2020, 19-18.574

1.2.3 Le cadre conventionnel et l'évaluation des résultats

1.2.3.1 Les conventions pluriannuelles d'objectifs

Le cahier des missions et des charges des scènes nationales précité prévoit la signature d'une convention pluriannuelle d'objectifs « avec l'État et, autant que possible, l'ensemble des collectivités locales ou leurs groupements participant à leur financement structurel », d'une durée maximale de quatre ans. Cette convention définit les moyens financiers et architecturaux (locaux) attachés au projet artistique et les modalités de son suivi comptable et budgétaire. Enfin, elle retranscrit le projet artistique sous la forme d'objectifs évaluables, assortis d'indicateurs permettant le suivi annuel de l'activité. Chaque nouvelle direction doit proposer dans les six mois suivant sa nomination un projet de convention.

Au cours de la période sous revue, deux conventions ont été signées. La première, dite « contrat d'objectifs et de moyens » (COM) a été proposée par le directeur en 2016, soit plus de six mois après sa nomination. Conclue entre l'État, la communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines, le département des Yvelines et l'association, elle couvre la période 2016-2019. Ce contrat n'a respecté ni son premier article qui prévoyait de fixer « des objectifs pertinents, susceptibles d'évaluation », ni l'exigence du cahier des charges de comporter « des objectifs concrets et mesurables associés d'un corpus d'indicateurs partagés par le réseau des scènes nationales ». Les objectifs présentés dans la convention sont en effet généralement décrits en des termes généraux, rarement chiffrés et ne sont généralement pas associés à des indicateurs⁸.

Conclue avec les mêmes partenaires financiers, la seconde convention, dite « convention pluripartenariale d'objectifs » (CPPO) porte sur la période 2021-2024. La chambre observe ainsi que l'année 2020 n'a été couverte par aucune convention pluriannuelle.

Cette convention apporte une amélioration importante au pilotage du projet artistique par rapport au précédent contrat, puisqu'elle définit des indicateurs précis et chiffrés relatifs aux différents axes du projet : accompagnement des artistes, programmation, éducation artistique et culturelle, évolution du public, communication, organisation de la scène nationale (voir annexe). Parmi les 65 indicateurs recensés, 19 sont néanmoins dépourvus de cible, en ce qui concerne la connaissance du public et les moyens de communication du théâtre. Dans ces domaines, les résultats obtenus ne peuvent donc pas être appréciés objectivement. Enfin, l'articulation entre la CPPO et les trois engagements imposés par le cahier des missions et des charges gagnerait à être renforcée, en reliant chaque axe, indicateur et objectif à l'engagement artistique, citoyen ou professionnel auquel ils répondent. Cette évolution serait de nature à faciliter le suivi des exigences du label des scènes nationales.

⁸ Par exemple : « s'appuyer sur les compétences des structures de l'agglomération pour favoriser les partenariats de projet, l'inscription des actions sur le territoire et leur rayonnement au-delà de l'agglomération » ou « commencer à développer les relations avec les établissements de santé ».

Enfin, le cahier des missions et des charges prévoit que la dernière année est consacrée à l'évaluation de l'atteinte des objectifs. Le COM 2016-2019 n'a pas fait l'objet d'une évaluation alors que celle-ci aurait dû être réalisée en 2019 avant l'élaboration de la convention suivante. Si la CPPO 2021-2024 mentionne les résultats de l'activité des saisons précédentes, cette présentation ne saurait être assimilée à une évaluation en l'absence d'appréciation des résultats obtenus. De surcroît, la faible formalisation des objectifs précédemment évoquée permettait difficilement de réaliser ce travail.

L'évaluation de la CPPO 2021-2024 n'a pas eu lieu en 2024. Dans le contexte de la fermeture du théâtre pour rénovation, un avenant adopté par la communauté d'agglomération le 19 décembre 2024 a en effet prolongé la durée de validité de la convention jusqu'au terme des travaux. La chambre rappelle que, conformément au cahier des missions et des charges, la durée de cette convention ne peut excéder quatre ans. Elle invite l'association à mener son évaluation avant d'établir la prochaine convention, afin d'en tirer les enseignements nécessaires pour le futur projet artistique et culturel et pour la définition des objectifs associés.

Enfin, l'association n'effectue aucun suivi annuel des objectifs fixés dans la convention 2021-2024. Seuls les rapports d'activité sont communiqués chaque année aux partenaires financiers, sans donner lieu à une évaluation. À l'occasion de la signature de la prochaine convention, la chambre invite l'association à mettre en place un tableau de bord permettant de suivre chaque année les objectifs fixés. Cet outil serait de nature à faciliter l'évaluation de la convention l'année de son terme.

1.2.3.2 Les conventions bilatérales avec les partenaires

Des conventions bilatérales lient également la scène nationale à chacun de ses financeurs. Elles précisent les modalités de ce soutien, soit au titre du fonctionnement général du théâtre, soit en vue de la conduite de projets particuliers, le plus souvent en rapport avec l'éducation artistique et culturelle (cf. partie 2.2.2).

La communauté d'agglomération inscrit son soutien dans le cadre d'une convention annuelle d'aide au fonctionnement global.

La région, qui ne fait pas partie des membres de droit de l'association et ne participe donc pas à sa gouvernance, soutient l'éducation artistique et culturelle dans les lycées et les centres de formation d'apprentis via une convention biennale pour 2019 et 2020 et triennale pour la période 2021-2023. Il apporte également une aide à la permanence artistique et culturelle à travers des conventions quadriennales couvrant les périodes 2019-2023 et 2023-2027.

L'État finance principalement le fonctionnement général du théâtre via des conventions triennales ayant couvert les périodes 2018-2020 et 2021-2023.

S'agissant du département des Yvelines, la chambre observe que les dispositions figurant dans ses conventions annuelles se font de plus en plus précises tout au long de la période 2019-2023, notamment quant aux publics visés et aux actions à mener par le théâtre. La convention de 2023 mentionne ainsi les lieux dans lesquels doivent se dérouler les formations itinérantes du théâtre et identifie précisément l'hôpital concerné par l'accueil d'une résidence artistique en structure de soins. Les financements du département semblent davantage correspondre à des subventions dédiées à des projets particuliers qu'à un soutien au fonctionnement global de l'association. Or, les statuts de l'association confèrent la qualité de membre de droit aux collectivités qui « cofinancent régulièrement et de façon significative le fonctionnement global de l'association ».

Enfin, les partenaires financiers paraissent satisfaits de leurs relations avec la scène nationale. La communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines indique avoir de fréquents échanges avec le théâtre, dans un climat de confiance et de transparence. Le directeur du théâtre rend régulièrement compte de l'activité au conseil d'administration et dans des réunions bilatérales avec la communauté d'agglomération. Le département des Yvelines souligne quant à lui un dialogue constant et des relations professionnelles constructives répondant à ses attentes.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La gouvernance de l'association réunit l'ensemble des partenaires financiers à l'exception de la région. La participation du département des Yvelines en tant que membre de droit ne semble toutefois pas conforme aux conditions définies dans les statuts.

Les statuts devraient être révisés pour actualiser certaines dispositions caduques, notamment sur les membres de droit, et clarifier le calcul du quorum. De même, il convient de préciser les délégations du président au directeur du théâtre et les subdélégations accordées par ce dernier à certains agents, afin d'assurer la sécurité juridique des décisions prises dans ce cadre.

Même si l'actuelle convention pluripartenariale apporte des améliorations par rapport au précédent contrat d'objectifs et de moyens, le suivi de ces conventions n'est pas réalisé de manière régulière. L'association doit veiller à réaliser l'évaluation de la convention 2021-2024 avant l'élaboration de la prochaine convention.

2 L'EXERCICE DES MISSIONS

Le projet artistique et culturel 2021-2024 du théâtre de Saint-Quentin-en-Yvelines, dans la continuité du précédent, met l'accent sur l'appui aux artistes dans la production et la diffusion de leurs œuvres, le soutien aux grandes formes artistiques dans toutes les disciplines, l'accompagnement des publics dans l'évolution des esthétiques artistiques ainsi que sur l'ouverture du théâtre sur son territoire.

Ces orientations s'inscrivent dans le contexte de réaménagement du bâtiment visant à améliorer non seulement les conditions d'accueil du public, mais aussi à repenser son intégration à l'hypercentre de l'agglomération et ses interactions avec les habitants. Depuis 2024, le théâtre est ainsi fermé pour des travaux de rénovation. Les spectacles se déroulent entièrement en dehors de ses murs, auprès d'établissements partenaires. L'activité de la saison 2023-2024 n'est par conséquent pas strictement comparable aux saisons précédentes.

2.1 L'engagement artistique

2.1.1 Une programmation pluridisciplinaire

L'engagement artistique des scènes nationales doit se concrétiser par une programmation pluridisciplinaire équilibrée entre les différentes disciplines, conformément au cahier des missions et des charges du label. Durant les six dernières saisons, la scène nationale de Saint-Quentin-en-Yvelines a accueilli 284 spectacles⁹ et assuré 743 représentations dans toutes les grandes disciplines, à savoir le théâtre, la danse, la musique et le cirque. En incluant la programmation en dehors de ses murs, elle a proposé 352 spectacles et assuré 1 076 représentations. Ce théâtre se distingue de certaines scènes nationales en programmant des opéras, malgré le coût important généralement associé à ce type de représentation.

L'activité artistique a été fortement affectée par la crise sanitaire. Durant les saisons 2019-2020 et 2020-2021, le nombre de spectacles accueillis dans les murs¹⁰ a diminué respectivement de 34 % et 74 % par rapport à la saison 2018-2019, tandis que le nombre de représentations a chuté respectivement de 26 % et 75 %. L'activité a depuis dépassé son niveau antérieur à la crise sanitaire, avec un pic de 165 représentations sur la saison 2022-2023. Cette hausse d'environ un quart par rapport à la saison 2018-2019 peut s'expliquer en partie par le report de spectacles initialement programmés en 2020 et 2021.

L'adaptation du théâtre pendant la crise sanitaire

Durant la saison 2019-2020, 58 spectacles ont été programmés en salle. 11 d'entre eux ont dû être reportés en fin de saison ou sur la suivante, et 9 ont été annulés. En ce qui concerne la saison 2020-2021, sur 69 spectacles programmés, 14 ont dû être annulés, 18 ont été maintenus et 37 ont été reportés à la fin de la saison ou sur la saison suivante.

Les spectacles maintenus ont fait l'objet soit de présentations à des programmeurs, soit de captations et diffusions sur des médias en ligne ou via la chaîne yvelinoise TV78. Sur la saison 2020-2021, 13 captations ont ainsi été réalisées, rassemblant 6 000 spectateurs sur les réseaux de diffusion du théâtre. L'association estime qu'en comptant les diffusions sur de grands médias, l'audience aurait dépassé les 100 000 spectateurs.

⁹ On distingue le nombre de spectacles accueillis qui font référence à des réalisations artistiques différentes, du nombre de représentations qui correspondent au nombre de fois où les spectacles ont été représentés.

¹⁰ Sauf mention contraire, les données présentées dans les développements qui suivent ne portent pas sur les spectacles hors les murs, dont le périmètre a évolué au fil des saisons.

Cette période de fermeture au public a de plus permis de renforcer le soutien aux équipes artistiques, notamment par la mise à disposition des locaux pour leurs répétitions (89 jours durant la saison 2020-2021).

Le théâtre a également poursuivi son activité en dehors de ses murs, grâce à des représentations dans les établissements scolaires et hospitaliers. Dans ce contexte est née sa programmation estivale en extérieur, pérennisée lors des saisons suivantes.

L'accueil des spectacles, les annulations et les reports ont entraîné selon l'association un surcroît de travail important pour l'ensemble des équipes, y compris pour assurer la communication auprès du public. L'application et la surveillance des mesures de prévention, qui se sont ajoutées aux missions habituelles des agents, ont nécessité de nombreuses heures de réunion pour interpréter et mettre en œuvre ces règles. Parallèlement, l'ensemble des agents a été mis en chômage partiel, à l'exception de l'équipe de direction et de la graphiste. Le télétravail est apparu à cette période et demeure autorisé à ce jour pour les missions qui le permettent, notamment celles des cadres de direction.

Au prix parfois d'importantes contraintes logistiques, le théâtre a ainsi su s'adapter pour offrir une forme de continuité de son activité durant la crise sanitaire.

La convention pluripartenaire d'objectifs (CPPO) 2021-2024 fixe des objectifs quantitatifs sur les spectacles accueillis et représentés pour les quatre grandes disciplines que constituent le théâtre, la musique, la danse et le cirque. Ces objectifs ont été globalement atteints sur les saisons 2021-2022 et 2022-2023, non affectées par la crise sanitaire et les travaux de rénovation du théâtre. Les représentations au titre du théâtre ont toutefois été supérieures à la cible fixée, ce qui a pour effet de modifier les équilibres entre les disciplines.

Tableau n° 1 : Nombre de spectacles et de représentations dans les principales disciplines

<i>Saisons</i>	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	<i>Objectif CPPO 2021-2024</i>
Nombre de spectacles accueillis	58	38	15	63	60	50	50 à 60
<i>Dont théâtre</i>	21	14	7	25	20	19	17 à 20
<i>Dont musique</i>	15	11	5	15	22	17	16 à 19
<i>Dont danse</i>	16	8	3	13	12	8	11 à 14
<i>Dont cirque</i>	2	2	0	8	4	6	3 à 5
<i>Dont opéra</i>	4	3	0	2	2	0	-
Nombre de représentations	133	99	33	154	165	159	130 à 150
<i>Dont théâtre</i>	62	46	18	81	94	82	50 à 58
<i>Dont musique</i>	30	12	6	18	25	20	34 à 40
<i>Dont danse</i>	31	21	9	24	27	17	28 à 32
<i>Dont cirque</i>	5	11	0	23	15	40	10 à 16
<i>Dont opéra</i>	5	9	0	8	4	0	-

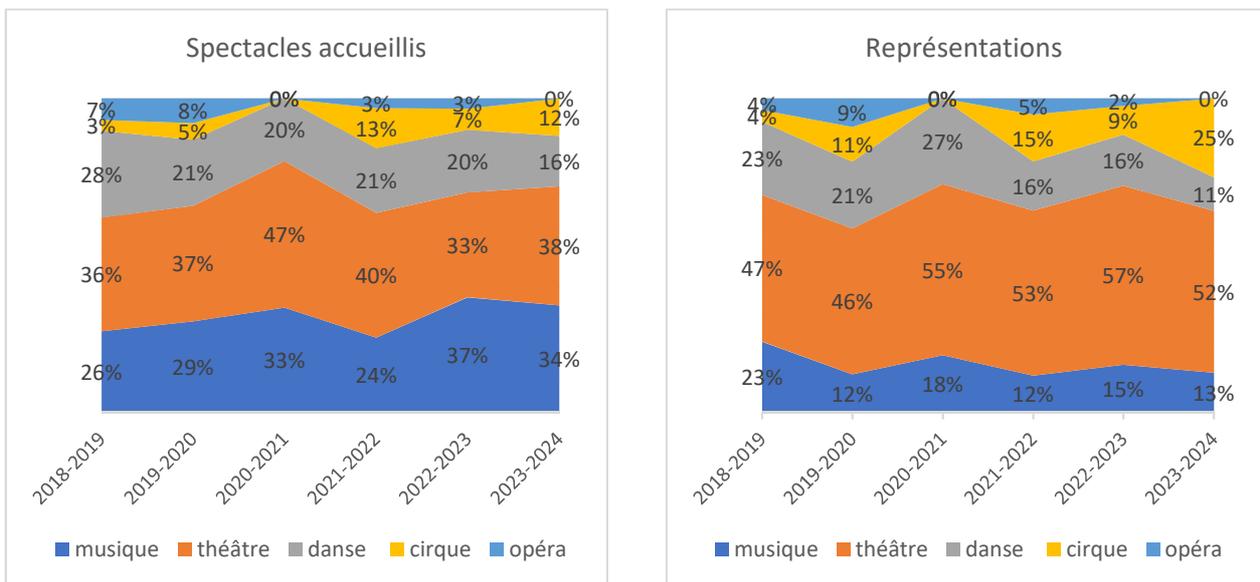
Source : chambre régionale des comptes, d'après les données transmises par l'association et la CPPO 2021-2024.

Le théâtre se situe au cœur de la programmation de la scène nationale. Il représente en moyenne 38 % des spectacles accueillis et 51 % des représentations sur l'ensemble de la période contrôlée. Le projet artistique 2021-2024 adossé à la convention pluripartenaire d'objectifs entend cependant rééquilibrer la programmation au profit des autres disciplines, en particulier de la danse et de la musique.

Cet objectif n'est que partiellement atteint. Le poids de la danse tend ainsi à diminuer régulièrement dans la programmation depuis 2019. Si le nombre de spectacles de musique accueillis augmente, les représentations dans cette discipline ont plutôt tendance à stagner.

S'il est nécessaire dans le cadre de l'élaboration de la programmation de fixer le nombre souhaité de spectacles accueillis et de représentations, la chambre invite le théâtre à définir des objectifs sous forme de pourcentages dans chaque discipline, afin de mieux suivre les équilibres de la programmation.

Graphique n° 1 : Part des principales disciplines dans la programmation



Source : chambre régionale des comptes, d'après les données de l'association.

L'association ne ventile pas dans les budgets au format UNIDO¹¹ les charges et les produits des spectacles accueillis pour le cirque, alors que cette matrice le permet, de sorte qu'il n'est pas possible de connaître précisément le poids financier de chacune des quatre grandes disciplines. La chambre recommande à l'association de présenter les données financières pour chaque grande discipline représentée au théâtre, de manière à pouvoir rapprocher l'effort budgétaire qui leur est consacré de leur poids dans la programmation. Si une stricte correspondance entre les activités et les charges artistiques n'est pas nécessairement attendue compte tenu des coûts très variables de chaque discipline, cette information permettrait cependant aux membres de l'association de veiller à la bonne allocation des moyens budgétaires par rapport aux objectifs artistiques poursuivis.

¹¹ La matrice budgétaire UNIDO est présentée dans la partie 4.1

En complément des spectacles en salle, la scène nationale offre d'autres formes de manifestations, telles que des répétitions publiques, des rencontres autour d'un spectacle, des conférences et des tables-rondes. Le projet artistique 2016-2019 a proposé durant chaque saison, dans le cadre des Rencontres InCité, une semaine événementielle alliant arts vivants et sciences, touchant tous les champs du spectacle, y compris le cinéma. Ces rendez-vous annuels ont porté sur les thèmes de l'environnement technologique, la gastronomie et la ville de demain et ses défis, avec la participation de nombreux experts, tels que le physicien et philosophe des sciences Étienne Klein. Constatant que la fréquentation de ces événements stagnait, ces rencontres ont été remplacées à compter de la saison 2021-2022 par les Labos du TSQY, rendez-vous traitant de questions sociétales et politiques en rapport avec les spectacles de la saison.

Recommandation performance n°1 : Présenter dans les comptes au format UNIDO les charges et les produits relatifs aux représentations du cirque.

2.1.2 La recherche de la diversité dans la programmation et les équipes artistiques

Au sein de chaque discipline artistique, la scène nationale entend représenter la diversité des genres, sans toutefois viser à l'exhaustivité. La danse couvre ainsi du mouvement néoclassique aux performances, en passant par le hip-hop. La musique promeut quant à elle la diversité des expressions (classique, chanson populaire, musiques du monde, jazz). Elle est souvent associée aux autres disciplines, puisque selon l'association, 30 % des spectacles comportent de la musique sur scène.

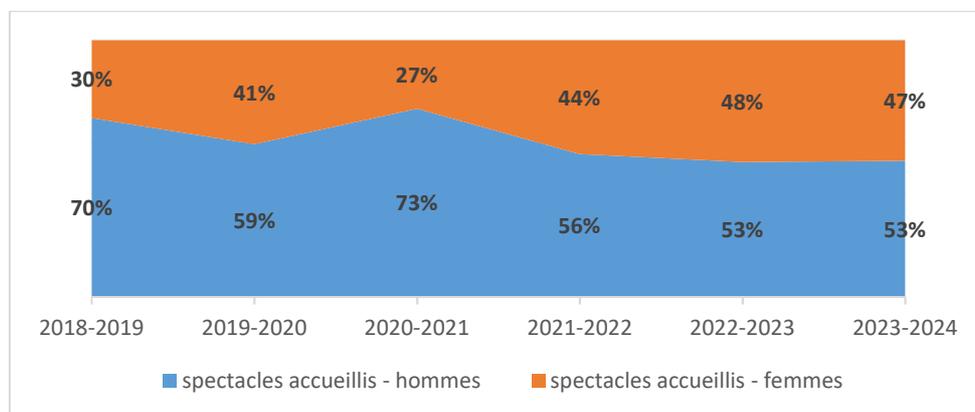
La programmation intègre aussi bien des petites formes théâtrales, chorégraphiques ou musicales (musique de chambre), que des grandes formes, telles que les ballets, les opéras et l'orchestre symphonique. Le grand théâtre, avec son cadre de scène d'une ouverture de 22 mètres sur 15 mètres de profondeur, et doté d'une fosse d'orchestre de 100 m², présente des caractéristiques techniques lui permettant en effet d'accueillir des grandes représentations ou de répondre à besoins artistiques spécifiques, grâce notamment aux trappes intégrées à son plancher.

Conformément au cahier des missions et des charges du label, la programmation encourage également les formes innovantes de la création. La saison 2024-2025 inclut ainsi un spectacle en réalité augmentée, un concert mêlant musique et expérience culinaire et une représentation des Aveugles, pièces de théâtre de Maurice Maeterlinck, avec un casque de réalité virtuelle.

Le théâtre recherche en outre un équilibre entre le souhait de contribuer à l'émergence de nouveaux artistes et l'accompagnement dans la durée d'équipes artistiques avec lesquelles il a l'habitude de travailler. La CPPO 2021-2024 prévoit d'accueillir au moins 50 % d'artistes qui n'ont jamais été programmés par la scène nationale. Cet objectif a été largement atteint puisque les nouveaux artistes ont représenté en moyenne 65 % des équipes accueillies au cours des trois dernières saisons. La programmation se caractérise par ailleurs par un fort ancrage francilien dans la mesure où, selon l'association, environ 85 % des artistes accueillis sont originaires de l'Île-de-France.

Enfin, si le souci d'atteindre la parité entre les femmes et les hommes dans les projets portés figurait déjà dans le contrat d'objectifs et de moyens 2016-2019, la CPPO 2021-2024 en fait un objectif à atteindre à l'horizon 2024.

Graphique n° 2 : Parité dans la direction artistique



Source : chambre régionale des comptes, d'après les données de l'association.

Note : les créations portées par des équipes mixtes ont été ventilées à parité.

La part des spectacles accueillis portés par des femmes s'améliore tendanciellement depuis la saison 2018-2019 pour atteindre quasiment la parité sur la saison 2023-2024. La même dynamique est observée s'agissant des spectacles représentés, même si la part des femmes y apparaît plus en retrait, passant de 27 % à 39 % sur cette période.

En définitive, le théâtre de Saint-Quentin-en-Yvelines propose une programmation qui satisfait à l'engagement artistique du cahier des missions et des charges en matière de pluridisciplinarité et de diversité, même si l'équilibre entre les disciplines n'atteint pas encore complètement les objectifs qu'il s'est fixés.

2.2 L'engagement citoyen, culturel et territorial

2.2.1 Une scène nationale qui s'inscrit dans le territoire yvelinois

2.2.1.1 L'inclusion citoyenne et l'ancrage territorial

La scène nationale est étroitement liée au territoire de la communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines qui est son principal financeur et lui met à disposition ses locaux. Elle a toutefois pour ambition de rayonner sur un périmètre plus large, en menant notamment des actions de diffusion, de soutien à la création et d'accompagnement du public dans l'ensemble du département. Cet enjeu de couverture territoriale recoupe également le souci d'ouverture à l'ensemble des publics, et plus particulièrement les populations dont la situation sociale ou géographique les éloigne des pratiques artistiques et culturelles.

Pour répondre à ces objectifs, la scène nationale propose une offre de spectacles décentralisés devant toucher l'ensemble des territoires du département, notamment ruraux et les quartiers sensibles de la politique de la ville. Avec « Le TSQY en balade », elle organise des spectacles itinérants de théâtre, musique, danse et cirque en intervenant auprès d'environ 150 partenaires locaux, tels que les foyers ruraux, les centres sociaux, les établissements scolaires et d'enseignement supérieur, les associations, les centres de loisirs, les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD), les structures de soins ou encore les comités d'entreprises. Sauf exception, les équipes programmées hors les murs sont également accueillies en salle. Au cours des trois dernières saisons, le nombre de communes couvertes par ces représentations a plus que doublé, passant de 15 à 32, soit 12 % des communes yvelinoises.

Le théâtre propose également, à travers « Les Escapades », une programmation estivale pluridisciplinaire hors les murs, née en 2020 dans le contexte de la crise sanitaire. Cet évènement privilégie les sites d'accueil en plein air, dans des zones rurales du département, tels que le château de Dampierre, le musée national de Port-Royal des Champs ou les communes des Mesnuls et de Gambais, toutes deux situées en dehors de la communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines. La politique tarifaire est adaptée pour favoriser la fréquentation la plus large possible, y compris parfois en proposant des journées de programmation ou des représentations en accès libre.

Tableau n° 2 : Programmation du théâtre incluant les spectacles et représentations hors les murs

<i>Saisons</i>	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Nombre de spectacles accueillis	63	42	24	78	75	70
Au théâtre ou chez des partenaires	58	38	15	63	60	50
Hors les murs	5	4	9	15	15	20
<i>Dont le TSQY en balade</i>	5	4	5	6	6	9
<i>Dont Les Escapades</i>	-	-	4	9	9	11
Nombre de représentations	167	140	79	213	226	253
Au théâtre ou chez des partenaires	133	99	33	154	165	159
Hors les murs	34	41	46	59	61	94
<i>Dont le TSQY en balade</i>	34	41	42	44	47	82
<i>Dont Les Escapades</i>	-	-	4	15	14	12

Source : chambre régionale des comptes, d'après les données de l'association.

Le TSQY en balade et Les Escapades sont de véritables relais de l'offre artistique du théâtre. Leur part dans la programmation augmente tendanciellement entre les saisons 2018-2019 et 2023-2024, passant de 8 % à 29 % des spectacles proposés et de 20 % à 37 % des représentations.

Depuis la fermeture du théâtre en janvier 2024 pour des travaux de rénovation et extension, la saison 2024-2025 est entièrement nomade. Malgré cette contrainte, la scène nationale espère renforcer son rôle d'animateur artistique et culturel du territoire et favoriser la circulation des publics entre les lieux de spectacles, grâce à ses 15 partenaires d'accueil de sa programmation, dont trois¹² sont situés en dehors de la communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines.

En ce qui concerne le jeune public, la scène a fait le choix de ne plus proposer une programmation spécifique, y compris pour les tout-petits, au profit d'une programmation « à voir en famille » portant sur la moitié des représentations et touchant l'ensemble des disciplines proposées. Cette mesure vise notamment à dissocier la fréquentation du théâtre de la contrainte scolaire mais aussi, dans le cadre de l'éducation artistique et culturelle, à atteindre d'autres publics grâce à l'abonnement « parents-accompagnateurs » rendant les sorties au spectacle plus accessibles financièrement. À cette fin, la programmation sur le temps scolaire a été réduite au profit des représentations en soirée. Au cours des trois dernières saisons, 65 % en moyenne des représentations intéressant le jeune public ont ainsi eu lieu en dehors du temps scolaire, résultat conforme à l'objectif de 60 % à 70 % défini dans la convention pluripartenaire d'objectifs 2021-2024.

2.2.1.2 La tarification

En cohérence avec la mission de service public de la scène nationale, l'élaboration de la grille tarifaire du théâtre vise à rendre accessibles les spectacles à un public diversifié, tout en participant à l'équilibre du budget annuel de l'association.

La grille tarifaire a été révisée à partir de la saison 2021-2022 avec la suppression des abonnements, remplacés par des cartes d'adhésion. Le système des abonnements, qui impliquait la réservation des spectacles dès l'ouverture de la saison, n'était plus adapté selon l'association aux nouvelles pratiques du public. Désormais, plusieurs cartes d'adhésion, valables pour une (carte solo) jusqu'à huit personnes (carte tribu) permettent d'acheter les billets au fil de la saison tout en profitant d'un tarif préférentiel.

Le nombre d'adhésions a augmenté de 18 % entre les saisons 2021-2022 et 2022-2023, avant de diminuer de 21 % au cours de la saison suivante. Selon l'association, la fermeture du théâtre et la poursuite de son activité en dehors de ses murs pourraient expliquer cette baisse. S'il est encore trop tôt pour dresser un bilan de la mise en place des cartes d'adhésion, la chambre invite le théâtre à s'interroger sur la suppression ou la refonte de la carte tribu. Cette dernière représente moins de 1 % des cartes vendues et moins de 2 % des places achetées à partir des cartes d'adhésion, ce qui suggère qu'elle peine à trouver son public.

En dehors de la substitution des cartes d'adhésion aux abonnements, les tarifs n'ont pas connu d'évolution majeure, à l'exception de la revalorisation en 2020 du tarif normal et du tarif réduit « simple » de 1 €.

¹² Le Théâtre-cinéma à Fontenay-le-Fleury, le théâtre de L'Onde à Vélizy-Villacoublay et le Château de Breteuil à Choisel.

Les tarifs des spectacles sont décidés collégalement entre le directeur, la directrice adjointe et la secrétaire générale en fonction du coût du spectacle et de la notoriété de l'artiste. Bien que la révision de la grille tarifaire ait été évoquée devant le conseil d'administration et l'assemblée générale en 2021, il s'agit d'une simple mesure d'information. La chambre n'a pas identifié de document validé en conseil d'administration relatif à la politique tarifaire. Au regard de l'importance que revêt cette dernière quant à l'attractivité des différents publics et les équilibres budgétaires de l'association, elle invite le conseil d'administration à se prononcer formellement sur toutes les propositions de révision de la grille tarifaire.

Tableau n° 3 : Grille tarifaire du théâtre (en euros)

Catégorie B / A	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Hors adhésions						
Tarif normal	22 / 29	22 / 29	23 / 30	23 / 30	23 / 30	23 / 30
Tarifs préférentiels :						
Réduit (- 30 ans, +65 ans, demandeurs d'emploi, familles nombreuses, Pass Malin, Pass Navigo, Culture)	17 / 22	17 / 22	18 / 23	18 / 23	18 / 23	18 / 23
Réduit + (étudiants, - 16 ans, RSA)	12 / 14	12 / 14	12 / 14	12 / 14	12 / 14	12 / 14
En famille	10 / 10	10 / 10	10 / 10	10 / 10	10 / 10	10 / 10
Défi action culturelle	6 / 6	6 / 6	6 / 6	6 / 6	6 / 6	6 / 6
Adhésions						
Cartes solo, duo et tribu (4 à 8 personnes)	-	-	-	13 / 19	13 / 19	13 / 19
Carte découverte (- 30 ans, demandeurs d'emploi, RSA)	-	-	-	6 / 9	6 / 9	6 / 9
Carte intégrale	-	-	-	4 / 6	4 / 6	4 / 6
Abonnements						
Carte saison	16 / 20	16 / 20	17 / 21	-	-	-

Source : chambre régionale des comptes, d'après les données de l'association.

La grille tarifaire distingue deux catégories de spectacles, A et B, selon leur notoriété, déclinées chacun en huit tarifs, sans différencier les disciplines proposées. Outre le tarif normal et les prix préférentiels pour les détenteurs de cartes adhérents, le théâtre propose plusieurs types de tarifs réduits selon les caractéristiques des bénéficiaires. L'âge (- de 16 ans, - de 30 ans, plus de 65 ans), les ressources (bénéficiaires du revenu de solidarité active – RSA), la catégorie socioprofessionnelle (étudiant, demandeur d'emploi), la taille du foyer (familles nombreuses) ouvrent droit à des tarifs réduits, de même que la détention de certaines cartes : Navigo (transports publics franciliens), Pass Malin (dispositif touristique proposé par les départements des Yvelines et des Hauts-de-Seine) et Pass Culture (dispositif national d'accès aux activités culturelles pour les jeunes entre 15 et 18 ans).

De plus, deux catégories de tarifs spécifiques sont appliquées aux étudiants de l'université de Versailles Saint-Quentin dans le cadre du dispositif « défi action culturelle » ainsi qu'aux familles d'au moins quatre personnes dont deux adultes au maximum, pour les spectacles identifiés « en famille ». Ces tarifs, les plus faibles proposés par le théâtre hors adhésions, sont cohérents avec l'objectif d'attirer davantage ces deux catégories de public.

Le théâtre propose par ailleurs des tarifs préférentiels à ses partenaires de l'action culturelle que sont les établissements scolaires, l'enseignement supérieur, l'enseignement artistique, les structures socio-culturelles et les structures de soins. Les tarifs s'échelonnent de 4 € pour les séances scolaires et celles du mercredi à 27 € pour les spectacles de catégorie A.

En dehors de la grille tarifaire, des tarifs uniques sont définis pour certains spectacles, en raison de leur coût ou de la notoriété de l'artiste, tel que l'accueil du rappeur MC Solaar en 2024.

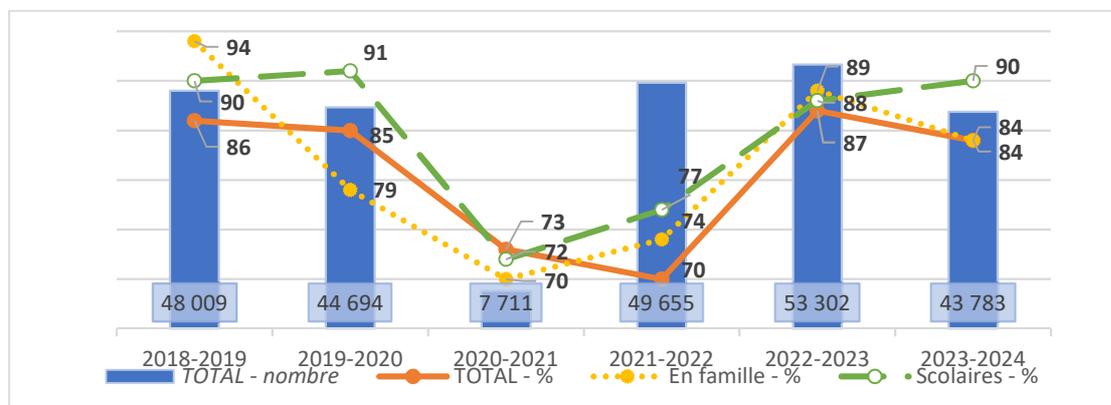
Enfin, le théâtre pratique une politique de gratuité pour les élus et services culturels des collectivités qui le subventionnent, membres du conseil d'administration et de l'assemblée générale, partenaires, programmateurs, journalistes ainsi que les accompagnateurs de groupes (scolaires, centres de loisirs, centres sociaux, centres de soins). Les salariés de l'association bénéficient chacun de 15 places gratuites par an. Au cours des trois dernières saisons, un peu plus de 4 100 places en moyenne ont été distribuées gratuitement à chaque saison, soit environ 8 % des spectateurs ayant fréquenté le théâtre. Au regard de son importance, la chambre invite le conseil d'administration à valider formellement cette politique de gratuité, y compris pour les spectacles hors les murs.

La politique tarifaire du théâtre s'adapte ainsi aux différentes catégories de publics visées, au prix néanmoins d'une certaine complexité liée au grand nombre de tarifs différents proposés.

2.2.1.3 Une fréquentation globalement satisfaisante, mais une connaissance du public à améliorer

La fréquentation est un indicateur qui permet de savoir si, au-delà des objectifs de diversification de la programmation, la scène nationale trouve son public. Le nombre de spectateurs n'est pas une mesure suffisante, car la jauge, c'est-à-dire le nombre de places proposées, varie selon les spectacles et donc selon les saisons. Le taux de fréquentation, qui rapporte le nombre de spectateurs aux places proposées, est un indicateur complémentaire.

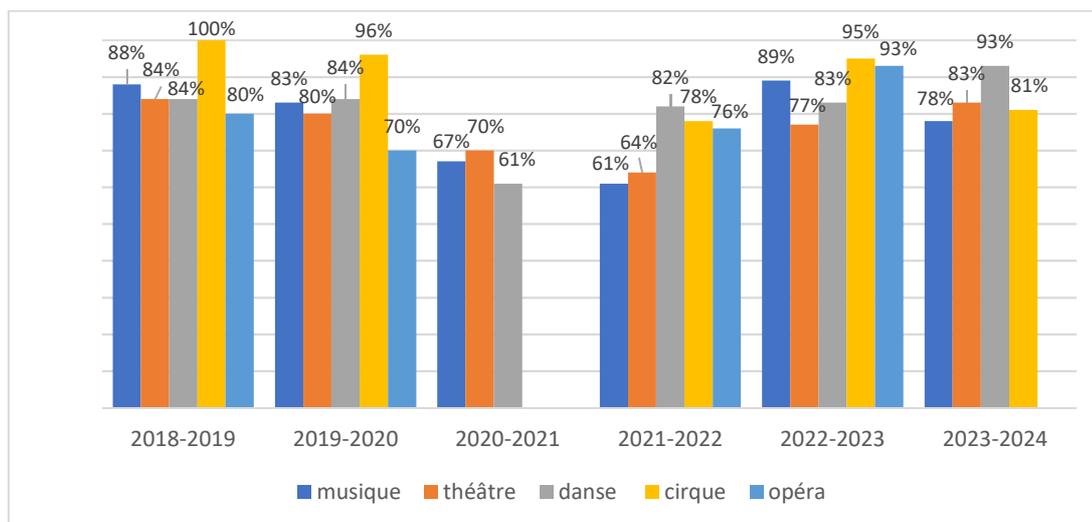
L'association dispose non seulement de données globales sur la fréquentation de ses spectacles dans et en dehors de ses murs, mais aussi sur les spectacles proposés à des publics spécifiques, à savoir les élèves et les spectacles « en famille ».

Graphique n° 3 : Nombre de spectateurs et taux de fréquentation

Source : chambre régionale des comptes, d'après les données de l'association.

La programmation est entièrement nomade depuis 2024, ce qui peut certainement perturber les habitudes de fréquentation du public. En excluant cette dernière saison, la fréquentation a retrouvé son niveau antérieur à la crise sanitaire lors de la saison 2021-2022. Elle a même atteint un pic de 53 302 spectateurs au cours de la saison suivante, soit une augmentation de 11 % par rapport à la saison 2018-2019. Cette hausse est due notamment aux représentations des Escapades et du TSQY en balade qui permettent d'accroître le rayonnement du théâtre en dehors de ses murs.

Le taux de fréquentation total dépasse de plusieurs points l'objectif de 80 % défini dans la convention pluripartenaire 2021-2024. Les taux de fréquentation des spectacles en famille et pour les scolaires atteignent respectivement 84 % et 90 % au cours de la saison 2023-2024. Ce résultat semble refléter le succès de la politique du théâtre envers ces publics, même si ce dernier n'a pas défini d'objectif de fréquentation spécifique.

Graphique n° 4 : Taux de fréquentation par disciplines

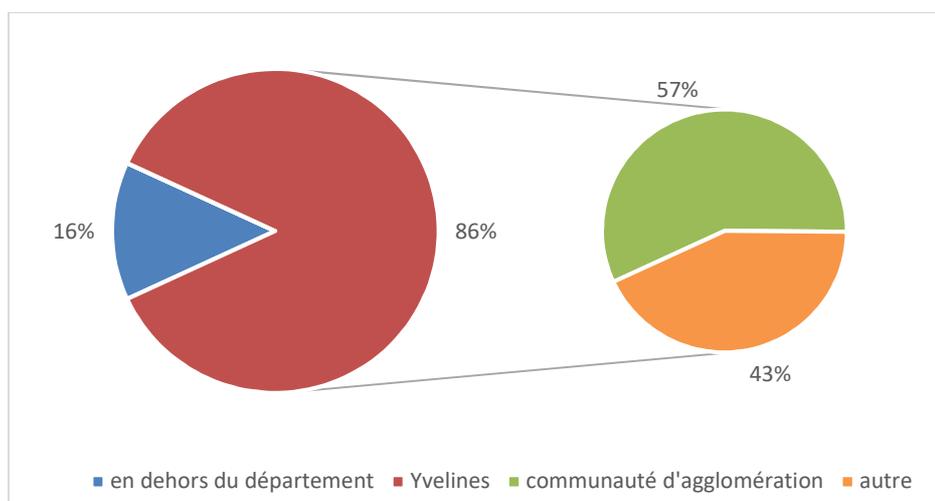
Source : chambre régionale des comptes, d'après les données de l'association.

Note : ces données n'incluent pas les spectacles du TSQY en balade et des Escapades.

En dehors des saisons 2020-2021 et 2021-2022 marquées par la crise sanitaire, les taux de fréquentation pour chaque discipline se situent généralement dans une fourchette de 80 % à 90 %. Le cirque, bien que peu représenté dans la programmation, enregistre les taux de fréquentation les plus élevés.

Selon le rapport d'activité 2023-2024, le public fréquentant le théâtre est essentiellement yvelinois et provient pour plus de moitié de la communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines. Ces données issues de la billetterie internet ne sont pas exhaustives, car elles ne tiennent pas compte des places achetées par téléphone ou sur place, lesquelles ne donnent pas lieu au recueil de l'origine du public.

Graphique n° 5 : Origines géographiques du public fréquentant le théâtre



Source : chambre régionale des comptes, d'après le rapport d'activité 2023-2024

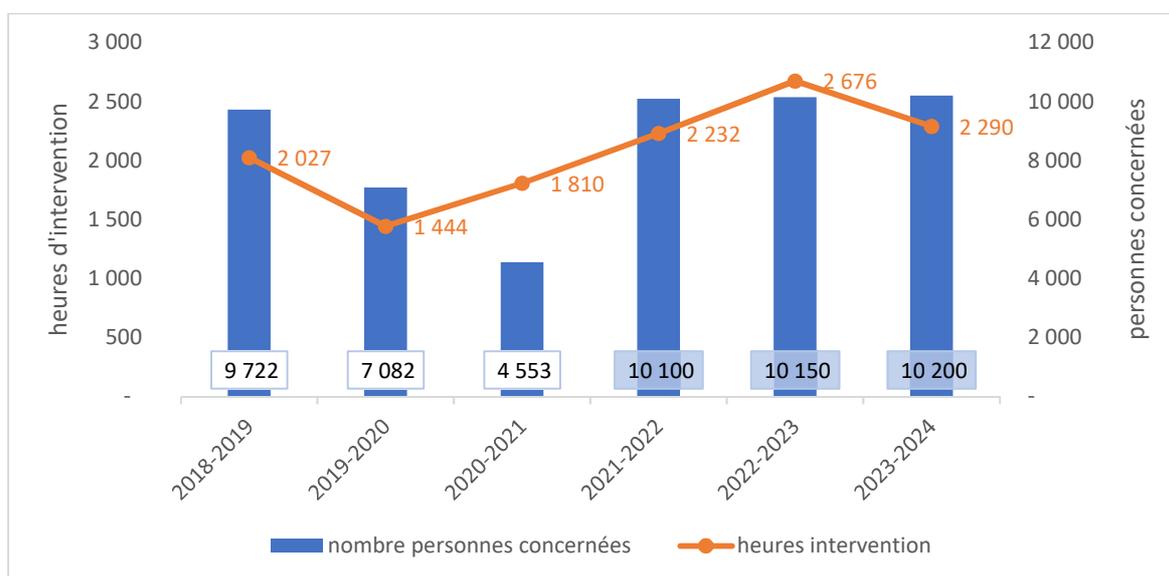
De plus, le théâtre dispose de données très incomplètes sur la fréquentation par classe d'âge. Il ne recueille pas non plus les données permettant d'établir la fréquentation pour chaque tarif proposé. La connaissance du public est donc à améliorer avec l'appui du prestataire de la billetterie. Afin de piloter une véritable politique tarifaire et d'en rendre compte à ses partenaires, la chambre recommande à l'association de se doter d'outils permettant de mieux connaître la fréquentation de son public selon les tarifs proposés et pour chaque catégorie de bénéficiaires des réductions.

Recommandation performance n°2 : Se doter d'outils permettant de mieux connaître la fréquentation du public selon les tarifs proposés et pour chaque catégorie de bénéficiaires des réductions.

2.2.2 L'éducation artistique et culturelle

Le théâtre met en œuvre de nombreuses actions afin de démocratiser l'accès à la culture, à travers l'éducation artistique et culturelle (EAC). Cette politique vise à réduire les inégalités d'accès au spectacle vivant en s'adressant notamment à des publics prioritaires tels que les habitants des quartiers de la politique de la ville, les jeunes, les personnes en difficulté économique ou sociale, les personnes en situation de handicap ou celles qui n'ont pas accès aux lieux de culture (personnes hospitalisées ou incarcérées). Elle revêt de multiples formes, notamment des conférences, des stages, des ateliers, des projets participatifs ou des résidences et s'appuie en principe sur les équipes artistiques dont les spectacles sont programmés au théâtre.

Graphique n° 6 : Bilan de l'éducation artistique et culturelle



Source : chambre régionale des comptes, d'après les rapports d'activité et données de l'association.

Dans l'ensemble, le théâtre intervient chaque année auprès de 10 000 personnes pour un total de plus de 2 000 heures. Entre les saisons 2018-2019 et 2023-2024, le public concerné par ces actions a augmenté de 5 % et les heures d'intervention de 13 %.

L'accompagnement du public de tous horizons passe par la conduite de projets participatifs associant des amateurs à des compagnies professionnelles programmées au théâtre. Outre des *master class* et des ateliers de découverte, ces collaborations donnent lieu durant chaque saison à des adaptations ou créations d'œuvres chorégraphiques ou musicales. Les amateurs se produisent aux côtés des professionnels dans le théâtre ou au sein d'établissements partenaires. Les trois dernières saisons ont permis de réaliser chacune entre un et trois projets participatifs, résultat cohérent avec l'objectif minimum de deux projets, fixé dans la CPPO 2021-2024.

Une part importante des mesures concerne le milieu scolaire, avec une soixantaine de classes partenaires dans le département. Les projets mis en œuvre associent un cycle de pratique artistique sur le temps scolaire à un parcours de spectateur. Plusieurs dispositifs existent, selon les partenaires et les publics visés : projets d'action culturelle en territoire éducatif (PACTE) avec les établissements scolaires du 1^{er} et 2nd degré, résidence territoriale artistique et culturelle en milieu scolaire, enseignement de spécialité et option facultative théâtre ou danse, programme « Dix mois d'école et d'opéra » avec l'Opéra national de Paris et les rectorats de Paris et de Versailles, et convention régionale d'éducation artistique et culturelle (CREAC) s'agissant des lycées.

Les actions en faveur de l'enseignement supérieur, sous forme d'ateliers d'écriture, de dramaturgie, de médiation culturelle ou encore de répétitions publiques ont concerné des étudiants de l'université de Versailles Saint-Quentin et de l'école supérieure des techniques aéronautiques et de construction automobile (ESTACA). Le théâtre intervient également au titre de la formation continue d'enseignants du 1^{er} et du 2nd degré.

Les projets en milieu scolaire ont graduellement augmenté au cours des trois dernières saisons, sans toutefois que le nombre d'élèves accompagnés et d'heures réalisées auprès de ces derniers n'atteigne les niveaux de la saison 2018-2019. Plusieurs dispositifs exceptionnels avaient en effet été proposés durant cette saison, tel qu'un cycle de conférences auprès de 682 élèves dans le cadre des rencontres Incité. Cette politique se développe plus particulièrement dans l'enseignement supérieur. Grâce à des partenaires quatre fois plus nombreux sur la même période, les étudiants accompagnés ont été multipliés par trois et les heures d'intervention ont plus que doublé.

Tableau n° 4 : Interventions au profit des élèves et étudiants

	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Nombre élèves / étudiants	4 057	2 239	1 987	2 380	2 970	3 180
<i>Dont étudiants</i>	192	127	21	150	570	580
Heures intervention	1 526	1 005	1 142	1 367	1 502	1 420
<i>Dont étudiants</i>	49	42	76	99	116	120
Établissements partenaires	43	47	34	45	49	47
<i>Dont enseignement supérieur</i>	3	5	2	12	12	12

Source : chambre régionale des comptes, d'après les rapports d'activité et données de l'association.

Les interventions dans le champ social et des soins connaissent un fort développement sur la période. Elles se déroulent dans des centres sociaux, maisons de quartier, services jeunesse et structures de soins et concernent toutes les classes d'âge. Deux partenariats sont plus particulièrement emblématiques des dernières saisons. Dans le cadre du dispositif « Culture et santé » avec la direction régionale des affaires culturelles (DRAC) d'Île-de-France et l'agence régionale de santé (ARS), le théâtre a proposé aux résidents, familles et personnels soignants de l'hôpital gériatrique Philippe Dugué à Chevreuse des semaines d'immersion autour de la danse et de la mobilisation des souvenirs. Depuis 2019, dans le cadre du dispositif « Culture à hôpital » en partenariat avec la DRAC et l'ARS, et avec le soutien du département des Yvelines, le théâtre collabore également avec l'hôpital de pédiatrie et de rééducation de Bullion. L'édition 2023-2024 a permis de proposer 400 heures d'ateliers à 70 résidents et personnels sur le thème du cinéma-spectacle.

Tableau n° 5 : Interventions dans le champ social et des soins

	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Personnes concernées	537	623	525	290	1 131	950
Heures intervention	80	196	497	502	818	704
Structures partenaires	18	13	4	36	69	55

Source : chambre régionale des comptes, d'après les rapports d'activité et données de l'association.

Enfin, le théâtre propose des ateliers de danse, de théâtre ou des représentations en milieu carcéral, notamment avec l'établissement pénitentiaire pour mineurs de Porcheville, le centre pénitentiaire de Bois d'Arcy ou la maison d'arrêt des femmes de Versailles.

Les objectifs définis dans la CPPO 2021-2024 sur le nombre de lycées, d'établissements d'enseignement supérieur et d'établissements hospitaliers partenaires ont été atteints. En revanche, aucun indicateur ne porte sur le nombre de destinataires par catégories de public, sur les heures d'intervention et sur les quartiers de la politique de la ville. La chambre invite l'association à réfléchir à l'opportunité d'inclure de tels indicateurs dans la prochaine convention.

2.3 L'engagement professionnel

Le cahier des missions et des charges prévoit que la scène nationale constitue un point d'appui particulier pour augmenter les potentialités de soutien aux créations des artistes et des équipes, ainsi qu'un lieu d'animation, de conseil, de formation et de réflexion pour les professionnels.

2.3.1 Le soutien à la création

Le soutien à la création passe par la production, la coproduction d'œuvres, le préachat de spectacles et l'accueil d'artistes en résidence.

Tableau n° 6 : Nombre de coproductions, résidences et préachats

	2019	2020	2021	2022	2023
Coproductions	9	15	16	16	5
Résidences	6	4	13	7	4
Résidences (jours)	56	52	84	51	26
Préachats	13	7	26	24	17

Source : chambre régionale des comptes, d'après les données de l'association.

Note : les données des préachats portent sur les saisons (2019-2020, 2020-2021, etc.).

Le théâtre de Saint-Quentin-en-Yvelines ne produit pas d'œuvres. En revanche, il intervient en tant que coproducteur pour soutenir des projets parfois fragiles. Il bénéficie en contrepartie d'un prix de cession plus faible et de la possibilité de programmer en priorité ces spectacles dès leur création. Si les coproductions concernent aussi bien la danse, le théâtre, la musique que le cirque, les projets soutenus sont parfois complémentaires à ces disciplines artistiques, comme la coproduction d'un film documentaire sur le processus de création du *Requiem* de Mozart, spectacle de danse de la chorégraphe Béatrice Massin. Après avoir atteint leur point culminant en 2021 et 2022 avec 16 œuvres financées, le nombre de coproductions soutenues par le théâtre a chuté à 5 en 2023. L'association explique ce repli par les contraintes budgétaires auxquelles elle fait face et son souhait d'augmenter ses apports pour chaque projet soutenu. L'apport moyen pour chaque projet s'est ainsi élevé à 8 000 € en 2023, contre 6 262 € en 2022. Malgré cette hausse, il reste inférieur aux montants de 2018 (9 344 €) et 2019 (8 333 €).

Le théâtre applique par ailleurs une politique de préachats par laquelle il s'engage à programmer un spectacle avant sa création, principalement auprès d'artistes associés et pour des spectacles dont il est le coproducteur. Depuis la saison 2018-2019, les spectacles préachetés ont représenté en moyenne 38 % des spectacles accueillis hors Escapades et TSQY en balade, de même qu'au cours des trois dernières saisons. Cette moyenne est conforme à l'objectif de 35 % à 45 % prévu dans la CPPO 2021-2024, même si la dernière saison apparaît légèrement en retrait avec un taux de 34 %.

Enfin, la scène accueille des artistes en résidence de travail et de création. Entre 4 et 13 résidences ont eu lieu chaque année depuis 2019. L'année 2021 a été exceptionnelle en raison de la plus grande disponibilité des plateaux durant le troisième confinement de la crise sanitaire. En dehors de cet exercice particulier, l'objectif minimum de 60 jours de répétition fixé par la CPPO 2021-2024 n'a toutefois pas été atteint.

Le bilan de l'effort budgétaire consacré à cette activité ne peut être établi pour l'ensemble de la période sous revue. En effet, le coût des résidences qui inclut l'hébergement, les repas, la mise à disposition du personnel technique et du matériel était confondu avec celui de la programmation jusqu'en 2020. L'effort de clarification entrepris depuis permet de mieux refléter les moyens consacrés par le théâtre à la création.

Tableau n° 7 : Charges liées au soutien à la création

<i>En euros</i>	2019	2020	2021	2022	2023
Coproductions	75 000	102 000	128 000	100 200	40 000
Résidences	Non disponible	Non disponible	41 172	38 909	15 167
Préachats	341 000	79 352	362 955	300 938	217 889
Coût total	416 000	181 352	532 127	440 047	273 056

Source : chambre régionale des comptes, d'après les données de l'association.

Si dans l'ensemble, le théâtre joue un rôle important en matière de soutien à la création, conformément au cahier des missions et des charges, et respecte globalement les objectifs fixés dans la convention pluripartenariale d'objectifs 2021-2024, cette activité diminue sur les derniers exercices. Cette tendance se traduit également au niveau des moyens financiers consacrés à cette activité.

2.3.2 Les partenariats avec les professionnels des arts

Le théâtre s'appuie sur des partenaires dans le monde de l'enseignement artistique, essentiellement dans le cadre de l'accompagnement des publics et de l'éducation artistique et culturelle (cf. supra). Les partenariats concernent également les artistes en devenir, à travers notamment les conservatoires à rayonnement municipal, départemental ou régional, comme celui de Versailles. La sortie aux spectacles fait en principe partie intégrante du parcours d'enseignement des élèves, même si cette disposition n'est pas toujours respectée selon le théâtre. Ce dernier entend relancer les partenariats avec ces établissements d'enseignement dans la prochaine convention pluripartenariale d'objectifs. La chambre invite l'association à définir dans les futures conventions avec ces établissements des engagements sur la fréquentation du théâtre par leurs élèves.

La CPPO 2021-2024 prévoit en outre que tout artiste associé au théâtre doit faire l'objet d'une convention précisant les attentes des deux parties en matière d'accueil en diffusion et en création, d'apports en coproduction, de temps de répétition, de participation à la direction artistique et d'implication dans les projets d'éducation artistique et culturelle. Ce projet n'a pas été mis en œuvre. À l'occasion de l'élaboration de la prochaine convention, la chambre invite le théâtre à réintroduire un dispositif de conventionnement avec les artistes qu'il soutient afin de garantir des relations équilibrées entre les deux parties et de s'assurer que les engagements soient respectés.

Enfin, l'action de la scène s'inscrit dans certains réseaux professionnels. Outre l'association des scènes nationales, instance de réflexion sur les enjeux liés au label, et ses échanges informels avec les scènes franciliennes, le théâtre est membre du GRAC-Est (Groupe de recherche et d'action culturelle), collectif informel dans lequel les directeurs de théâtre partagent leurs pratiques professionnelles pour accompagner et diffuser la création. La biennale internationale des arts numériques Némoto donne par ailleurs lieu à un partenariat en communication pour l'accueil de spectacles dans le cadre de ce festival.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

À travers sa programmation pluridisciplinaire, son soutien à la création et ses actions au bénéfice de publics parfois éloignés des pratiques artistiques, le théâtre de Saint-Quentin-en-Yvelines répond aux engagements artistique, citoyen et professionnel prévus par le cahier et des missions et des charges du label « Scène nationale ».

Si le théâtre a retrouvé son niveau de fréquentation précédant la crise sanitaire, certains objectifs définis dans la convention pluripartenariale d'objectifs 2021-2024 n'ont pas été atteints, notamment sur les équilibres entre les différentes disciplines.

Les principales pistes d'amélioration portent sur une meilleure connaissance du public fréquentant le théâtre afin d'ajuster la politique tarifaire et la signature de conventions fixant les engagements réciproques entre le théâtre et les artistes associés.

3 LES MOYENS MIS EN ŒUVRE

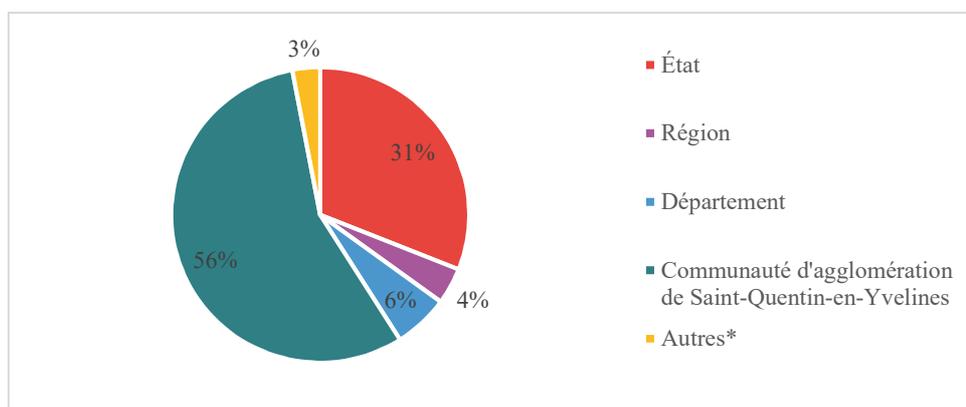
3.1 Les subventions

3.1.1 La répartition des subventions

Le financement des scènes nationales, investies d'une mission de service public, repose principalement sur des subventions publiques. Elles se répartissent en subventions forfaitaires pérennes et subventions dédiées à des projets particuliers.

Le théâtre ne perçoit que des subventions en fonctionnement. L'essentiel des investissements est en effet porté par la communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines comme le prévoit la convention d'occupation temporaire et précaire des locaux conclue en 2017 avec l'association.

Graphique n° 7 : Part moyenne des contributeurs aux subventions de fonctionnement de 2019 à 2023



Source : chambre régionale des comptes, d'après les éléments financiers de l'association.

Note : * dont aide au paiement des charges Urssaf, aides à l'emploi, aides spectacles, aides à la formation professionnelle.

La communauté d'agglomération est le principal financeur de l'association, avec un peu plus de la moitié des subventions versées entre 2019 et 2023. L'État a apporté près du tiers des subventions. Les autres subventions proviennent du département et de la région. De manière résiduelle, l'association a bénéficié d'aides exceptionnelles en particulier durant la crise sanitaire, notamment pour le paiement des charges sociales.

Le nombre de représentants de chaque financeur public dans la gouvernance de l'association n'est pas proportionnel aux contributions financières versées. La communauté d'agglomération et l'État, principaux financeurs, disposent toutefois du plus grand nombre de représentants parmi les membres de droit.

3.1.2 Des subventions en légère hausse depuis 2019

Les subventions de fonctionnement perçues par le théâtre s'élèvent à 3,1 M€ en 2023, soit une hausse de 4 % par rapport à 2019. Cette évolution a été sensiblement moins forte que le taux d'inflation cumulée de 13,9 % enregistré sur la même période.

Tableau n° 8 : Subventions de fonctionnement

<i>En euros</i>	2019	2020	2021	2022	2023	Budget prévisionnel 2024
<i>Communauté d'agglomération</i>	1 689 526	1 739 903	1 757 487	1 736 353	1 781 912	1 735 553
<i>État</i>	935 665	964 310	998 392	955 306	949 859	942 165
<i>Département</i>	195 886	195 886	160 627	195 886	195 887	225 269
<i>Région</i>	89 620	98 097	134 369	157 125	125 168	119 730
<i>Autres*</i>	35 005	86 848	212 105	53 931	10 374	**127 000
TOTAL	2 945 702	3 085 044	3 262 980	3 098 601	3 063 200	3 149 717
<i>Part des subventions fléchées en %</i>	11	11	12	13	12	15

Source : chambre régionale des comptes, d'après les documents financiers.

Note : * dont aide au paiement des charges Urssaf, aides à l'emploi, aides spectacles, aides à la formation professionnelle de 2019 à 2023

** subvention Démos

L'augmentation des subventions sur la période est principalement due à la communauté d'agglomération et, dans une moindre mesure, à la région. Les aides versées par l'État ou le département n'ont pas ou peu augmenté. Ce dernier prévoit de diminuer fortement sa subvention en 2025.

Seuls l'État et la communauté d'agglomération versent une subvention d'équilibre que l'association est libre d'affecter. La communauté d'agglomération a revalorisé cette subvention de 129 285 € en 2020, soit une hausse de 8 %.

En complément des aides en fonctionnement général, l'association perçoit des subventions fléchées pour la réalisation de projets particuliers qui représentent en moyenne 12 % des subventions reçues. Elles concernent essentiellement l'éducation artistique et culturelle. Le département y contribue à hauteur de 188 834 €, la région pour 120 876 €, l'État pour 67 679 € et la communauté d'agglomération pour 37 414 € en moyenne par an. Des comptes d'emploi et des comptes rendus financiers de ces subventions ont été produits par l'association.

3.2 Les moyens patrimoniaux

3.2.1 La gestion du patrimoine

Le cahier des missions et des charges prévoit que les moyens architecturaux des scènes nationales facilitent « *la rencontre de tous les arts du spectacle* » et que ces dernières doivent disposer « *d'un ensemble architectural repérable et accueillant, accordant une égale importance aux espaces destinés au travail artistique (...), aux conditions de présentation des œuvres (...), (et) aux lieux de convivialité pour le public* ».

Lors de sa livraison en 1993 par l'architecte polonais Stanislas Fiszer, le théâtre de Saint-Quentin-en-Yvelines était considéré comme le plus grand théâtre construit au cours des dernières années en Île-de-France, avec une surface de plancher d'environ 10 600 m². L'équipement comprend deux salles principales : le grand théâtre, d'une capacité de 1 042 places dont 8 pour les personnes à mobilité réduite (PMR) et ses annexes (coulisses, locaux techniques, fosse d'orchestre, loges, foyers) et le petit théâtre, d'une capacité 299 places dont deux places PMR et ses annexes (studio de danse et de répétitions, loges et foyer). Le théâtre est en outre doté de six chambres pour l'hébergement des artistes, de locaux administratifs, d'un parvis et d'un balcon-terrasse. Il dispose également d'une salle polyvalente de 160 m², la salle Léo Ferré.

Photo n° 1 : Façade et parvis du Théâtre de Saint-Quentin-en-Yvelines



Source : chambre régionale des comptes.

Photo n° 2 : Rénovation du grand théâtre



Source : chambre régionale des comptes.

Photo n° 3 : Projet de rénovation du théâtre



Source : Agence Fagart – Fontana-Leininger.

Les locaux sont mis à disposition gracieusement par la communauté d’agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines en vertu d’une convention d’occupation temporaire et précaire signée en 2017 et prorogée par deux avenants en 2021 et 2023. La communauté d’agglomération se réserve toutefois l’utilisation du théâtre pendant 12 jours par an et de la salle Léo Ferré pendant 20 jours par an pour elle-même ou pour les besoins des associations qu’elle soutient. Toutes les demandes de mise à disposition adressées à l’association font l’objet de devis élaborés par le directeur technique de l’association avant facturation, qui intègrent les frais de personnel, de matériel et de sécurité.

Les espaces de restauration (foyer du petit théâtre et foyer du grand théâtre) étaient gérés directement par le théâtre jusqu’en septembre 2020, avant d’être délégués avec la terrasse du petit théâtre à un prestataire privé pour une durée de deux ans, renouvelable deux fois à compter du 1^{er} octobre 2020. En contrepartie de cette autorisation d’occupation et d’activité, le titulaire aurait dû s’acquitter d’une redevance¹³ mensuelle d’un montant d’un euro hors taxe. Ce montant symbolique n’a toutefois pas été perçu par l’association. La convention d’occupation et d’activité a pris fin lors de la fermeture du théâtre pour travaux. Lors de la réouverture du théâtre, il est prévu que le futur prestataire s’acquittera d’une somme forfaitaire ainsi que d’une part variable assise sur le chiffre d’affaires réalisé. La chambre invite le théâtre à organiser une mise en concurrence préalablement à la sélection du prestataire dans le cadre d’un contrat de concession régi par le code de la commande publique.

¹³ Article L. 3114-4 du code de la commande publique

Les travaux de rénovation et extension du théâtre

Réalisés sous la maîtrise d'ouvrage de la communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines, les travaux de restructuration et d'extension du théâtre ont débuté en janvier 2024. Ils visent à faire du théâtre un lieu central de l'hypercentre de l'agglomération et à accroître son attractivité en favorisant la diversité des services proposés au public, dans un contexte de mutation des habitudes de sorties culturelles.

Outre le changement des fauteuils du petit et du grand théâtre et la mise aux normes des emplacements dédiés aux personnes à mobilité réduite, les travaux visent essentiellement à doter le théâtre d'un espace d'accueil du public et de convivialité. Le parvis doit ainsi être recouvert pour créer de nouveaux lieux : un nouvel espace d'accueil, un café-bar, un restaurant bistronomique, un espace d'attente et de détente ainsi qu'un espace pouvant accueillir des propositions artistiques dans un cadre intimiste (concerts, ateliers, performance, lecture, etc.).

Le café et le restaurant, immédiatement accessibles à l'entrée du théâtre et à la sortie des salles, pourront fonctionner de façon autonome même en dehors des heures d'ouverture du théâtre, tout en faisant intégralement partie du lieu.

En parallèle, la terrasse extérieure du petit théâtre, d'une surface de 200 m², située à l'étage, deviendra un nouvel espace de convivialité.

Prévus initialement pour une durée de 14 mois, ces travaux devraient finalement s'achever au printemps 2026, permettant la réouverture du théâtre au public en septembre de la même année. Le coût prévisionnel de 9,7 M€ est financé par la communauté d'agglomération à hauteur de 4,6 M€, auquel s'ajoutent les contributions de l'État (2 M€), de la région (2 M€) et du département (1,1 M€).

En définitive, le théâtre dispose de locaux adaptés à ses missions artistiques, même si les conditions d'accueil du public ne satisfont pas entièrement aux prescriptions du cahier des missions et des charges. Les travaux de rénovation et extension lancés en 2024 doivent y remédier, en améliorant l'accueil et la convivialité du lieu, mais aussi en renforçant la centralité de cet équipement et son ouverture aux habitants.

3.2.2 La valorisation des avantages en nature

La gestion du fonctionnement du théâtre incluant les charges d'entretien et de maintenance est répartie entre le propriétaire et l'occupant selon la convention d'occupation. L'association est notamment responsable de la maintenance préventive et curative des biens mis à sa disposition. En effet, l'autorisation d'occupation du théâtre s'accompagne d'une mise à disposition, à titre gratuit, des infrastructures scéniques, du matériel scénique et informatique ainsi que du mobilier.

Les apports en nature sont chiffrés par la communauté d'agglomération tant pour le « loyer » que pour les charges de fonctionnement (maintenance, nettoyage des locaux et vitrerie, fluides, etc.). L'évaluation du loyer, telle que mentionnée dans la convention d'occupation des locaux, repose sur la valeur locative du théâtre estimée en 2015 par les services fiscaux. Les autres dépenses de fonctionnement sont valorisées à hauteur du coût réel de ces charges.

La valeur des locaux mis à disposition n'a pas été revalorisée entre 2019 et 2022, contrairement aux dispositions prévues dans la convention¹⁴. Son actualisation régulière est nécessaire pour donner une image fidèle de l'engagement financier de la communauté d'agglomération envers le théâtre.

Au sein de l'ensemble bâtementaire que le théâtre forme avec la médiathèque, la communauté d'agglomération recense les consommations de fluides au moyen de sous-compteurs d'eau et d'électricité propres au théâtre. En revanche, l'intégralité des dépenses de gaz est affectée à cet équipement. Selon la communauté d'agglomération, les prochaines valorisations de charges devraient tenir compte de la consommation réelle de gaz du théâtre.

Tableau n° 9 : Avantages en nature de fonctionnement

<i>En euros</i>	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Valeur locative du théâtre</i>	119 000	119 000	119 000	119 000	152 535
<i>Charges de fonctionnement</i>	632 382	552 841	582 515	626 589	844 715
<i>Dont entretien des matériels et installations propres au bâtiment,</i>	305 273	302 846	301 763	357 980	399 434
<i>Dont fluides</i>	112 388	98 514	103 289	118 578	251 962
<i>Gaz</i>	47 523	46 731	47 687	49 167	155 826
<i>Électricité</i>	58 720	45 931	49 865	62 092	89 142
<i>Eau</i>	6 146	5 852	5 738	7 319	6 994
<i>Dont télésurveillance</i>	6 854	6 809	5 254	10 576	12 613
<i>Dont entretien et petites réparations - astreintes techniques / intervention d'urgence</i>	57 316	42 358	73 660	33 296	77 010
<i>Dont nettoyage des locaux et vitreries</i>	150 551	102 314	98 549	106 159	103 696
Total	751 382	671 841	701 515	745 589	997 250

Source : chambre régionale des comptes, d'après les comptes annuels de l'association.

Si les dépenses énergétiques ont été maîtrisées entre 2019 et 2022, avec une hausse modérée de 1,2 % pour le gaz et de 3,8 % pour l'électricité, ces charges ont augmenté respectivement de 216,9 % et de 43,6 % entre 2022 et 2023 du fait principalement de la crise énergétique. Dans le cadre de la démarche d'économies d'énergie de la communauté d'agglomération, le chauffage des locaux est programmé chaque année en fonction de l'utilisation des salles. Le théâtre doit par ailleurs respecter les consignes de températures données par la communauté d'agglomération formulées dans le contrat d'objectifs multitechnique mentionné dans la convention d'occupation des locaux.

La communauté d'agglomération évalue également les biens mis à disposition de l'association ainsi que les travaux qui relèvent à la fois du théâtre en tant que locataire et de la communauté en tant que propriétaire.

¹⁴ « La valeur locative [des locaux] sera revalorisée et indexée au 1^{er} janvier de chaque année sur l'indice du coût de la construction publié par l'INSEE et pour la première fois le 1^{er} janvier 2018 »

Tableau n° 10 : Valorisation des investissements propriété de la communauté d'agglomération

<i>En euros</i>	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Matériel informatique</i>	8 638	2 702	7 233		5 407
<i>Matériel scénique et technique</i>	187 150	169 934	132 274	239 977	205 358
<i>Travaux techniques</i>		333 640	34 310	653 341	
Total	195 788	506 277	173 816	893 318	210 765

Source : chambre régionale des comptes, d'après le détail des comptes annuels de l'association.

Conformément à l'observation du précédent contrôle de la chambre, les avantages en nature valorisés par la communauté d'agglomération figurent en intégralité depuis 2020 au pied des comptes de résultat présentés dans les comptes annuels.

3.3 La gestion des ressources humaines

Le cahier des missions et des charges du label prévoit que les scènes nationales s'appuient sur des équipes permanentes compétentes et faisant référence, qu'il s'agisse des métiers techniques, de la communication ou de l'administration. Ces agents relèvent du régime général applicable aux travailleurs salariés. Les scènes nationales ont également recours à des intermittents du spectacle.

Les conventions collectives applicables dans le secteur du spectacle vivant

Deux conventions collectives nationales s'appliquent dans le secteur du spectacle vivant : la convention des entreprises artistiques et culturelles (IDCC 1285) du 1^{er} janvier 1984, étendue par arrêté du 4 janvier 1994, et la convention des entreprises du secteur privé du spectacle vivant du 3 février 2012 (IDCC 3090), chacune ayant des textes attachés (avenants et accords collectifs), dont plusieurs ont été pris sur la période depuis 2019 (création du comité social économique, prévention des violences sexuelles et agissements sexistes).

3.3.1 Les documents cadres

L'accord d'entreprise signé le 1^{er} septembre 2017 entre le théâtre et les représentants du personnel définit la durée et les modalités d'organisation du temps de travail, les permanences, le travail de nuit, les avantages divers ainsi que les règles d'embauche et de départ de la structure.

Le théâtre dispose également d'un règlement intérieur facultatif dans la mesure où il emploie moins de 50 salariés. Le document actualisé en 2014 définit les mesures à suivre en matière de santé, hygiène et sécurité, les règles de discipline, les dispositions en matière de harcèlement moral et sexuel et celles relatives aux droits de la défense des salariés. Bien qu'il soit relativement complet, le document pourrait préciser les règles à observer par les personnes dont les fonctions peuvent être exercées en télétravail et intégrer des dispositions sur le principe de neutralité des salariés et celles relatives au projet de guide sur les bonnes pratiques écologiques. De même, le règlement intérieur comporte en annexe une délégation de signature au directeur technique désormais caduque dans la mesure où elle a été accordée par l'ancien directeur du théâtre. Ce type de dispositions ne devrait pas figurer dans le règlement intérieur, car en cas de révision de la délégation, il convient également de modifier ce document.

Enfin, le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) du théâtre est daté du 30 septembre 2020, alors qu'il doit être mis à jour au moins une fois par an, ou à chaque fois que la situation le justifie, conformément à l'article R. 4121-2 du code du travail. La chambre recommande au théâtre de le mettre à jour sans tarder en rappelant qu'au-delà des risques pesant sur le personnel, ce défaut d'action est passible de l'amende prévue pour les contraventions de cinquième classe. À l'occasion de cette actualisation, le document gagnerait à intégrer le sujet des risques psychosociaux. Ce thème ne doit pas être négligé dans le contexte d'une saison artistique entièrement nomade, durant laquelle se multiplient les déplacements et les contraintes logistiques.

<p>Recommandation régularité 1 : Actualiser le document unique d'évaluation des risques professionnels conformément aux dispositions de l'article R. 4121-2 du code du travail.</p>
--

3.3.2 Un enjeu d'attractivité de la structure

Selon l'association, les principaux enjeux des ressources humaines portent sur l'attractivité de la structure et la fidélisation des équipes. La taille des équipes limite en effet les possibilités d'évolution professionnelle, ce qui peut entraîner des départs de jeunes salariés souhaitant accéder à des postes à responsabilités.

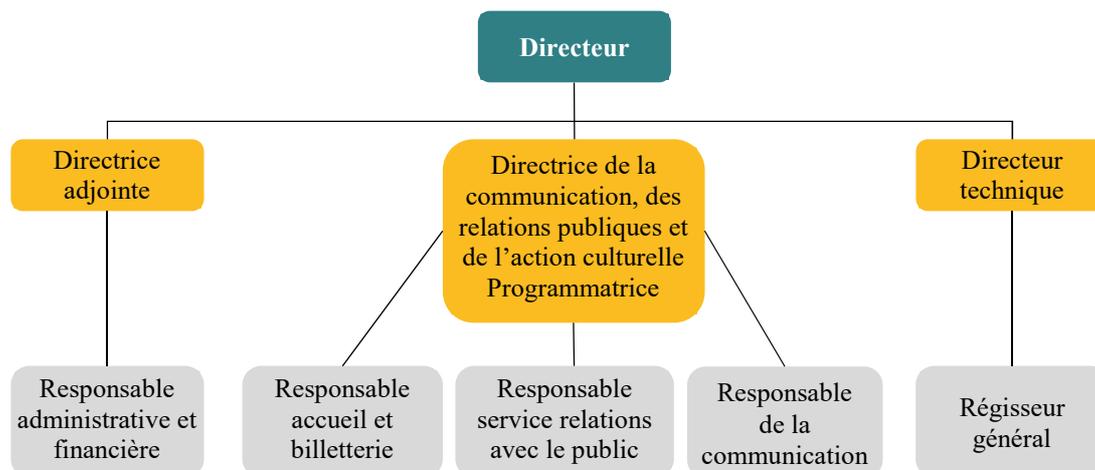
Au 1^{er} mai 2024, les postes de technicien, habilleur, régisseur et régisseur général présentent ainsi une rémunération horaire brute inférieure de 0,89 € à 2,35 € par rapport à la rémunération moyenne proposée dans les neuf scènes nationales franciliennes.

3.3.3 L'évolution des effectifs

L'association emploie à la fois des équipes permanentes relevant du régime général applicable aux travailleurs salariés et des agents intermittents.

Outre une direction administrative, le théâtre comprend une direction technique et une direction chargée de la communication, des relations publiques, de l'action culturelle et de la programmation. Cette organisation stable tout au long de la période contrôlée est cohérente avec les missions de la scène nationale.

Organigramme n° 1 : Organigramme simplifié des services

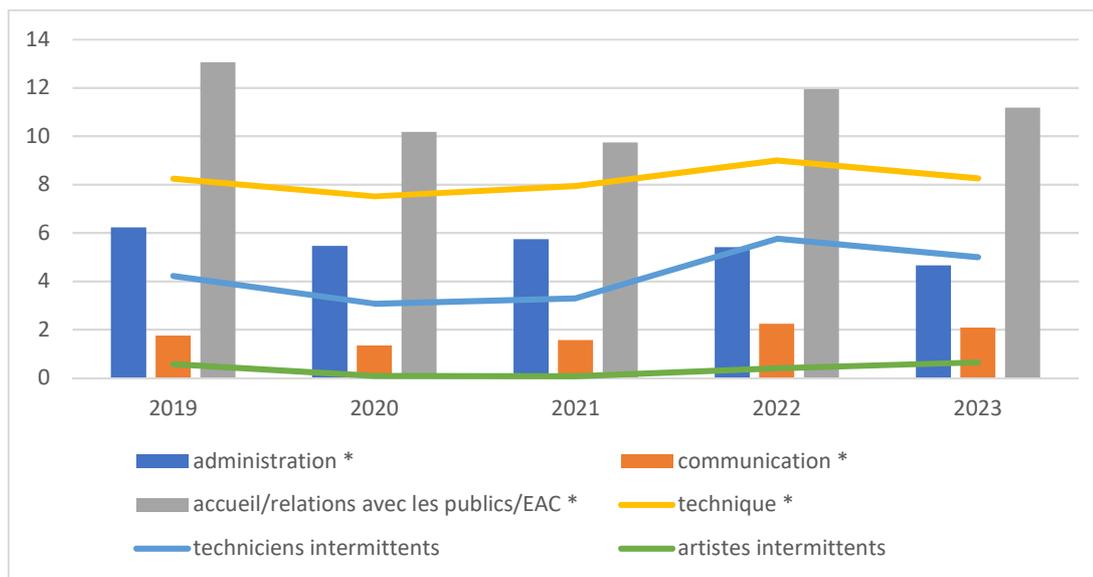


Source : chambre régionale des comptes, d'après l'organigramme des services.

L'équipe permanente compte 25 postes en décembre 2024, dont trois sont vacants : un attaché de production, un régisseur lumière et un cintrier. Si la scène a gelé les recrutements au sein de l'équipe technique pendant la période des travaux du théâtre, elle estime que ces postes devront être pourvus pour garantir le bon fonctionnement du théâtre lors de sa réouverture.

Compte tenu du recours à des personnels intermittents, environ 150 personnes en moyenne travaillent chaque année pour le théâtre, souvent pour des durées très courtes. La force de travail réellement disponible, exprimée en équivalents temps plein travaillé (ETPT), a toutefois diminué de 6,6 % entre 2019 et 2023, passant de 34,1 ETPT (dont 29,3 pour les permanents) à 31,8 ETPT (dont 26,2 pour les permanents), en raison du gel des recrutements.

Graphique n° 8 : Effectifs en ETPT



Source : chambre régionale des comptes, d'après les données de l'association.

Note : * salariés relevant du régime général.

D'ici la réouverture du théâtre en 2026, l'association souhaiterait créer un poste de chargé de relations avec les entreprises et du mécénat et un poste de chargé de mission événements et relations au territoire. Elle vise ainsi un effectif cible de 27 agents permanents à cet horizon, correspondant au plafond en ETP (équivalent temps plein) de la convention pluripartenaire d'objectifs 2021-2024.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Le théâtre dispose de locaux mis à disposition gracieusement par la communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines. D'importants travaux de rénovation et extension doivent améliorer les conditions d'accueil du public lors de sa réouverture en 2026.

Le théâtre bénéficie par ailleurs de subventions de fonctionnement général et de subventions affectées à des projets particuliers, en légère hausse entre 2019 et 2023.

Enfin, les salariés permanents ont diminué depuis 2019, les recrutements étant aujourd'hui gelés. L'association entend cependant recruter deux agents supplémentaires d'ici la réouverture du théâtre. Ce souhait devra se concilier avec la revalorisation de la rémunération des intermittents, plus faible que celle proposée par les autres scènes nationales de la région.

4 LA SITUATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Équilibrées en dépenses et en recettes, la valorisation des avantages en nature procurés par la communauté d'agglomération n'a pas d'incidence sur le résultat comptable annuel de l'association. Les données présentées ci-après n'intègrent pas ces éléments par souci de comparabilité avec les autres scènes nationales.

4.1 La transparence et la fiabilité des comptes

En tant qu'association, la scène nationale du théâtre de Saint-Quentin-en-Yvelines applique les principes et les règles de la comptabilité privée. Ces dispositions sont issues du règlement ANC 2022-04 adopté par l'Autorité des normes comptables (ANC), entré en application au 1^{er} janvier 2023, modifiant le règlement ANC 2018-06 du 5 décembre 2018 relatif aux comptes annuels des personnes morales de droit privé à but non lucratif.

4.1.1 La qualité de l'information financière

4.1.1.1 La qualité de la prévision et du suivi budgétaire

Le budget prévisionnel de l'association, réalisé conformément au cadre « Unido », est proposé par la directrice adjointe. Après validation par le directeur, il est soumis à un débat d'orientation budgétaire au conseil d'administration lors du dernier trimestre de l'année n-1. Le budget prévisionnel définitif de l'année n, arrêté en fonction des observations du conseil d'administration et des montants de subventions de fonctionnement votés par les partenaires, est présenté au bureau avant le vote du conseil d'administration lors du premier trimestre de l'année n.

Le cadre UNIDO

UNIDO est la matrice budgétaire analytique de référence pour les scènes nationales et centres dramatiques et chorégraphiques nationaux, établie par le ministère de la Culture. Elle permet une approche détaillée par spectacles et activités, en lien avec le système comptable de la structure, et constitue un tableau de bord documenté qui permet de :

- rendre lisibles les orientations stratégiques, les choix budgétaires, les logiques économiques qui orientent le projet ;
- restituer les actions engagées dans un schéma général et lutter contre une représentation morcelée de l'activité ;
- donner des clefs de lecture aux partenaires, leur permettre de comprendre ce qu'ils financent et de rapporter leurs financements à des productions déterminées.

Dans l'ensemble, l'exécution budgétaire est proche de la prévision et constante sur la période, excepté durant la crise sanitaire.

Tableau n° 11 : Taux d'exécution hors avantages en nature

En M€	Recettes de fonctionnement			Dépenses de fonctionnement		
	Budget prévisionnel	Budget réalisé	% Taux d'exécution	Budget prévisionnel	Budget réalisé	% Taux d'exécution
2019	3,64	3,72	102	3,64	3,72	102,1
2020	3,84	3,32	86,6	3,84	3,29	85,8
2021	4,07	3,74	91,8	4,07	3,73	91,5
2022	4,13	4,25	102,7	4,13	4,24	102,5
2023	3,96	4,06	102,5	3,96	4,07	102,6

Source : chambre régionale des comptes, à partir des budgets Unido prévisionnels et finalisés.

Le pilotage budgétaire est assuré par la responsable administrative et budgétaire qui réalise un suivi hebdomadaire du chiffre d'affaires de la billetterie et un suivi mensuel de l'exécution budgétaire, dont celui de la masse salariale. Elle effectue par ailleurs un contrôle budgétaire régulier avec chaque service grâce à l'état de rapprochement entre le suivi budgétaire du service et la comptabilité analytique.

4.1.1.2 Une transparence financière sauf en matière de publication des rapports du commissaire aux comptes

Les articles L. 612-4 et D. 612-5 du code de commerce imposent aux associations qui bénéficient d'aides publiques d'un montant annuel cumulé supérieur à 153 000 € de tenir une comptabilité respectant le plan comptable général, et de présenter chaque année à leur assemblée générale leurs comptes annuels comprenant un bilan, un compte de résultat et une annexe. Ces derniers doivent être certifiés par un commissaire aux comptes et publiés.

La tenue de la comptabilité est conforme à ces dispositions et certifiée sans réserve par le commissaire aux comptes. Les comptes et le rapport d'activité annuels sont présentés à l'assemblée générale de l'association chaque année, conformément à l'article R. 612-2 du code de commerce. Si les comptes sont mis en ligne sur le site internet de la direction des journaux officiels comme le prévoit la réglementation¹⁵, l'association ne s'est toutefois pas acquittée de son obligation de publier chaque année le rapport du commissaire aux comptes. La chambre recommande à l'association d'assurer la publicité de ces documents.

Par ailleurs, durant la crise sanitaire, l'association n'a pas publié dans les comptes financiers les rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants bénévoles et salariés, ainsi que leurs avantages en nature, conformément à l'article 20 de la loi n° 2006-586 du 23 mai 2006 relative au volontariat associatif et à l'engagement éducatif. Elle a cependant satisfait à cette obligation par la suite et même au-delà, en publiant les rémunérations de cinq cadres.

Recommandation régularité 2 : Assurer la publicité des rapports du commissaire aux comptes, conformément à l'article 1 du décret n° 2009-540 du 14 mai 2009.

4.1.2 **La fiabilité de l'information comptable et des données analytiques**

La convention d'occupation des locaux prévoit qu'un inventaire physique du matériel scénique et du matériel informatique mis à disposition par la communauté d'agglomération lui est transmis par le théâtre, sur simple demande. Si l'inventaire du matériel informatique tenu par le directeur technique semble complet au regard la liste annexée à la convention, tel n'est pas le cas de l'inventaire du matériel scénique. À titre d'exemple, les rideaux ne sont pas mentionnés.

L'association tient également un inventaire physique de ses propres immobilisations. Le document adressé à la chambre mentionne la présence de ces biens au 31 décembre de chaque année et indique le cas échéant la date et le type de sortie de ces immobilisations. Fin 2023, l'actif brut d'un montant de 237 515 € est conforme au montant du bilan.

¹⁵ La publication des comptes annuels et du rapport du commissaire aux comptes est prévue par l'article 1^{er} du décret n° 2009-540 du 14 mai 2009 portant sur les obligations des associations et des fondations relatives à la publicité de leurs comptes annuels.

Conformément aux principes comptables, des provisions pour risques et charges liées à un litige prud'hommal en 2019, à des départs à la retraite, à la crise sanitaire¹⁶ et aux paiements des cotisations à la suite d'un contentieux avec l'Union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales (Urssaf) sont inscrites annuellement dans les comptes de l'association. Fin 2023, seule subsiste la provision pour risque liée à la crise sanitaire d'un montant de 72 849 €, reprise en 2024.

Des écarts existent entre les comptes de résultat et les matrices Unido finalisées. Les différences s'expliquent notamment par le fait que les matrices Unido présentent les coûts nets des charges de l'association, pour faciliter leur lecture par les membres de l'association. À titre d'exemple, les charges de personnels sont minorées des aides perçues sur ce poste de dépenses. Par ailleurs, les matrices UNIDO intègrent la valorisation des avantages en nature à la différence des comptes de résultat.

Concernant les avantages en nature de fonctionnement, les montants figurant dans les matrices Unido finalisées généralement présentés au mois de juin de l'année n+1 au conseil d'administration ne correspondent pas à ceux communiqués par la communauté d'agglomération en début d'année. La chambre invite l'association à assurer la cohérence de ces informations.

4.2 Une situation financière qui se dégrade

4.2.1 Un modèle économique assis majoritairement sur des financements publics

Les ressources sont essentiellement composées de subventions publiques, à hauteur de 80 % en moyenne sur la période. Les recettes propres, principalement constituées des recettes de la billetterie, n'en représentent que 14,5 %. Bien que l'actuel cahier des missions et des charges ne mentionne plus d'objectif en la matière, la part des recettes propres dans l'ensemble des ressources demeure sensiblement inférieure au taux de 20 % préconisé dans le cahier des missions et des charges de 2010.

Tableau n° 12 : Les recettes

<i>En euros</i>	2019	2020	2021	2022	2023	% Part moyenne 2019-2023	Budget prévisionnel 2024
<i>Subventions</i>	2 945 702	3 085 044	3 262 980	3 098 601	3 063 200	80,20	3 149 717
<i>Recettes propres</i>	754 806	313 302	393 724	636 675	737 852	14,50	424 485
<i>Dont recettes de billetterie et adhésions</i>	619 865	23 495	225 255	525 164	536 301	73,80	n.c.
<i>Dont mécénat</i>	3 333		20 000	16 667	-		n.c.

¹⁶ Cette provision porte sur le risque de reversement des aides au chômage partiel perçues en 2020 (55 749 €) et 2021 (17 100 €) compte tenu des précisions du ministère du travail du 29 avril 2020 relatif à l'exigibilité de l'activité partielle des associations subventionnées.

<i>En euros</i>	2019	2020	2021	2022	2023	% Part moyenne 2019-2023	Budget prévisionnel 2024
<i>Dont autre*</i>	131 608	79 807	148 469	94 844	201 551	24,60	n.c
Autres produits	525	20 260	202 922	513 436	226 384	4,70	** 117 021
<i>Transferts de charges et reprises de provision</i>	525	20 260	18 514	10 271	-		n.c
<i>Utilisation des fonds dédiés</i>	-	-	184 408	503 165	226 384		n.c
Produits financiers	3 022	2 124	1 602	2 957	7 162		2 000
Produits exceptionnels	1 000	40 529	52 301	206	-		n.c
Total hors fonds dédiés	3 705 055	3 461 259	3 729 121	3 748 710	3 808 214		n.c
Total général	3 705 055	3 461 259	3 913 529	4 251 875	4 034 598	100	3 693 223

Source : chambre régionale des comptes, d'après les éléments financiers de l'association.

Note : * locations de salles, stages et ateliers (EAC), ventes du bar, autres produits.

** dont fonds dédiés

Les ressources de l'association, hors valorisation des avantages en nature, sont passées de 3,7 M€ à 4 M€ entre 2019 et 2023, soit une augmentation de 8,9 %. Cette hausse s'explique pour l'essentiel par l'utilisation en 2023 des fonds dédiés, à savoir des subventions affectées à des projets définis qui n'ont pas été totalement utilisées durant la crise sanitaire.

Hors mobilisation des fonds dédiés, les produits n'augmentent que de 2,8 % sur la période, en raison de la hausse des subventions de 4 %. Les recettes propres diminuent quant à elles de 2,2 %. Parmi celles-ci, les produits issus de la politique tarifaire contribuent de moins en moins à l'équilibre du budget. Les recettes de billetterie incluant le produit des adhésions ont en effet diminué de 13 % entre 2019 et 2023, passant de près de 620 000 € à 536 000 €. Elles ne représentent plus que 73 % des recettes propres à cette date, contre 82 % en début de période. Cette évolution peut en partie s'expliquer par une baisse des adhésions dans le contexte des travaux du théâtre et par la programmation de trois spectacles gratuits en 2023 au grand théâtre à l'occasion du trentième anniversaire de la scène nationale.

L'association est ainsi fortement dépendante des subventions qu'elle perçoit. Outre ce levier qui dépend de ses partenaires financiers, l'association dispose principalement de la politique tarifaire pour accroître ses ressources. Le prix moyen pratiqué entre les saisons 2018-2019 et 2023-2024 n'a en effet augmenté que de 1,7 %, passant de 11,09 € à 11,28 €. L'association souhaite par ailleurs relancer le mécénat qui lui a apporté entre 3 000 € et 20 000 € de recettes entre 2019 et 2022, ce qui suppose néanmoins de disposer des moyens budgétaires permettant recruter une personne à qui cette mission serait confiée.

Dans sa réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur indique que les exigences auxquelles le théâtre doit répondre pour garantir la diversité et l'accessibilité de sa programmation et conduire sa mission d'éducation artistique et culturelle justifient que ses ressources proviennent essentiellement de subventions publiques.

Il reconnaît cependant le besoin d'augmenter les ressources propres de l'association. Il ajoute que la politique tarifaire n'a pas été mobilisée à l'issue de la crise sanitaire dans la mesure où la priorité a été de faire revenir le public au théâtre. La fermeture du théâtre en vue de sa rénovation constitue une contrainte supplémentaire sur la fréquentation du public, le nombre d'adhésions et le nombre de places en vente. Ainsi, la révision de la politique tarifaire n'est pas envisagée avant la réouverture du théâtre.

Sans remettre en cause le modèle économique des scènes nationales, la chambre rappelle qu'il est de bonne gestion pour les associations de diversifier leurs ressources propres afin de maintenir leurs projets artistiques dans un contexte économique susceptible de contraindre les financeurs publics.

4.2.2 Les charges

Les dépenses sont passées de 3,70 M€ à 4,04 M€ entre 2019 et 2023, soit une hausse de 9 %, comparable à l'évolution des recettes. Après un repli de 7,4 % en 2020 dû à la crise sanitaire, les dépenses ont constamment progressé jusqu'à atteindre un pic de 4,24 M€ en 2022 du fait de la reprise de l'activité et de l'inflation, avant de décroître en 2023 en lien avec la contraction des charges artistiques et complémentaires.

Tableau n° 13 : Les dépenses

<i>En euros</i>	2019	2020	2021	2022	2023	Part moyenne 2019-2023 en %	Evolution 2019-2023	Budget prévisionnel 2024
Charges du théâtre en ordre de marche	1 787 530	2 044 680	2 216 066	1 897 008	1 896 397	51	6,1	1 941 846
<i>dont frais de fonctionnement</i>	257 098	230 392	250 784	308 648	275 109	14	7,0	288 900
<i>dont masse salariale</i>	1 530 432	1 370 888	1 425 874	1 527 999	1 614 655	77	5,5	1 614 946
<i>dont autres*</i>		443 400	539 408	60 361	6 633	10	n.c.	38 000
Charges artistiques et complémentaires	1 916 336	1 384 440	1 687 839	2 349 639	2 139 655	49	11,7	1 751 377
<i>dont accueil des spectacles</i>	1 397 799	873 861	1 111 968	1 741 321	1 541 878	70	10,3	1 061 377
<i>dont coproduction</i>	75 000	102 000	128 000	100 200	40 000	5	-46,7	60 000
<i>dont résidence</i>	n.c.	n.c.	41 172	38 909	15 167	n.c.	n.c.	10 000
<i>dont charges complémentaires</i>	162 530	208 398	180 686	218 798	321 531	12	97,8	407 000
<i>dont autres **</i>	281 007	200 181	226 013	250 411	221 079	13	-21,3	213 000
Total	3 703 866	3 429 120	3 903 905	4 246 647	4 036 52	100	9,0	3 693 223

Source : chambre régionale des comptes, d'après les données de l'association.

Note : * provisions pour risques et charges incluant les fonds dédiés.

** communication générale, personnel d'accueil non permanent, autres charges dont bar et librairie.

Les charges du « théâtre en ordre de marche », qui correspondent aux charges fixes, représentent en moyenne 51 % des dépenses de fonctionnement de l'association et 49 % des charges artistiques et complémentaires. Cette répartition des charges est identique à la moyenne de l'ensemble des scènes nationales¹⁷.

La masse salariale, qui représente 77 % des charges du théâtre en ordre de marche et en moyenne 39 % du total des charges, a progressé de 5,5 % entre 2019 et 2023. La baisse constatée en 2020 résulte de la mise en place du chômage partiel durant la crise sanitaire qui a concerné 21 salariés permanents sur 25. En dehors des promotions individuelles, l'augmentation de la masse salariale est essentiellement due à la négociation annuelle obligatoire et à la revalorisation annuelle des salaires prévue dans l'accord d'entreprise. À ce titre, les salariés en CDI bénéficient au 1^{er} janvier de chaque année d'une progression générale annuelle de 0,5 % de leur salaire, qui se cumule avec une progression de 1,5 % tous les trois ans prévue par la convention collective nationale. Ces augmentations peuvent en outre être majorées du différentiel entre la revalorisation de 0,5 % et les augmentations supérieures à ce niveau décidées par les accords de branche. De manière conjoncturelle en 2023, la masse salariale a augmenté en raison du versement d'une indemnité de départ à la retraite et d'un provisionnement pour congés payés non pris liés à une activité plus importante du théâtre avant sa fermeture pour travaux.

Les frais de fonctionnement qui représentent 14 % des charges du théâtre en ordre de marche progressent de 7 % entre 2019 et 2023. La baisse de 10 % observée en 2020 résulte notamment de la diminution des achats de spectacles et des frais associés (transport, défraiement, hébergement, agents de sécurité). Si la crise énergétique n'a pas eu de conséquence directe sur le budget du théâtre dans la mesure où les fluides sont pris en charge par la communauté d'agglomération, l'inflation a toutefois contribué à l'augmentation de certaines dépenses de fonctionnement de 14,4 % entre 2021 et 2022.

Enfin, les montants des autres dépenses, particulièrement importants en 2020 et 2021, concernent à titre principal des fonds dédiés à la suite de l'annulation et du report de spectacles durant la crise sanitaire.

Les charges artistiques et complémentaires progressent de près de 12 % sur la période, deux fois plus vite que celles du théâtre en ordre de marche. Cette évolution est tout autant due à l'accueil de spectacles reportés après la crise sanitaire qu'aux charges complémentaires, qui comprennent les charges d'éducation artistique et culturelle et l'activité de l'orchestre DEMOS¹⁸. Les charges de coproduction diminuent de près de 47 % entre 2019 et 2023. Cette évolution est toutefois à relativiser en l'absence de valorisation des charges de résidence avant 2021.

¹⁷ Association des scènes nationales, *30 ans du label, Point d'étape des réflexions du réseau*, octobre 2022, p. 23.

¹⁸ Initié en 2022 et porté par la communauté d'agglomération, l'orchestre DEMOS Saint-Quentin-en-Yvelines regroupe près de 100 enfants de 5 à 11 ans. Le théâtre gère la partie salariale de ce dispositif pour le compte de la communauté d'agglomération, opération financière neutre pour l'association.

4.2.3 Un résultat comptable en recul depuis 2020

Le résultat comptable a été excédentaire à quatre reprises sur la période 2019-2023. Positif de 2019 à 2022, son montant a cependant été largement minoré en 2020 et 2021 de respectivement 117 235 € et 99 827 € en raison des débits versés aux artistes à la suite des annulations de spectacles durant la crise sanitaire. En 2023, le déficit du résultat comptable provient essentiellement du résultat d'exploitation.

Le résultat d'exploitation cumulé a été excédentaire sur la période, à hauteur de 273 184 €, en lien avec le contexte sanitaire. Il devient légèrement négatif en 2022 en raison de la reprise de l'activité et de la fin des exonérations de charges accordées durant la crise sanitaire. Le déficit d'exploitation s'accroît en 2023 du fait de la diminution des fonds dédiés restant à mobiliser et de l'augmentation de la masse salariale.

Tableau n° 14 : Résultat

<i>En euros</i>	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Résultat d'exploitation</i>	36 776	162 806	82 591	- 823	- 8 166
<i>Résultat financier</i>	3 022	2 124	1 602	2 957	7 162
<i>Résultat exceptionnel</i>	- 38 610	- 132 789	- 64 691	- 2 592	- 450
<i>Impôt sur les bénéfices</i>	-	-	- 9 879	9 879	0
<i>Résultat comptable</i>	1 188	32 141	9 623	9 421	- 1 454
<i>Résultat comptable hors fonds dédiés</i>	1 188	430 908	344 899	- 443 394	- 227 838

Source : chambre régionale des comptes, d'après les documents financiers de l'association.

La chambre appelle l'attention de la scène nationale sur sa capacité à dégager sur le long terme des excédents de fonctionnement suffisants pour assurer la pérennité de ses missions.

4.2.4 Des investissements parfois réalisés en lieu et place de la communauté d'agglomération

L'association a investi environ 135 000 € entre 2019 et 2023, tandis que la communauté d'agglomération a financé un total de 2 M€ dépenses d'équipement sur la même période. Dans la mesure où le théâtre ne perçoit pas de subvention d'investissement, le financement de ces dépenses est assuré sur ses ressources propres.

Tableau n° 15 : Dépenses d'investissement

En euros	2019	2020	2021	2022	2023	Cumul 2019- 2023
Investissements réalisés à la place de la communauté d'agglomération						
Autres postes d'immobilisations incorporelles	2 163	18 020	-	- 1 065	-	19 118
Dont logiciel	<i>n.c.</i>	<i>18 020</i>	-	<i>- 1 065</i>	-	16 955
Matériel de bureau, informatique, mobilier	5 516	16 272	10 577	16 215	2 846	55 133
Dont matériel de bureau et informatique	<i>n.c.</i>	<i>16 272</i>	<i>10 577</i>	<i>16 215</i>	<i>2 846</i>	49 617
Installations techniques, matériel et outillage	5 216	1 283	800	14 468	-	21 767
Dont matériel et outillage	<i>n.c.</i>	<i>1 283</i>	<i>800</i>	<i>14 468</i>	-	16 551
Installations générales, agencements et aménagements divers	-	-	2 024	3 498	-	5 522
Dont agencement, aménagement, installations diverses	-	-	2 024	3 498	-	5 522
Sous-total	12 895	35 575	13 401	33 116	2 846	101 540
Investissements ne relevant pas de la communauté d'agglomération						
Matériel de transport	-	2 260	31 332	-	-	33 592
Matériel de bureau, informatique, mobilier	-	-	-	3 125	582,5	3 708
Sous-total	-	2 260	31 332	3 125	582,5	37 300
Total général	12 895	37 835	44 733	36 241	3 428	135 132

Source : chambre régionale des comptes, d'après la convention d'occupation temporaire et précaire et l'état de l'actif.

Les dépenses d'investissement comprennent notamment du matériel informatique (ordinateurs, logiciels, serveur) qui relève en principe de la communauté d'agglomération d'après la convention d'occupation¹⁹. Selon l'association, l'acquisition du matériel informatique s'explique par la nécessité de faciliter le télétravail des agents durant et après la crise sanitaire, besoin qui ne pouvait attendre le vote du budget de la communauté d'agglomération. De manière structurelle, elle estime que l'investissement annuel de l'agglomération ne répond pas aux besoins du théâtre pour l'informatique, ce qui justifie également sa prise en charge du remplacement du serveur et des licences des logiciels métiers.

La chambre estime que les trois quarts des dépenses d'investissement financées par l'association entre 2019 et 2023 relèvent de la communauté d'agglomération.

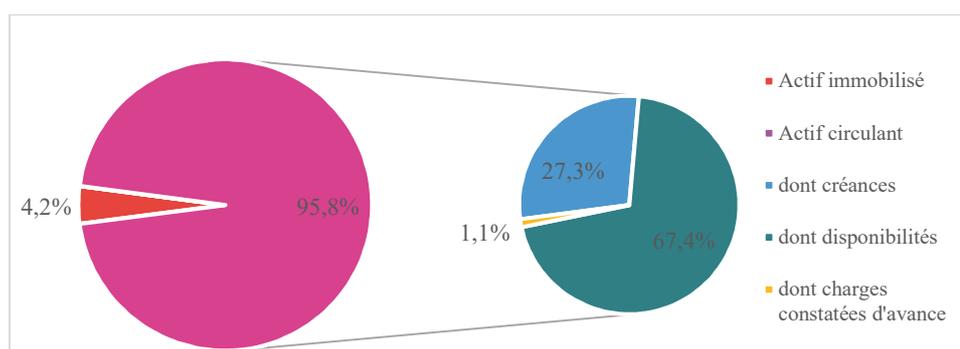
¹⁹ La communauté d'agglomération prend en charge « l'ensemble des dépenses d'investissement du théâtre à l'exception du remplacement des clefs, des appareils de téléphonie, du mobilier des studios d'hébergement, du matériel de bar, des photocopieuses, des imprimantes et de l'outillage électro portatif. »

4.2.5 Le bilan et la soutenabilité financière

Le bilan de l'association s'établit à 1,2 M€ au 31 décembre 2023.

L'actif net est constitué à 95,8 % d'actif circulant et à 4,2 % d'actif immobilisé. L'actif circulant comprend à titre principal les disponibilités, à savoir la trésorerie de l'association, et les créances, elles-mêmes composées de subventions à recevoir et de créances de la taxe sur la valeur ajoutée.

Graphique n° 9 : Décomposition de l'actif en 2023



Source : chambre régionale des comptes, d'après les comptes annuels 2023 de l'association.

En 2023, les immobilisations, d'un montant de 51 036 €, portent à 99,7 % sur les immobilisations corporelles (matériel et outillage, matériel de transport, de bureau et informatique), le solde étant constitué de parts sociales auprès de la banque de l'association. Plus de 78 % de l'actif est amorti à la fin de cet exercice.

Tableau n° 16 : Fonds propres

En euros	2019	2020	2021	2022	2023	% Évolution 2019/2023
<i>Fonds propres complémentaires</i>	472 975	472 975	472 975	472 975	472 975	0
<i>Report à nouveau</i>	- 363 100	- 361 911	- 329 771	- 320 148	- 310 726	- 14
<i>Excédent ou déficit de l'exercice</i>	1 189	32 140	9 623	9 422	- 1 454	- 222
<i>Situation nette</i>	111 064	143 204	152 827	162 249	160 795	45
<i>Subventions d'investissement*</i>	2 206	1 206	206	-	-	- 100
<i>Total fonds propres</i>	113 270	144 410	153 033	162 249	160 795	42

Source : chambre régionale des comptes, d'après les documents financiers de l'association.

Note : * les montants correspondent à l'amortissement d'une subvention perçue antérieurement à 2019.

Les fonds propres se sont consolidés, avec une progression de 42 % entre 2019 et 2023, du fait de l'affectation systématique du résultat comptable. En l'absence de subventions d'investissement perçues sur la période, ces fonds ne peuvent plus être abondés du montant de la subvention correspondant à l'amortissement annuel de l'immobilisation financée.

Tableau n° 17 : Bilan

En euros	2019	2020	2021	2022	2023
Fonds propres (a)	113 270	144 410	153 033	162 249	160 795
Provisions pour risques et charges (b)	59 449	72 360	76 894	72 849	72 849
Fonds dédiés (c)	-	398 767	734 042	281 227	54 843
Dettes à plus d'un an (d)	-	-	-	-	-
Ressources permanentes (e) = (a)+ (b)+ (c)+ (d)	172 719	615 537	963 969	516 325	288 487
Actif mobilisé net (f)	20 116	54 027	80 080	82 988	51 036
Fonds de roulement (g) = (e) –(f)	152 603	561 510	883 889	433 337	237 451
Actif circulant hors disponibilités (g)	222 011	220 223	341 469	396 945	348 249
Dettes d'exploitation (h)	859 992	1 054 593	1 220 580	1 064 236	935 780
Besoin en fonds de roulement (i) = (g)-(h)	- 637 981	- 834 370	- 879 111	- 667 291	- 587 531
Trésorerie (j) = (g)-(i)	790 584	1 395 880	1 763 000	1 100 628	824 982
Total du bilan	1 032 711	1 670 128	2 184 549	1 580 561	1 224 267

Source : chambre régionale des comptes, d'après les bilans de l'association.

La trésorerie présente en 2023 un montant proche de celui de 2019. Son augmentation de près de 77 % en 2020 et de 26 % en 2021 s'explique par le report des fonds dédiés. La programmation à partir de 2021 des spectacles reportés et l'utilisation de ces fonds dédiés ont progressivement diminué les ressources permanentes de l'association et donc sa trésorerie. La substitution des abonnements par des cartes d'adhésion en 2021 a par ailleurs eu pour conséquence de réduire le niveau de la trésorerie au début de chaque saison. Pour autant, son montant équivalent à 74 jours de charges en 2023 contre 83 en 2019 semble suffisant pour couvrir les besoins de l'association. En l'absence de tensions actuelles sur la trésorerie, l'association réalise son suivi annuellement. Elle envisage de le faire mensuellement à compter de 2025.

En conclusion, la crise sanitaire a eu un effet positif mais conjoncturel sur les finances de l'association, améliorant nettement sa trésorerie et son fond de roulement. Sa situation financière se dégrade néanmoins depuis 2021. La trajectoire budgétaire n'est pas soutenable en l'état, d'autant plus que l'association a identifié des besoins de recrutement et de réajustement de la rémunération des agents intermittents. En l'absence d'augmentation des subventions publiques, la politique tarifaire devra ainsi être mise à contribution.

4.3 Le coût net des activités

Le disponible artistique

Dans la matrice budgétaire UNIDO, la notion de disponible artistique correspond à la différence entre les produits et les charges de fonctionnement de la structure, communément appelée coût du théâtre en ordre de marche. Il s'agit donc des recettes dégagées et disponibles pour la réalisation de la programmation artistique, notamment les activités d'accueil, de coproduction, les autres activités et les activités complémentaires.

Le disponible artistique augmente de 15 % entre 2019 et 2023. Son montant particulièrement élevé en 2022 revêt un caractère exceptionnel qui s'explique pour plus de 500 000 € par le montant restant à reprendre au titre des fonds dédiés.

Tableau n° 18 : Coût net des activités

En euros	2019	2020	2021	2022	2023	Budget prévisionnel 2024
Disponible artistique	908 156	946 876	1 074 462	1 423 220	1 044 021	881 892
Activité d'accueil						
Dépenses	1 397 801	876 488	1 125 532	1 758 466	1 541 517	1 061 377
Recettes	859 021	310 576	482 346	774 674	815 785	502 485
Solde	538 780	565 912	643 186	983 792	725 732	558 892
Activités d'accueil y compris les charges de saisons						
Dépenses	1 633 163	1 076 668	1 351 544	2 009 200	1 762 596	1 274 377
<i>dont dépenses de communication</i>	<i>161 042</i>	<i>157 715</i>	<i>175 432</i>	<i>168 832</i>	<i>160 414</i>	<i>165 000</i>
<i>dont charges des hôtes de salle</i>	<i>74 320</i>	<i>42 465</i>	<i>50 580</i>	<i>81 902</i>	<i>60 665</i>	<i>48 000</i>
Recettes	859 021	310 576	482 346	774 674	815 785	502 485
Solde	774 142	766 092	869 198	1 234 526	946 811	771 892
Coproduction et résidences (à compter de 2021 pour les résidences)						
Dépenses	75 000	102 000	169 172	139 109	55 167	70 000
Recettes	0	0	0	0	0	0
Solde	75 000	102 000	169 172	139 109	55 167	70 000
Activités complémentaires						
Dépenses	162 663	181 266	179 310	217 593	328 885	407 000
Recettes	131 033	154 368	153 033	177 430	285 389	367 000
Solde	31 630	26 898	26 277	40 163	43 496	40 000
Activités complémentaires y compris les activités du bar						
Dépenses	211 063	208 228	179 502	217 593	328 885	407 000
<i>dont bar</i>	<i>48 400</i>	<i>26 962</i>	<i>192</i>			
Recettes	153 236	161 581	153 033	177 430	285 389	367 000
<i>dont bar</i>	<i>22 203</i>	<i>7 213</i>				
Solde	57 827	46 647	26 469	40 163	43 496	40 000

Source : chambre régionale des comptes, d'après les UNIDO finalisés et le budget prévisionnel pour 2024.

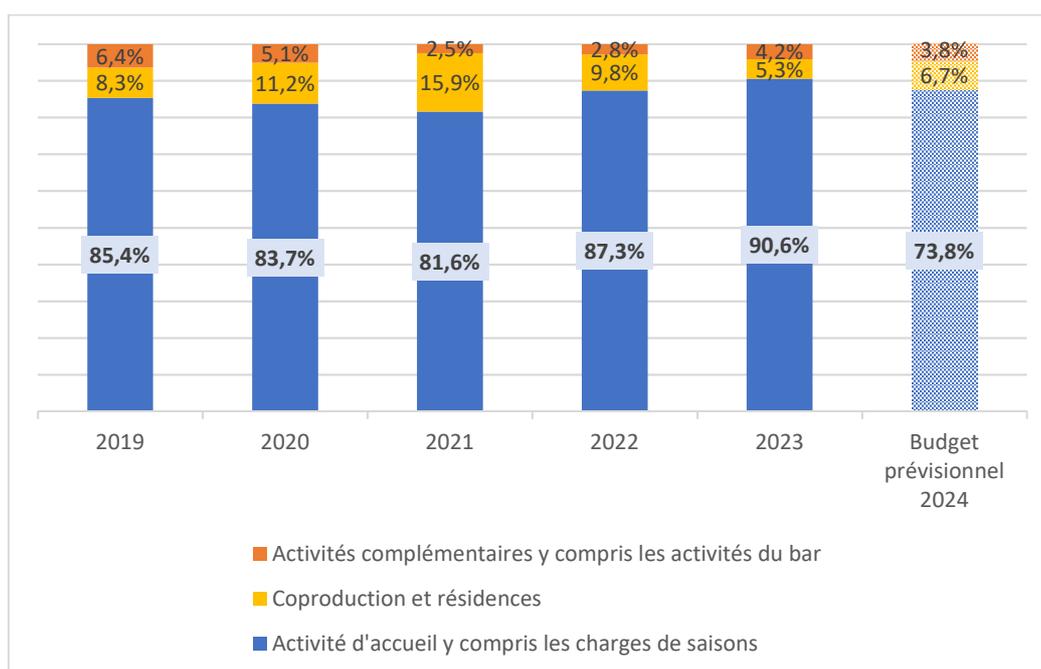
Note : le solde entre le total des activités et le montant du disponible artistique correspond au résultat comptable.

L'activité d'accueil, qui correspond à la diffusion des spectacles des artistes et inclut également les préachats, constitue le premier poste des dépenses artistiques. L'association assimile les dépenses de communication et les salaires des hôtes et hôtesse de salle, incluses dans les charges de saison, à des charges d'accueil. En intégrant ces dépenses aux charges d'accueil, les dépenses nettes relatives à cette activité ont augmenté de 22 % entre 2019 et 2023. Leur part dans le total des activités a augmenté de 5 points au cours de cette période.

S'agissant des coproductions et résidences, l'évolution de leur coût ne peut être mesurée sur l'ensemble de la période dans la mesure où les charges de résidence ne sont valorisées que depuis 2021. Au cours des derniers exercices, leur poids dans le total des activités diminue fortement, passant de 16 % en 2021 à 5,3 % en 2023. Le pic de 2021 peut notamment s'expliquer par le report d'actions qui n'ont pu avoir lieu en 2020 en raison de la crise sanitaire.

Enfin, les activités complémentaires ne représentent plus que 4,2 % du coût net total des activités en 2023, contre 6,4 % en 2019.

Graphique n° 10 : Poids net de chaque activité



Source : chambre régionale des comptes, d'après les UNIDO finalisés et le budget prévisionnel pour 2024.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Les comptes de l'association apparaissent globalement fiables. L'association doit néanmoins veiller à publier chaque année les rapports du commissaire aux comptes.

La crise sanitaire a eu un impact favorable mais temporaire sur sa situation financière, qui tend depuis à se dégrader du fait de la hausse des charges, dont la masse salariale. Malgré un niveau de trésorerie satisfaisant, le résultat d'exploitation et le résultat comptable diminuent au fil des exercices et sont négatifs en fin de période. La trajectoire budgétaire n'est pas soutenable en l'état, d'autant plus que des recrutements sont nécessaires lors de la réouverture du théâtre.

La politique tarifaire n'a pas été mobilisée, comme l'illustre la baisse des recettes de billetterie entre 2019 et 2023. Parallèlement, le soutien du théâtre à la création atteint en 2023 son niveau le plus bas depuis 2019.

ANNEXES

Annexe n° 1. Gouvernance.....	56
Annexe n° 2. Convention pluripartenariale d'objectifs.....	57
Annexe n° 3. Activité artistique et culturelle	59
Annexe n° 4. Ratios et indicateurs	60
Annexe n° 5. Glossaire.....	61

Annexe n° 1. Gouvernance**Tableau n° 19 : Membres de droit et membres associés**

<i>Fonction</i>
<i>Membres de droit</i>
<i>Préfet des Yvelines</i>
<i>Directeur de la direction régionale des affaires culturelles, ministère de la culture</i>
<i>Directeur de la direction générale de la création artistique, ministère de la culture</i>
<i>Président du département des Yvelines</i>
<i>Président de la communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines</i>
<i>Vice-président de la communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines, délégué à la culture</i>
<i>Vice-président de la communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines, délégué aux transports et aux mobilités durables</i>
<i>Conseiller communautaire de la communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines</i>
<i>Conseiller communautaire de la communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines</i>
<i>Maire de Trappes</i>
<i>Maire d'Elancourt</i>
<i>Maire de Montigny-Le-Bretonneux</i>
<i>Maire de Guyancourt</i>
<i>Maire de Magny-Les-Hameaux</i>
<i>Maire de Voisins-Le-Bretonneux</i>
<i>Maire de la Verrière</i>
<i>Maire de Plaisir</i>
<i>Maire de Clayes-Sous-Bois</i>
<i>Maire de Villepreux</i>
<i>Maire de Maurepas</i>
<i>Maire de Coignières</i>
<i>Membres associés</i>
<i>Président</i>
<i>Vice-président</i>
<i>Trésorier</i>
<i>Secrétaire</i>

Annexe n° 2. Convention pluripartenariale d'objectifs

Tableau n° 20 : Indicateurs de la convention 2021-2024

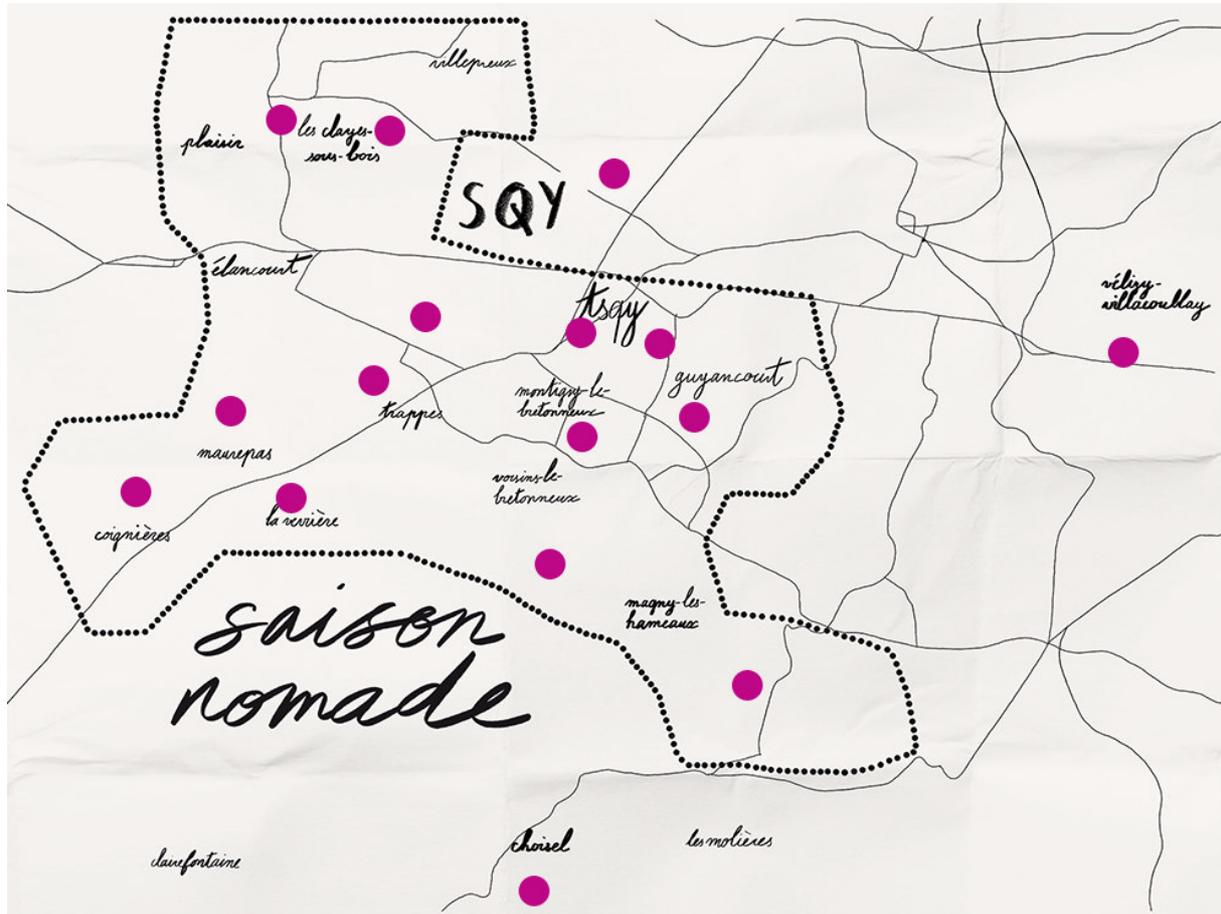
<i>Thématique</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Objectifs</i>
<i>Accompagnement des artistes</i>	Nombre de disciplines artistes associés et compagnons	3
	Part artistes nouveaux dans la programmation	40 à 50 %
	Part de pré achats dans la programmation	35 à 45 %
	Montant des coproductions en numéraires	Minimum 60 000 €
	Montant des apports en industrie	Minimum 60 000 €
	Nombre jours de répétition	Minimum 60 jours
	Nombre de créations	3
<i>Programmation</i>	Équilibre de la programmation sur nombre total de spectacles	50 à 60 spectacles
	Dont théâtre	17 à 20
	Dont musique	16 à 19
	Dont danse	11 à 14
	Dont cirque	3 à 5
	Équilibre de la programmation sur nombre total de représentations	130 à 150
	Dont théâtre	50 à 56
	Dont musique	34 à 40
	Dont danse	28 à 32
	Dont cirque	10 à 16
	Répartition H/F dans le portage des projets	Objectif 50/50 en 2024
	Nombre d'équipes artistiques implantées dans les Yvelines dans la programmation	2
	Part de la diversité et de l'international dans la programmation	20 %
	Nombre de grandes formes chorégraphiques accueillies dans le grand Théâtre	6
	Nombre de grandes formes musicales accueillies dans le grand Théâtre	4
	Nombre de résidences de diffusion musicale chaque saison	1
	Part des spectacles accueillis pour au moins 3 représentations	25 à 30 %
Nombre de spectacles programmés en partenariat	8 à 10	
Nombre de temps festivaliers	1	
Nombre de représentations hors les murs	40	
Part de la programmation familiale	40 à 50 %	
Part de représentations jeune public programmées hors temps scolaire	60 à 70 %	
Nombre de disciplines représentées dans la programmation jeune public	4	
<i>Éducation artistique et culturelle</i>	Nombre de projets menés chaque saison y compris hors dispositif	70 à 90

ASSOCIATION DU THÉÂTRE DE SAINT-QUENTIN-EN-YVELINES

<i>Thématique</i>	Indicateurs	Objectifs
	Part des destinataires yvelinois hors Saint-Quentin-en-Yvelines dans les projets artistiques	50 %
	Part des destinataires de Saint-Quentin-en-Yvelines dans les projets artistiques	33 %
	Taux de renouvellement des partenaires des projets d'éducation artistique dans dispositifs	50 %
	Nombre de lycées professionnels partenaires	4
	Nombre d'établissements issus de l'enseignement supérieur partenaires	6
	Nombre d'établissements du milieu hospitalier partenaires	1
	Nombre de projets participatifs	2 minimum
<i>Les publics et leur évolution sur 4 saisons</i>	Jauge offerte	50 000 à 60 000
	Taux de fréquentation en salle	80 %
	Part de public scolaire	20 %
	Évolution du nombre d'abonnés	/
	Évolution du nombre de cartes de saison	/
	Évolution de la répartition abonnés / non abonnés	
	Part abonnés	/
	Part non-abonnés	/
	Évolution du taux de réabonnement	/
	Évolution de la répartition géographique des places vendues	
	Saint-Quentin-en-Yvelines	/
	Yvelines hors Saint-Quentin-en-Yvelines	/
	Hors Yvelines	/
	Évolution du nombre de spectateurs uniques	/
	Évolution de la part des 18 – 30 ans	/
<i>La communication</i>	Nombres de partenaires media	
	Locaux	/
	Nationaux	/
	Évolution du nombre d'abonnés	
	Newsletter	/
	Instagram	/
	Facebook	/
	Autre réseau social	/
	Site WEB	
	Nombre de visites	/
	Nombre de visites uniques	/
	Évolution du nombre de plaquettes de saison imprimées	/
<i>L'organisation de la scène nationale</i>	Contenir la masse salariale en dessous de	27 ETP
	Nombre de stagiaires longue durée (4 à 6 mois)	2
	Personnels permanents bénéficiant de formation professionnelle	25 %

Annexe n° 3. Activité artistique et culturelle

Carte n° 2 : Les partenaires de la saison nomade



Source : brochure de la saison 2024-2025

Annexe n° 4. Ratios et indicateurs

Tableau n° 21 : Ratios et indicateurs sur la période 2019 à 2023

	2019	2023
Part des subventions de fonctionnement dans les recettes (en %) *	79,5	75,9
Coût moyen du spectateur (hors événements extérieurs, en €), au regard :		
<i>De la masse salariale</i>	30,7	33,6
<i>Des charges d'exploitation hors théâtre en ordre de marche</i>	38,5	44,5
Coût moyen de l'utilisateur** (en €), au regard :		
<i>De la masse salariale</i>	25,1	24,9
<i>Des charges d'exploitation totales</i>	60,1	62,3
Taux de fréquentation, tous spectacles confondus - (en %)***	85	84
Coût moyen des aides à la création par artiste en résidence (en €)****	n.c.	6 130

Source : Chambre régionale des comptes d'après les données de l'association.

Note : * en 2023, les recettes incluent des fonds dédiés

** Les usagers comprennent les spectateurs, y compris concernant les représentations hors les murs ainsi que les bénéficiaires de l'éducation artistique et culturelle.

*** les données portent sur les saisons 2019-2020 et 2023-2024

**** Calculé en ajoutant les apports en coproduction à la fois en numéraires et en personnel, puis en divisant par le nombre de compagnies soutenues.

Annexe n° 5.Glossaire

<i>Sigle</i>	<i>Nom développé</i>
<i>ANC</i>	Autorité des normes comptables
<i>ARS</i>	Agence régionale de santé
<i>CASQY</i>	Communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines
<i>CDI</i>	Contrat à durée indéterminée
<i>COM</i>	Contrat d'objectifs et de moyens
<i>CPO</i>	Convention pluriannuelle d'objectifs
<i>CPPO</i>	Convention pluripartenariale d'objectifs
<i>CREAC</i>	Convention régionale pour l'éducation artistique et culturelle
<i>DUERP</i>	Document unique d'évaluation des risques professionnels
<i>DRAC</i>	Direction régionale des affaires culturelles
<i>EAC</i>	Education artistique et culturelle
<i>EHPAD</i>	Etablissement d'hébergement pour personnes âgées
<i>ESTACA</i>	Ecole supérieure des techniques aéronautiques et de construction automobile
<i>ETP</i>	Équivalent temps plein
<i>ETPT</i>	Équivalent temps plein travaillé
<i>GRAC</i>	Groupe de recherche et d'action culturelle
<i>MUMED</i>	Médiathèque du canal et musée de la ville
<i>PACTE</i>	Projet d'action culturelle en territoire éducatif
<i>RSA</i>	Revenu de solidarité active
<i>TSQY</i>	Théâtre de Saint-Quentin-en-Yvelines
<i>TVA</i>	Taxe sur la valeur ajoutée
<i>UNIDO</i>	Matrice budgétaire analytique de référence pour les scènes nationales
<i>Urssaf</i>	Union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales

L'ordonnateur n'a pas transmis de réponse
au rapport d'observations définitives.



Chambre régionale des comptes Île-de-France

6 cours des Roches – Noisiel – BP 187

77315 MARNE-LA-VALLÉE Cedex 2

Standard : 01.64.80.88.88

Courriel : iledefrance@crtc.ccomptes.fr

Site : <https://www.ccomptes.fr/fr/crc-ile-de-france>