



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SA RÉPONSE

SCÈNE NATIONALE DE L'ESSONNE AGORA-DESNOS

Essonne

Exercices 2019 à 2024

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés, a été délibéré par la chambre le 2 avril 2025.

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE	3
RECOMMANDATIONS	5
PROCÉDURE	6
1 PRÉSENTATION ET GOUVERNANCE	7
1.1 Présentation de la scène nationale de l'Essonne Agora-Desnos	7
1.1.1 Le label « scène nationale »	7
1.1.2 La scène nationale Agora-Desnos	7
1.2 La gouvernance	9
1.2.1 Les statuts et organes de gouvernance	10
1.2.2 La direction de la scène nationale	11
1.2.3 Le cadre conventionnel et l'évaluation des résultats	12
2 L'EXERCICE DES MISSIONS	15
2.1 Le projet artistique et culturel	15
2.2 L'engagement artistique	16
2.2.1 La programmation	16
2.2.2 Le soutien à la création et à l'engagement professionnel	18
2.3 L'engagement citoyen, culturel et territorial	20
2.3.1 L'inclusion et la participation citoyenne	20
2.3.2 Les partenariats locaux	21
2.3.3 La tarification	21
2.3.4 La fréquentation et l'accessibilité	22
2.3.5 L'éducation artistique et culturelle	24
3 LES MOYENS MIS EN ŒUVRE	26
3.1 Les subventions publiques	26
3.2 La gestion du patrimoine immobilier	28
3.2.1 Le cadre de mise à disposition des locaux	28
3.2.2 Les enjeux patrimoniaux	29
3.3 La gestion des ressources humaines	30
3.3.1 La politique des ressources humaines	30
3.3.2 L'évolution des effectifs et de la masse salariale	31
3.4 Les achats	32
4 LA SITUATION COMPTABLE ET FINANCIERE	33
4.1 La transparence et la fiabilité des comptes	33
4.1.1 La qualité de l'information financière	33
4.1.2 La fiabilité de l'information comptable et budgétaire	35
4.2 La situation financière	36
4.2.1 L'évolution des recettes	36
4.2.2 L'évolution des dépenses	37

4.2.3 Le résultat	39
4.2.4 Les investissements	41
4.2.5 Le bilan.....	42
4.3 Le coût des activités	44
ANNEXES	46
Annexe n° 1. Gouvernance.....	47
Annexe n° 2. Charges d'accueil et de diffusion	48
Annexe n° 3. Activité par saison culturelle.....	49
Annexe n° 4. Situation financière et comptable	50
Annexe n° 5. Principaux partenariats de la scène nationale.....	52
Annexe n° 6. Actions « près de chez vous »	53
Annexe n° 7. Projets scolaires.....	54
Annexe n° 8. Actions « près de chez vous » et projets scolaires hors Grand Paris sud	55
Annexe n° 9. Glossaire des sigles	56

SYNTHÈSE

La chambre régionale des comptes Île-de-France a contrôlé les comptes et la gestion de l'association « scène nationale de l'Essonne - Agora-Desnos »

Un fonctionnement régulier mais un pilotage pénalisé par le manque d'évaluation.

La scène nationale de l'Essonne réunit, sous forme d'une association, la communauté d'agglomération Grand Paris Sud Seine Essonne Sénart, l'État et le département de l'Essonne. Elle intervient sur un territoire dense et présentant de réels enjeux sociaux, qui s'est étendu à Ris-Orangis depuis l'intégration du centre culturel Robert Desnos en 2018.

Les principales exigences du label des scènes nationales en matière de gouvernance sont respectées. Les règles de représentation, le rôle des instances ou le régime de délégation de pouvoir et de signature sont à améliorer.

Par ailleurs, le suivi et le pilotage de l'activité de l'association sont perfectibles dans la mesure où les conventions existantes n'ont prévu aucun dispositif de mesure et d'évaluation des résultats. Cependant, un nouveau projet, encore à finaliser, comprend des avancées sur ce point.

Un projet dynamique répondant aux spécificités du territoire mais manquant d'une analyse plus fine du public bénéficiaire

Le projet mis en œuvre traduit les missions des scènes nationales en insistant plus particulièrement sur l'ancrage territorial et le rapprochement avec les habitants grâce à l'éducation artistique et culturelle. Ce dernier axe s'est même renforcé et étendu à la petite enfance.

Si l'offre de programmation est variée, le nombre de représentations a diminué notamment en raison d'une volonté assumée de réduire les représentations hors-les-murs tout en consolidant les partenariats. Ces derniers sont au nombre d'une quarantaine et contribuent à la diversité de l'offre et à l'inclusion des habitants. En contrepartie, le soutien à la création a augmenté mais reste minoritaire.

Au final, la fréquentation a diminué, sauf pour ce qui est des représentations sur site et des jeunes. Son évolution reste pourtant incertaine, notamment du fait de la hausse des tarifs en 2023-2024. Par ailleurs, plusieurs axes d'intervention et décisions stratégiques de la scène nationale sont insuffisamment analysées et connues avec précision des instances de gouvernance pour assurer un pilotage structuré. C'est notamment le cas de la politique tarifaire dont un bilan complet devrait être réalisé en 2025.

Des moyens de fonctionnement pérennes et une nécessaire rénovation du bâtiment accueillant le théâtre

La scène nationale de l'Essonne bénéficie d'un soutien financier stable de la part des financeurs publics. Les moyens humains consacrés à son activité ont été contenus même si la masse salariale a augmenté plus rapidement que l'inflation.

Les bâtiments occupés sans contrepartie financière par le théâtre de l'Agora sont vieillissants et inadaptés à certains types de représentation. Une opération de rénovation d'ampleur de l'ordre de 30 à 32 M€ a été étudiée. Il reste à arrêter son plan de financement.

Une situation financière fragilisée par des charges de structure croissantes et des ressources propres insuffisantes

Les comptes de l'association sont régulièrement tenus et certifiés mais n'ont pas été systématiquement publiés. Ils manquent de surcroît de sincérité dans la mesure où l'inventaire des immobilisations et la valorisation des bâtiments mis à disposition sont défaillants.

Au cours de la période, les recettes de l'association ont légèrement augmenté du fait des partenariats et des recettes de billetterie dans une moindre mesure. Dès lors, les subventions publiques, d'un montant stable, représentent 88 % des recettes en moyenne, soit un montant très élevé.

Parallèlement, les dépenses totales ont été stables. Cependant, les charges de structure ont progressé au détriment des charges artistiques qui restent inférieures à l'objectif de 40 % fixé par l'association.

Enfin, une partie des subventions inutilisée pendant la crise sanitaire a été reportée sous forme de fonds dédiés en 2022 et 2023, ce qui a permis d'améliorer le résultat de l'association de manière conjoncturelle.

À l'issue de son contrôle des comptes et de la gestion, la chambre formule cinq recommandations dont quatre sont des recommandations concernant la régularité et une recommandation 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** : Dans le cadre des prochaines conventions pluriannuelles d'objectifs, définir des objectifs mesurables et suivre leur réalisation dans chaque rapport annuel, conformément au cahier des missions et des charges du label « scène nationale » fixé par l'arrêté du 5 mai 2017. 13
- Recommandation régularité 2** : Mettre en place des procédures formalisées d'achat permettant de respecter ses obligations issues du code de la commande publique et notamment les principes d'égalité de traitement, de liberté d'accès et de transparence des procédures définis à l'article L. 3. 32
- Recommandation régularité 3** : Assurer la publication des rapports du commissaire aux comptes conformément aux articles L. 612-4 et D. 612-5 du code de commerce ainsi que celle des rémunération et avantages en nature des trois plus hauts cadres, conformément à l'article 20 de la loi du 23 mai 2006. 34
- Recommandation régularité 4** : Chiffrer et mentionner dans les comptes les contributions volontaires en nature dont bénéficie l'association, conformément au règlement ANC n° 2018-06. 36
-

La recommandation de performance :

-
- Recommandation performance n°1** : Développer des outils d'analyse plus fins permettant de mieux connaître les publics. 24
-

PROCÉDURE

La chambre régionale des comptes Île-de-France a procédé au contrôle des comptes et de la gestion de l'association « scène nationale de l'Essonne - Agora-Desnos » pour les exercices 2019 à 2024. Il 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 lettres du 7 juin 2024 adressées à M. Jacques Longuet, président de l'association depuis le 5 juin 2024, M. Laurent Prevel, président de l'association du 10 mai 2023 au 5 juin 2024 et M. Patrick Curmi, président de l'association du 1^{er} janvier 2019 au 10 mai 2023. Le premier entretien s'est tenu le 13 juin 2024 avec le directeur puis avec les trois présidents en fonction au cours de la période, en dates respectivement du 25 septembre 2024, 19 septembre 2024 et 26 septembre 2024.

En application de l'article L. 243-1 du code des juridictions financières, les entretiens de fin de contrôle ont eu lieu le 6 novembre 2024 avec M. Jacques Longuet en présence de M. Mathias Tronqual, directeur de l'association, ainsi que les 7 et 8 novembre 2024 avec respectivement M. Laurent Prevel et M. Patrick Curmi, anciens présidents au cours de la période.

Lors de sa séance du 11 décembre 2024, la chambre a arrêté les observations provisoires, qui ont été adressées le 4 février 2025 à M. Longuet, M. Prével, M. Curmi, M. Tronqual, M. Durovray, président du conseil départemental de l'Essonne, M. Bisson, président de la communauté d'agglomération Grand Paris Sud. Une communication administrative a été adressée le 4 février 2025 au préfet de la région Île-de-France.

MM. Longuet et Tronqual ont adressé une réponse conjointe, enregistrée au greffe de la chambre le 13 mars 2025. M. Curmi a adressé une réponse enregistrée au greffe de la chambre le 4 mars 2025. M. Bisson a adressé une réponse enregistrée au greffe de la chambre le 14 mars 2025.

Lors de sa séance du 2 avril 2025, la chambre a arrêté les présentes observations définitives.

1 PRÉSENTATION ET GOUVERNANCE

1.1 Présentation de la scène nationale de l'Essonne Agora-Desnos

1.1.1 Le label « scène nationale »

La « scène nationale » est un label créé en 1991 et 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 9 en Île-de-France.

La réglementation relative aux scènes nationales a été actualisée en 2016 et 2017¹. L'arrêté du 5 mai 2017 précise 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.

1.1.2 La scène nationale Agora-Desnos

1.1.2.1 Caractéristiques et implantation sur le territoire

Le théâtre de l'Agora a ouvert en 1975 après la création de la ville nouvelle d'Évry en mars 1973. Proche de la gare, il est inclus dans la structure bâimentaire du centre commercial dénommé aujourd'hui « le Spot » et jouxte un ensemble d'équipements de loisir (cinéma, salle de spectacles, piscine, patinoire) nommé l'Agora.

¹ 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 ».

Il est organisé depuis 1985 sous forme d'une association et bénéficie du label « scène nationale » depuis 1992. Il prend en 1999 l'appellation de « théâtre de l'Agora, scène nationale d'Évry et de l'Essonne », puis de « scène nationale de l'Essonne, Agora-Desnos », en intégrant le centre culturel Robert Desnos de Ris-Orangis depuis la saison 2018-2019.

Le théâtre de l'Agora, comprend deux salles de 654 et 240 places², une galerie d'exposition, deux studios de répétitions et un espace de restauration. Le centre culturel Robert Desnos comporte une salle de spectacles vivants de 475 places partagée avec le cinéma « les cinoches ». La communauté d'agglomération Grand Paris Sud Seine Essonne Sénart (ci-après Grand Paris Sud) est propriétaire de ces équipements. Certains spectacles sont également présentés « *hors les murs* » dans l'espace public et chez des partenaires.

Depuis la création de Grand Paris Sud en 2016 et la fusion des villes d'Évry et de Courcouronnes en 2019, la scène nationale de l'Essonne est au cœur d'une commune de près de 67 000 habitants et d'une agglomération de près de 360 000 habitants. L'agglomération se caractérise notamment, selon l'Institut national de la statistique et des études économiques, par une population de moins de 30 ans à 43 % (35 % au niveau national) et d'origine étrangère à hauteur de 17 % (7,5 % au niveau national). Les communes de Corbeil-Essonnes, Évry-Courcouronnes et Ris-Orangis concentrent par ailleurs un taux de pauvreté élevé de plus de 23 % et même de 43 % à Grigny (contre 14,4 % au niveau national)³.

Le territoire de Grand Paris Sud comprend également la scène nationale de Sénart à Lieusaint.

1.1.2.2 Le précédent contrôle

L'association du théâtre de l'Agora - scène nationale d'Évry et de l'Essonne a fait l'objet d'un précédent contrôle de la chambre en 2015⁴.

Le rapport avait relevé une bonne maîtrise des charges mais une dépendance financière à 90 % des subventions publiques. La situation a peu évolué, les subventions publiques représentant 88,2 % des ressources de 2019 à 2024.

Il avait noté également que l'association n'assurait aucune mise en concurrence pour ses achats bien qu'elle soit majoritairement subventionnée par des personnes publiques.

Enfin, il avait souligné la mise à disposition d'espaces d'accueil du public à titre gratuit à une société privée de restauration. Le rapport l'enjoignait à modifier les conventions la liant, d'une part, avec la communauté d'agglomération, propriétaire des bâtiments, et, d'autre part, avec ladite société afin de percevoir une redevance d'occupation du domaine public. Les deux conventions ont été modifiées par l'association qui a perçu, de 2018 à juin 2023, une redevance de 750 € par mois. L'association a repris en régie l'activité de restauration depuis juillet 2023.

² Du fait des périodes d'indisponibilité du théâtre de l'Agora liées aux travaux dans le centre commercial et aux alentours, un théâtre éphémère (440 places) a été implanté derrière l'université d'Évry entre 2019 et 2023.

³ Source : *Observatoire des territoires - Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT) – Indicateurs : cartes, données et graphiques (observatoire-des-territoires.gouv.fr)*

⁴ Chambre régionale des comptes Île-de-France, Théâtre de l'Agora - Scène nationale d'Évry et de l'Essonne, janvier 2015.

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 labellisée, avec des dispositions concernant la gouvernance, les modalités de recrutement de la personne dirigeante et les instances de suivi annuel.

Rôle de la personne dirigeante et 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 du 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 16 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. Le label « scène nationale » vise donc à proposer un modèle économique conciliant rigueur de gestion et indépendance artistique des directeurs d'établissements.

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 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 de recrutement, 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, vise à traduire la rencontre entre les attentes des collectivités, principaux financeurs des scènes, et l'indépendance du directeur artistique.

La programmation culturelle découle du projet artistique du directeur, qui dispose ainsi d'une grande liberté, dans la limite du respect de l'engagement prévu par le label d'une programmation équilibrée entre les différentes disciplines, et du principe de laïcité et des valeurs républicaines. 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 formalise les engagements pris par les financeurs pour la réalisation du projet artistique conçu par le directeur. Elle coïncide avec le mandat de ce dernier et 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 ». Tout nouveau directeur doit élaborer sa première convention pluriannuelle d'objectifs dans les six mois suivant sa prise de fonction.

1.2.1 Les statuts et organes de gouvernance

Les statuts de la scène nationale de l'Essonne ont été adoptés le 30 juin 2018 et modifiés le 17 décembre 2019. Ils prévoient que les instances de l'association comprennent le conseil d'administration, l'assemblée générale et le bureau.

1.2.1.1 Le conseil d'administration et l'assemblée générale

Le conseil d'administration et l'assemblée générale sont composés, à l'identique, de l'ensemble des membres de l'association (voir annexe) :

- 12 membres de droit, représentant Grand Paris Sud (6), l'État (3) et le département de l'Essonne (3) ;
- 10 membres associés au maximum, proposés par l'un des membres de droit et agréés par les autres membres de droit ; ils ne peuvent exercer de responsabilité d'ordre électif et sont principalement issus du monde éducatif ou socio-culturel.

Le conseil d'administration se réunit à l'initiative du président. Il définit les grandes orientations de l'association, choisit le directeur et approuve son projet artistique. C'est également lui qui adopte le budget présenté par le directeur, approuve les conventions liant l'association à l'État, Grand Paris Sud et au département de l'Essonne et qui désigne le commissaire aux comptes.

L'assemblée générale approuve pour sa part les rapports annuels du conseil d'administration sur la situation morale et financière de l'association et le rapport d'activité.

L'assemblée générale ordinaire se réunit au moins une fois par an et le conseil d'administration au moins deux fois par an. En 2023, le conseil d'administration a approuvé le rapport moral et financier et le rapport d'activité alors qu'il n'est pas la formation compétente.

À l'exception du président du conseil départemental, les statuts prévoient qu'un membre empêché puisse se faire représenter uniquement par un autre membre de l'association et qu'un membre ne peut détenir qu'un seul pouvoir. Lors des séances du conseil d'administration des 25 juin 2020 et du 7 octobre 2022, certains membres de droit ont été représentés par des personnes non membres. Les règles de représentation à l'assemblée générale et au conseil d'administration prévues par les statuts n'ont donc pas été respectées à ces seules deux reprises.

La chambre invite l'association à modifier ses statuts pour ouvrir aux membres de droit la possibilité de se faire représenter lors des réunions des instances et à respecter le délai minimal de 15 jours pour la convocation des assemblées. Dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre, l'ordonnateur a précisé que cette modification interviendrait dans le cadre de la mise à jour des statuts de l'association prévue en 2025.

1.2.1.2 Le bureau

Selon les statuts, le bureau est composé d'au moins quatre membres élus par le conseil d'administration, dont le président choisi parmi les membres associés, le vice-président, le trésorier, et depuis 2020 le secrétaire. Le bureau prépare les réunions du conseil d'administration et suit les tâches définies par celui-ci.

Les statuts confèrent au président le rôle de représenter l'association en justice et dans tous les actes de la vie civile. Toutefois, cette définition est ambiguë dans la mesure où les statuts prévoient qu'il est « *assisté également du directeur* », ce qui peut prêter à confusion et justifierait donc une clarification.

Enfin, aucun compte-rendu des réunions n'a été établi. Si les statuts et le règlement intérieur ne le prévoient pas, un compte-rendu apporterait une meilleure transparence. En réponse aux observations provisoires de la chambre, le président s'y engage.

1.2.2 **La direction de la scène nationale**

M. Blandin-Estournet et M. Tronqual ont exercé les fonctions de directeur de la scène nationale respectivement de 2012 à 2022 et depuis le 1^{er} janvier 2023.

1.2.2.1 La nomination et l'exercice des fonctions du directeur

Le recrutement de la nouvelle direction (déroulement, calendrier, composition du jury), a été transparent à l'égard des collectivités impliquées. Le principe de parité a également été respecté conformément à 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. Le conseil d'administration du 7 octobre 2022 a ainsi relancé l'appel à candidature en l'absence de parité dans les candidatures reçues et sur les quatre personnes pré-sélectionnées, les candidatures d'un homme et d'une femme ont été retenues par le jury. Au final, le candidat a été retenu sur la base d'un projet artistique et culturel complet et détaillé.

En revanche, l'article 14 des statuts stipule que le conseil d'administration nomme le directeur pour une période renouvelable de trois ou quatre ans alors que son contrat a été conclu pour une durée indéterminée, comme celui de son prédécesseur. Il conviendrait de veiller à la précision des statuts au regard du cahier des missions et des charges qui ne prévoit aucune limite de durée pour le directeur et de faire coïncider le terme des conventions pluriannuelles d'objectifs avec celui du contrat du directeur.

1.2.2.2 Le rôle du directeur et l'articulation avec le conseil d'administration

Le directeur est pleinement responsable de la conduite et de la réalisation de son projet. Selon l'article 3 du contrat de travail, il est responsable du choix des moyens d'actions propres à assurer la mise en œuvre du projet artistique, culturel et d'établissement.

Il est en outre responsable de « *l'élaboration de la politique générale*⁵ » de la scène nationale. Or, cette notion est ambiguë dans la mesure où l'article 8 des statuts confie également le rôle d'élaborer « *les grandes orientations de l'association* » au conseil d'administration. Le directeur doit assurer la mise en œuvre du projet artistique et culturel présenté et retenu par l'association (article 15). Son contrat de travail devrait donc être précisé afin de recentrer ses responsabilités sur ce qui est prévu par les statuts.

Dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre, le président indique que les différents points soulevés seront corrigés dans le cadre de la mise à jour des statuts en 2025.

Pour exercer ses missions, le directeur bénéficie, aux termes des statuts, de la plus large délégation de pouvoirs nécessaires à la gestion courante, d'une délégation de signature des engagements de dépenses et des contrats dans les limites du budget adopté, et une délégation pour exercer les fonctions d'employeurs.

Le directeur subdélègue partiellement ses propres délégations dans les domaines administratif, financier et technique à la directrice administrative et financière, la secrétaire générale et au directeur technique, alors que ni les statuts de l'association ni le contrat de travail du directeur ne le prévoient. L'association est donc invitée à modifier ses statuts pour permettre au directeur d'accorder lui-même des subdélégations à d'autres agents.

En outre, la portée des subdélégations existantes est ambiguë, dans la mesure où les décisions qui les ont instaurées évoquent une délégation de pouvoirs tout en précisant qu'elle se limite à « signer tous [les] actes », ce qui ne permet pas de déterminer s'il y a ou non transfert de la responsabilité. Par ailleurs, ces actes ne délimitent pas les champs délégués d'un agent à l'autre, ce qui peut aboutir à des interventions concurrentes. La chambre invite donc l'association à préciser ces éléments dans les délégations accordées.

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 prévoit la signature d'une convention pluriannuelle d'objectifs (CPO) « *avec l'État et, autant que possible, l'ensemble des collectivités locales ou leurs groupements participant à leur financement structurel* ». Elle définit les moyens financiers et architecturaux attachés au projet artistique et les modalités de suivi comptable et budgétaire. Enfin, elle retranscrit le projet artistique sous la forme d'objectifs évaluables, assortis d'indicateurs de suivi de l'activité. Chaque nouvelle direction doit proposer un projet de convention dans les six mois suivant sa nomination.

⁵ Définition politique générale : grandes orientations de son projet, les principales réformes et mesures qu'il veut mettre en place.

Trois conventions pluriannuelles d'objectifs ont été signées pour les périodes de 2018 à 2020, 2021 à 2023 et 2024 à 2026 avec l'État, seul cosignataire. En outre, la dernière convention a été signée seulement le 20 mars 2024, par le directeur nommé le 1er janvier 2023, alors que le cahier des missions et des charges du label « scènes nationales » prescrit qu'il propose un projet dans un délai n'excédant pas six mois après sa prise de fonction. Dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre, le président explique le caractère tardif de la signature de la dernière convention par les enjeux de la scène nationale et le temps de concertation avec les partenaires.

De plus, ces conventions sont générales et laconiques en matière de suivi et d'évaluation et n'ont pas respecté l'exigence du label des scènes nationales de comporter « *des objectifs concrets et mesurables associés d'un corpus d'indicateurs partagés par le réseau des scènes nationale.* »

Ainsi, la convention pluriannuelle d'objectifs 2018-2020 s'est limitée à prévoir l'évaluation de la réalisation du projet mais sans en définir ni le cadre ni les modalités. L'association devait également fournir un bilan de la mise en œuvre du projet, ce qui n'a pas été le cas. La convention pluriannuelle d'objectifs 2021-2023 a permis un travail de recherche avec la MC93-Bobigny sur des méthodes d'évaluation de « l'empreinte civique »⁶, mais sans que cela ne débouche sur un cadre d'évaluation de l'activité de la scène nationale.

Seule une « auto-évaluation » de la convention pluriannuelle d'objectifs 2014-2018 est intervenue. Elle dresse un bilan de la période mais essentiellement pour retracer l'activité et les initiatives de la scène nationale.

Dans sa réponse aux observations provisoires, le président reconnaît l'intérêt d'avoir des objectifs et indicateurs suivis de façon pluriannuelle mais estime que le rapport d'activité annuel apporte déjà un éclairage fin sur l'impact de l'activité et les résultats obtenus. Or, si un suivi existe effectivement, il concerne essentiellement l'activité de la scène nationale et ne permet pas, faute d'objectifs prédéfinis et de données suffisantes notamment quant à l'origine géographique ou sociale du public, de mesurer les résultats et l'impact de l'activité de la scène nationale sur le territoire.

Toutefois, fin 2024, l'association s'est engagée dans une autre démarche de conventionnement qui associe l'ensemble des membres de droit et comporte des indicateurs de suivi et d'évaluation, conformément au cahier des missions et des charges du label « scène nationale ».

Recommandation régularité 1 : Dans le cadre des prochaines conventions pluriannuelles d'objectifs, définir des objectifs mesurables et suivre leur réalisation dans chaque rapport annuel, conformément au cahier des missions et des charges du label « scène nationale » fixé par l'arrêté du 5 mai 2017.

⁶ Visibilité, rôle et place sur le territoire, impact sur la vie quotidienne et la trajectoire des populations. Projet conduit avec un soutien de la direction régionale des affaires culturelles (DRAC) de 10 000 euros par an (sur 2018-2020). Il a fait l'objet d'un colloque et d'une publication.

1.2.3.2 Les conventions bipartites avec les autres partenaires

La scène nationale dispose également de conventions d'ordre général non associées à un projet spécifique avec le département de l'Essonne, la communauté d'agglomération Grand Paris Sud et la région Île-de-France.

Les conventions conclues avec le département de l'Essonne sont assez détaillées pour les activités à conduire et prévoient les tarifs à appliquer en accord avec l'association. Par ailleurs, elles laissent, depuis 2023, une large autonomie à l'association quant aux moyens à mettre en œuvre. Elles sont conclues annuellement ce qui offre peu de lisibilité et de capacité d'anticipation. En revanche, la convention conclue en 2023 l'a été pour trois ans, ce que l'association est invitée à rechercher avec ses autres partenaires. La convention signée avec la région en 2025 est désormais pluriannuelle. Dans sa réponse aux observations provisoires, le président de Grand Paris Sud indique vouloir mettre en place avec la scène nationale de l'Essonne des conventions d'objectifs et de moyens triennales calquées sur la durée du mandat de la direction.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La scène nationale de l'Essonne Agora-Desnos réunit, sous forme d'une association, la communauté d'agglomération Grand Paris Sud Essonne Sénart, l'État et le département de l'Essonne. Elle intervient sur un territoire dense et présentant de réels enjeux sociaux, qui s'est étendu depuis l'intégration du centre culturel Robert Desnos de Ris-Orangis en 2018.

Les principales exigences du label « scène nationale » en matière de gouvernance sont respectées. Cependant, les règles de représentation, le rôle des instances ou le régime de délégation de pouvoir et de signature sont des points d'attention.

En revanche, le suivi et le pilotage de l'activité de l'association sont imparfaits, en particulier faute d'objectifs mesurables définis dans les conventions d'objectifs, contrairement à ce que prévoit le cahier des missions et des charges du label « scène nationale ». Un projet de convention établi fin 2024 apparaît de ce point de vue plus conforme, mais reste encore à signer et à mettre en œuvre. Par ailleurs, tous les partenaires n'ont pas été signataires des différentes conventions pluriannuelles d'objectifs. Enfin, ce n'est que depuis 2024 que les conventions avec les partenaires de la scène nationale commencent à prévoir des engagements pluriannuels plus compatibles avec la temporalité du projet de l'association, y compris Grand Paris Sud qui en a exprimé l'intention.

2 L'EXERCICE DES MISSIONS

2.1 Le projet artistique et culturel

Dans le cadre de ses missions, la scène nationale de l'Essonne a poursuivi au cours de la période un projet visant à répondre aux enjeux suivants :

- favoriser l'ancrage territorial par la prise en compte du contexte local et les collaborations ;
- l'accès à la culture et l'implication des habitants ;
- la production et l'accompagnement des artistes sur l'ensemble du territoire et sous des formes variées et innovantes.

Le changement de direction générale en 2023 s'est réalisé dans la continuité tout en souhaitant renforcer la participation et l'implication des publics et des artistes ainsi que l'éducation artistique et culturelle tout au long de la vie.

Le projet actuel « l'Art en commun » vise ainsi :

- une programmation plurielle et pluridisciplinaire rassemblée en « espace de discussion sociale » ;
- à repenser l'accompagnement des artistes, afin notamment de mettre en valeur les récits du territoire, minoritaires ou invisibilisés ;
- la création d'un parcours d'éducation artistique et culturel tout au long de la vie, avec notamment un travail sur la petite enfance et la parentalité.

Ces objectifs sont cohérents avec le cahier des missions et des charges des scènes nationales. Ils s'inscrivent également dans le cadre des priorités d'action du département de l'Essonne⁷ et de la communauté d'agglomération Grand Paris Sud⁸.

Enfin, conformément au cahier des missions et des charges, la scène nationale s'appuie sur trois à cinq artistes associés qui participent aux activités de l'association, à ses orientations et aux dispositifs mis en place et proposent des représentations. Elle est également affiliée à plusieurs organisations professionnelles nationales⁹.

⁷ Délibération cadre du 21 novembre 2022, au titre du soutien aux opérateurs culturels à rayonnement départemental, en particulier pour la découverte et la participation à la vie culturelle et artistique par tous et dès le plus jeune âge, le déploiement d'actions contribuant à l'éducation à la citoyenneté, la valorisation des atouts culturels départementaux.

⁸ Délibération du conseil communautaire du 17 décembre 2019-2019/474 relative à l'adoption du schéma directeur de la politique culturelle de l'agglomération, et en particulier les objectifs prioritaires de prise en compte des valeurs et pratiques de la jeunesse et de valorisation de l'inter-culturalité et de la multi-culturalité.

⁹ L'Association des scènes nationales, Latitudes marionnettes et (Un) common spaces – In Situ.

2.2 L'engagement artistique

2.2.1 La programmation

L'engagement artistique des scènes nationales doit se concrétiser, conformément au cahier des missions et des charges, par une programmation équilibrée entre les disciplines. Ces dernières sont toutes représentées à l'exception de l'opéra¹⁰. La part du théâtre reste toujours prédominante avec 45 % des représentations pour la saison 2023/2024 et celle des autres disciplines varie entre 15 et 20 %. Enfin, les compagnies se produisant à la scène nationale sont renouvelées à hauteur de 65 à 75 % chaque année.

Le nombre de représentations a baissé de 32 % entre la saison 2018/2019 et la saison 2023/2024 et celui de propositions de spectacles de 29 %. Il était plus élevé en début de période en raison de l'intégration du centre culturel Robert Desnos. Outre les facteurs conjoncturels (crise sanitaire, travaux, situation financière fragile en 2022), le nombre de représentations en baisse traduit la volonté assumée et confirmée par le président dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre de limiter les représentations uniques notamment « hors-les-murs » au profit de partenariats plus poussés pour la création et des propositions destinées au jeune public. Toutefois, le nombre moyen de représentations par proposition de spectacle est resté stable, autour de 2,9.

Tableau n° 1 : Nombre de spectacles et représentations par discipline

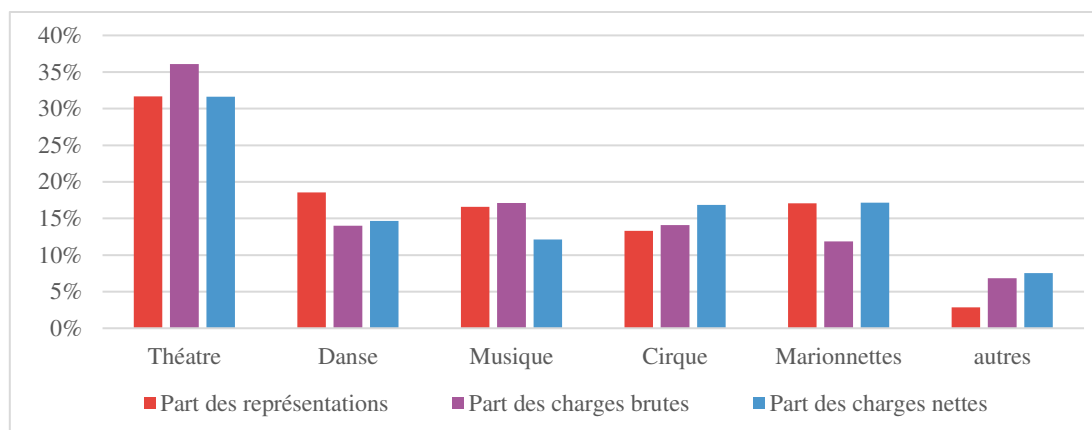
	2018 /2019	2019/ 2020	2020/ 2021	2021/ 2022	2022/ 2023	2023/ 2024
<i>Nombre de propositions de spectacles</i>	85	81	46	73	62	60
<i>Nombre de représentations</i>	243	214	160	199	177	165
<i>Théâtre</i>	76	56	35	65	60	75
<i>Danse</i>	38	55	54	16	27	25
<i>Musique</i>	30	52	33	45	24	8
<i>Cirque</i>	25	29	12	27	37	24
<i>Marionnette</i>	60	20	25	40	24	29
<i>Opéra</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Autres (arts plastiques, cinéma, conférence)</i>	14	2	1	6	5	4

Source : Calculs CRC d'après les rapports d'activité

Au regard de l'engagement financier de l'association, la part de chaque discipline est sensiblement la même, surtout en tenant compte des subventions et recettes de billetterie.

¹⁰ Pour des questions d'adaptation des locaux, de coût et du fait de l'existence d'un partenariat avec l'Opéra de Massy.

Graphique n° 1 : Part des représentations et des charges selon la discipline entre 2019 et 2023 – dont « hors les murs »



Source : chambre régionale des comptes (CRC) d'après les comptes Unido¹¹ et les rapports d'activité. Les charges nettes correspondent aux charges brutes engagées par l'association corrigées des produits encaissés à ce titre.

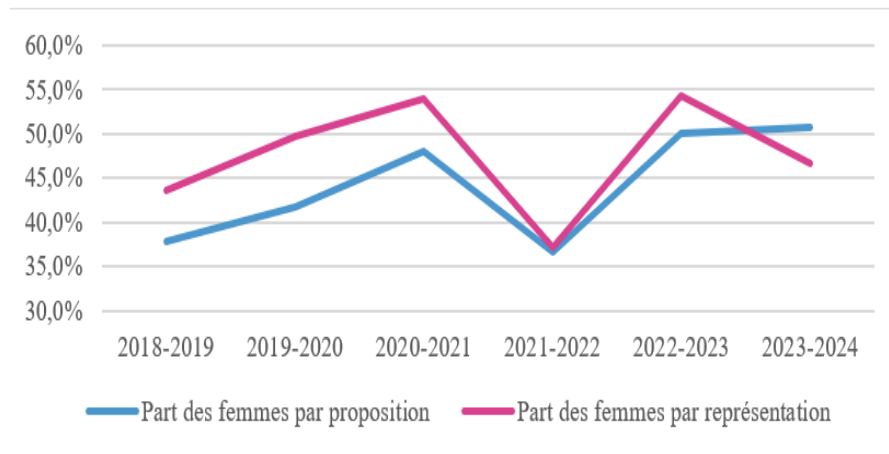
En revanche, malgré la baisse tendancielle du nombre de représentations, l'engagement financier global de l'association est resté proche de celui du début de période. Le jeune public représente une part de 12 à 13 % des charges d'accueil et de diffusion de l'association (voir annexe).

La crise sanitaire a entraîné l'annulation de 8 représentations au cours de la saison 2019-2020 et 54 au cours de la saison 2020-2021, indemnisées à hauteur de 75 % du montant de la session et des frais annexes, ainsi que le report de 21 représentations (10 %) en 2019-2020 et 92 représentations (34 %) en 2020-2021. Cette seconde saison a permis d'adapter les représentations notamment en développant une offre en ligne. Ainsi, sur 12 diffusions en ligne, l'audience cumulée a représenté 26 600 vues¹². La programmation d'été mise en place lors de la crise sanitaire a également rencontré une bonne fréquentation : 1 023 spectateurs en 2020 (5 propositions), 2 362 en 2021 (4 propositions).

Enfin, conformément au cahier des missions et des charges précité, la part des femmes dans la direction artistique, minoritaire en début de période, représente sur les deux dernières saisons la moitié des propositions et représentations.

¹¹ La nomenclature Unido est établie par le ministère de la culture. Elle permet une exploitation cohérente sur le plan national des données chiffrées provenant de l'ensemble des scènes nationales.

¹² D'après le rapport d'activité 2020-2021 de l'association.

Graphique n° 2 : Part des femmes dans le nombre de propositions et de représentations

Source : CRC d'après les rapports d'activité. Les créations mixtes sont ventilées à parité

2.2.2 Le soutien à la création et à l'engagement professionnel

Le soutien à la création passe par la production, la coproduction d'œuvres et l'accueil en résidence.

La production d'œuvres a commencé en début de période et s'établit à une œuvre par an¹³ dans des disciplines variées (musique, danse, clown, marionnette, conte).

Les coproductions non gérées par l'association sont plutôt en hausse et représentent une douzaine d'œuvres par an pour un apport représentant en moyenne 6 % du budget. Elles concernent plus particulièrement les spectacles orientés vers la jeunesse et permettent de privilégier les partenariats existants.

Les accueils en résidence sont au nombre d'une dizaine par an pour 50 jours environ. Outre la crise sanitaire, ils ont été limités par les travaux du centre commercial adjacent et sont impossibles à organiser au centre culturel Robert Desnos du fait du partage des lieux avec un cinéma. Enfin, le coût de fonctionnement du théâtre éphémère n'a pas permis de l'utiliser à cette fin.

Ces activités recoupent également en partie la mission dévolue aux scènes nationales en matière d'engagement professionnel, visant à accompagner les artistes du territoire par la mise à disposition notamment de conseils et de formation.

Au total, à l'exception de l'année 2021 où cette activité a représenté en partie une alternative à l'impossibilité d'assurer certaines représentations en raison de la crise sanitaire, le soutien à la création progresse conformément à la stratégie de la nouvelle direction en contrepartie d'une diminution du nombre de représentations. Il reste cependant variable en fonction des capacités de l'association.

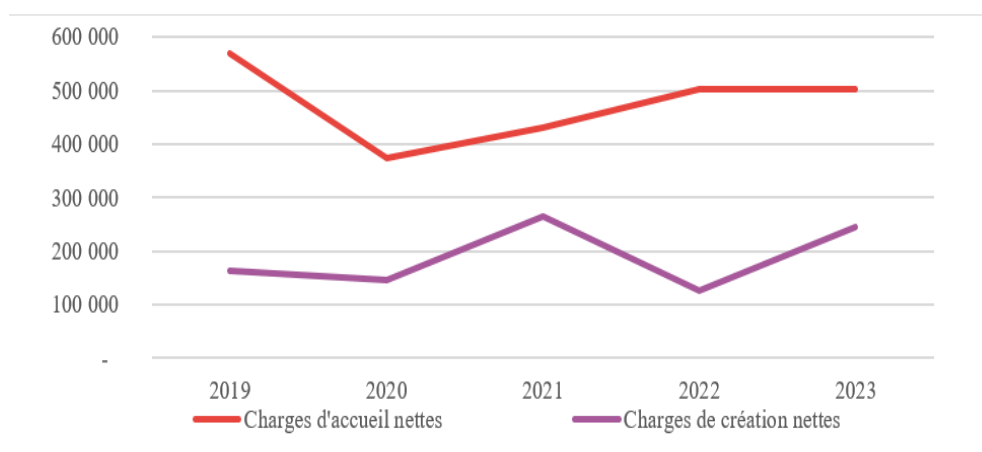
¹³ Made in ici, Histoire vague, L'enfant et le cacaoyer, Projet chocolat, exposition immersive.

Tableau n° 2 : Budget consacré au soutien à la création

En milliers d'€		2019	2020	2021	2022	2023
Production	Charges	69	50	50	71	8
	Produits	35	18	13	45	4
	Solde net	- 34	- 32	- 37	- 25	- 4
Coproducton non gérée par l'association	Charges	137	138	265	126	212
	Produits	12	29	45	45	3
	Solde net	- 125	- 108	- 220	- 80	- 209
Accueil en résidence	Charges	5	12	8	21	39
	Produits	2	5	1	0	6
	Solde net	- 3	- 7	- 7	- 21	- 34
Coût total net		163	147	264	127	246

Source : Comptes annuels de l'association, présentation Unido

Le budget consacré à la création s'élève à 49 % du budget dédié à l'accueil de spectacles en 2023 alors que cette part n'était que de 29 % en 2019 et de 40 % sur l'ensemble de la période.

Graphique n° 3 : Évolution comparée des charges d'accueil et de création nettes¹⁴ (en €)

Source : CRC d'après le budget de l'association, présentation Unido

¹⁴ Les charges d'accueil correspondent à l'acquisition de spectacles programmés, tandis que les charges de création correspondent à la production, coproduction et accueil en résidence de spectacles.

2.3 L'engagement citoyen, culturel et territorial

2.3.1 L'inclusion et la participation citoyenne

L'objectif d'inclusion et de participation citoyenne vise à assurer un ancrage territorial fort et une large ouverture aux habitants. Il passe en premier lieu par l'implantation de l'association sur deux sites (Évry-Courcouronnes et Ris-Orangis) et des représentations « hors-les-murs ». Ces dernières comprennent des représentations organisées dans l'espace public et d'autres auprès de tiers dans le cadre de partenariats avec une quarantaine de structures¹⁵ (« près de chez vous »). Elles représentent au total près de 40 % des représentations en début de période¹⁶ mais seulement 17 % au cours de la saison 2023-2024. Depuis 2023, l'association privilégie un travail partenarial plus poussé impliquant également la création. Dans sa réponse aux observations provisoires, le président indique que les effets de cette stratégie devraient surtout être perceptibles à partir de 2025. À l'inverse, les diffusions dans l'espace public sont considérées comme complexes et coûteuses à organiser et pas nécessairement de nature à favoriser l'accès des habitants à l'offre culturelle. L'association a considéré dès 2019 que la fréquentation hors-les-murs n'amène pas les spectateurs vers les représentations sur site.

En revanche, le théâtre éphémère installé sur le site de l'université à Évry-Courcouronnes entre la saison 2019-2020 et octobre 2023¹⁷ n'a pas été utilisé dans un but de diversification du public mais a répondu à l'impossibilité pour le théâtre de l'Agora d'accueillir les représentations, du fait des travaux dans le centre commercial adjacent.

L'inclusion et la participation citoyenne passent en second lieu par l'adaptation de la programmation aux pratiques et à la réalité des populations dans leur diversité. L'association constate notamment un pic de fréquentation pour des spectacles créés par des artistes d'origine extra-européenne et/ou qui traitent de questions culturelles, politiques ou sociales, à l'inverse de spectacles très fréquentés dans d'autres scènes ou théâtres labellisés, ce qui illustre l'enjeu d'une programmation adaptée au contexte local et a débouché sur plusieurs initiatives.

D'une part, jusqu'en 2022, la « diffusion contextualisée » a permis, à partir d'une œuvre préexistante, de l'adapter au contexte local (géographique, social), pour environ cinq propositions par an. D'autre part, les « projets d'implication » ou désormais « d'art en commun » reposent sur la création d'œuvres avec ou à partir des rencontres avec les habitants dans le but de refléter leurs enjeux et leur vécu. Ils représentent une douzaine de projets par an¹⁸.

¹⁵ Maisons de quartier, associations, Maison des jeunes et de la culture (MJC), médiathèques, établissements scolaires primaires et secondaires, Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad), centre hospitalier.

¹⁶ Exception faite de la crise sanitaire où leur nombre plus élevé s'explique par les contraintes liées à l'accueil du public.

¹⁷ Au lieu de septembre 2022 comme prévu initialement.

¹⁸ Cinq en 2023-2024, année de transition.

Enfin, pour l'association, l'inclusion et la participation citoyenne passent par l'adaptation des horaires, durées et lieux de représentation, avec par exemple une programmation destinée aux enfants et aux familles le samedi à 16 heures¹⁹ expérimentée pour environ 70 spectacles au cours de la saison 2023-2024. Une vingtaine de propositions sont adaptées chaque année au public en situation de handicap sensoriel, notamment par une traduction en langue des signes française. Les représentations proposées dans la « petite scène » à l'entrée du théâtre de l'Agora ont également vocation à ouvrir davantage la scène nationale sur son environnement et le public familial.

Ces orientations stratégiques de l'association reposent en particulier sur le projet artistique et culturel du directeur. Elles ont fait l'objet d'un débat en conseil d'administration, en particulier à l'occasion du choix du directeur.

2.3.2 Les partenariats locaux

Les partenariats de la scène nationale sont au nombre d'une centaine, dont une trentaine avec l'éducation nationale, et une vingtaine avec le milieu associatif ou les collectivités. Ils concernent notamment d'autres lieux culturels emblématiques ou labellisés du territoire (scène d'intérêt national de Brétigny, scène nationale Théâtre-Sénart, scène de musiques actuelles Le Plan, théâtres de Corbeil-Essonnes et de Ballancourt), ce qui concourt à la constitution d'un réseau local dynamique. Ils couvrent surtout le territoire de l'agglomération et de manière accessoire les autres territoires, notamment à dominante rurale.

Ils comprennent un large éventail d'activités : création, accueil ou développement de manifestations culturelles, co-programmation de spectacles, circulation du public dans des structures voisines, accompagnement de créations in-situ. Ils comprennent également des activités incluses dans le cadre de cursus de professionnalisation (« Prep'avenir ») ou les écoles d'art, rejoignant ainsi les missions des scènes nationales en matière d'engagement professionnel. Ces partenariats représentent en moyenne la moitié des représentations, même s'ils ont légèrement diminué en début de période du fait de la densification de l'activité suite à l'intégration du centre culturel Robert Desnos.

2.3.3 La tarification

Jusqu'à la saison 2022-2023, l'association ne disposait que d'un tarif unique et d'un tarif scolaire, sans modulation en fonction notamment des caractéristiques sociales du public accueilli. Ce choix était motivé par une recherche de simplicité et d'accessibilité pour l'ensemble du public, associée à une formule d'abonnement découverte (pour les primo-abonnés) à un tarif incitatif (18 euros pour trois spectacles). Le plein tarif a été légèrement augmenté en 2021 mais sans modifier la formule tarifaire globale.

¹⁹ Source : rapport d'activité 2023-2024.

Pour la saison 2023-2024, la tarification a été revue lors du conseil d'administration du 6 juin 2023. L'augmentation des tarifs s'accompagnait d'objectifs de diversité sociale et culturelle des publics, et d'une relation d'adhésion pérenne se traduisant par deux formules intermédiaires sur critères sociaux. Par ailleurs, une analyse précise des conséquences du changement de grille tarifaire dans un délai de deux ans, soit avant juin 2025 avait également été prévue lors de ce conseil d'administration.

D'après l'association, cette évolution s'est accompagnée d'un accroissement de la fréquentation des abonnés : 9 visites en moyenne dans le cadre du pass illimité contre 7 avec la précédente formule d'abonnement. En outre, la version du pass illimité à 7 euros par mois destinée aux moins de 26 ans a été bien accueillie : 217 jeunes dès la première année pour 3 places en moyenne. Plus largement, l'association relève une évolution favorable de la fréquentation.

Toutefois, en l'absence à ce jour du bilan prévu ou d'autre analyse des pratiques des spectateurs et de leur évolution, l'association n'est pas en mesure d'établir si cette nouvelle grille tarifaire a permis d'atteindre les objectifs fixés notamment en termes de diversité et de fidélisation du public. En revanche, dans sa réponse aux observations provisoires, le président confirme la réalisation prochaine d'une étude plus approfondie.

Tableau n° 3 : Prix moyen unitaire du billet (en €)

	2018/ 2019	2019/ 2020	2020/ 2021	2021/ 2022	2022/ 2023	2023/ 2024	Pass illimité (par mois)
<i>Plein tarif</i>	11	11	11	12	12	15	15
<i>Demandeurs d'emploi, enseignants, moins de 26 ans</i>						10	10
<i>Personnes en situation de handicap, minimas sociaux</i>						7	7 - y.c - 26 ans
<i>Tarif scolaire</i>	4,5/6	4,5/6	4,5/6		4,5/6	5/6/9*	
<i>Abonnement 4 spectacles (par spectacle)</i>						12	
<i>Abonnement découverte (3 spectacles)</i>	18	18	18	21	21		
<i>Propositions exceptionnelles</i>	21	21	21	22	22		
<i>Prix moyen du billet (billetterie HT / spectateurs payants)</i>	6,45	7,76**	N.D.	7,21	6,29	7	
<i>Hors représentation scolaire</i>	7,26	8,92***	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	

Source : Rapports d'activité. * : maternelles/primaires/collège et lycée. ** : en hausse du fait d'une moindre participation des groupes scolaires pendant la crise sanitaire. *** : hausse liée aux tarifications supérieures pour les propositions à caractère exceptionnel et à l'annulation d'autres représentations du fait de la crise sanitaire.

2.3.4 La fréquentation et l'accessibilité

La convention pluriannuelle d'objectifs 2021-2023 fixait un objectif de fréquentation de 35 000 spectateurs, qui n'a pas été atteint, et abandonné depuis. La fréquentation dépend des choix de l'association concernant les représentations gratuites « hors-les-murs » dont le nombre a nettement diminué, alors que, *a contrario*, la fréquentation des représentations sur site a augmenté. En revanche, l'objectif de 6 000 jeunes spectateurs a été atteint et même dépassé.

L'association constate l'existence de freins comme le manque de visibilité et de cohérence avec le complexe commercial et de loisirs de l'Agora, le poids symbolique des arts du spectacle et le caractère institutionnel de l'équipement, ou un relatif isolement du centre culturel Robert Desnos.

Elle relève une polarisation du public. Les usagers réguliers renforcent leur fréquentation des lieux alors que les personnes plus éloignées s'en détachent davantage. Certaines améliorations spécifiques sont intervenues au cours de la période (signalisation depuis la gare, nouveau site internet, écrans en façade du théâtre, organisation d'événements) et ont nourri la réflexion sur la programmation et le soutien à la création. Le centre culturel Robert Desnos a également fait l'objet d'une stratégie spécifique visant à intégrer davantage le lieu avec la ville de Ris-Orangis. D'autres initiatives plus récentes restent encore à consolider dans la durée, notamment l'amélioration de l'accueil dans le lieu de vie et son ouverture en continu ou le renforcement de l'offre pour la jeunesse et l'enfance avec la « petite scène ».

Au final, le taux de fréquentation par saison reste globalement stable, autour de 79 %, du fait notamment des perturbations liées aux travaux sur le site et de la constitution progressive du public du centre culturel Robert Desnos. Il baisse assez sensiblement en 2023-2024 avec les difficultés d'ouverture de début de saison et le choix de réduire le nombre de représentations, en particulier « hors-les-murs ». Bien que l'association considère qu'il n'y a pas de lien, cette baisse de fréquentation coïncide avec la refonte de la grille tarifaire.

Tableau n° 4 : Fréquentation

	2018/ 2019	2019/ 2020	2020/ 2021	2021/ 2022	2022/ 2023	2023/ 2024
Nombre total de spectateurs, publics, visiteurs (dont hors les murs, hors EAC)	33 765	29 772	9 726	26 577	30 015	26 537
<i>dont diffusion sur site</i>	21 092	21 397	3 912	14 605	20 863	25 273
<i>dont hors-les-murs (près de chez vous et espace public)</i>	12 673	8 375	5 814	11 972	9 152	1 264
<i>dont jeune public²⁰ (moins de 26 ans)</i>	8 759	7 917	4 589	8 055	9 638	9 535
<i>dont payants*</i>	19 844	19 274	3 240	15 515	17 641	16 116
<i>dont abonnés</i>	1 203	1 136	N.D.	2 055	4 316	2 089
<i>dont théâtre</i>	10 264	8 615	2 155	7 525	9 247**	
<i>dont danse</i>	2 732	3 123	3 903	2 283	2 066**	
<i>dont musique</i>	5 484	7 216	1 579	5 640	1 436**	
<i>dont cirque</i>	3 583	5 688	1 101	6 063	3 694**	
<i>dont marionnette</i>	4 683	3 912	845	2 445	2 016**	
<i>Jauge disponible</i>	43 057	38 353	11 684	34 405	33 993	26 583
Taux de fréquentation (en %)	79	78	83	77	87,9	72

Source : Rapports d'activité. * : la fréquentation non payante correspond aux événements gratuits ou aux choix des partenaires dans le cadre des partenariats. ** : Année civile 2023 seule.

²⁰ Moins de 26 ans.

Par discipline, la fréquentation moyenne au cours de la période est plutôt à l'avantage du cirque (155 par représentation) et dans une moindre mesure au théâtre et à la musique (121 et 117). Elle varie toutefois en fonction des choix de programmation et notamment de l'offre « hors-les murs » et l'association, en réponse aux observations provisoires, n'en fait pas un élément central pour apprécier son impact.

Enfin, le nombre d'abonnés est peu significatif du fait des formules proposées et de leur évolution. Elles comprennent notamment jusqu'à la saison 2022-2023 les « pass découverte » et abonnements scolaires pour trois spectacles seulement, alors qu'il s'agit depuis la saison 2023-2024 d'un abonnement illimité. Le nombre de personnes abonnées s'élève à 400 personnes au maximum²¹ et serait globalement stable.

En revanche, malgré les objectifs affichés dans les projets artistiques et culturels et les conventions pluriannuelles d'objectifs en termes de diversification et de rapprochement du public, l'association ne dispose pas d'analyses des publics en termes d'âge, catégorie sociale ou d'habitudes culturelles. Dans sa réponse aux observations provisoires, le président estime que des moyens et outils permettent déjà de suivre qualitativement la fréquentation de la scène nationale. Il indique que l'association poursuivra ses efforts pour affiner ses analyses et mieux ajuster ses actions en fonction des attentes du territoire.

Recommandation performance n°1 : Développer des outils d'analyse plus fins permettant de mieux connaître les publics.

2.3.5 L'éducation artistique et culturelle

La scène nationale de l'Essonne intervient dans le parcours scolaire des jeunes de 3 à 19 ans pour permettre la découverte des disciplines et esthétiques du spectacle vivant et des échanges avec les artistes. Les ateliers organisés ont un caractère soit régulier (enseignement de spécialité²² ou optionnel²³, ateliers scolaires) soit ponctuel (intervention en milieu scolaire ou hors scolaire) et sont pris en charge majoritairement par du personnel de l'association²⁴, certaines compagnies accueillies et, de manière accessoire, par les artistes en résidence. Ils s'inscrivent dans le cadre de partenariats avec les écoles, collèges et lycées de l'Essonne, la DRAC, le rectorat de l'académie de Versailles²⁵ et la région Île-de-France²⁶.

²¹ 370 pour la saison 2022-2023.

²² La scène nationale de l'Essonne est partenaire de l'enseignement de spécialité du lycée Rosa Parks de Montgeron (environ 50 élèves par an).

²³ Auprès de trois lycées pour environ 80 élèves au total : lycée Rosa Parks de Montgeron, lycée du Parc des Loges d'Évry-Courcouronnes, lycée François Truffaut de Bondoufle.

²⁴ L'association évalue leur coût à environ 40 000 € en 2023.

²⁵ Dans le cadre des projets artistiques et culturels en territoire éducatif (PACTE), au nombre d'une dizaine environ chaque année.

²⁶ Notamment dans le cadre du dispositif « CREAC » : quatre lycées, dont deux lycées professionnels.

L'association a également déployé un parcours de spectateur, combinant une offre pour une ou plusieurs représentations, la visite du théâtre et des expositions. Une trentaine d'établissements secondaires y participent chaque année et une cinquantaine de crèches et écoles maternelles et primaires, essentiellement d'Évry-Courcouronnes et Ris-Orangis. Des projets ont également permis de faire participer les élèves à la programmation ou à la réalisation des représentations.

Progressivement, ces dispositifs se sont enrichis et structurés. Dans le cadre de la cité éducative d'Évry-Courcouronnes²⁷ (17 établissements de la maternelle au lycée) le parcours de spectateurs (environ 1 700 élèves en 2022-2023) est désormais complété par des ateliers de réalisation (environ 15 classes et 320 élèves en 2022-2023) ou de sensibilisation artistique (20 classes et 490 élèves en 2022-2023). À Ris-Orangis, un dispositif similaire mais relativement moins abouti permet une fréquentation systématique des représentations par les élèves de grande section, CE1 et CM2.

Tableau n° 5 : Participation à un projet ou une action artistique et culturelle

	2018/ 2019	2019/ 2020	2020/ 2021	2021/ 2022	2022/ 2023	2023/ 2024
<i>Participants à des ateliers réguliers</i>	1 032	923	1 072	1 205	1 269	1 823
<i>Participations ponctuelles</i>	6 823	5 355	1 133	4 562	6 788	7 024

Source : Rapports d'activité

Parallèlement, des résidences d'artistes en établissement scolaire ont été expérimentées, mais ont peiné à se déployer. Enfin, dans le cadre d'un partenariat avec le rectorat de l'académie de Versailles, l'association anime deux stages destinés au personnel enseignant en lien avec le théâtre.

Depuis la saison 2020-2021, l'association a également développé une offre culturelle à destination des enfants de 18 mois à 3 ans, qui a vocation à se renforcer dans le cadre de la création de la « petite scène » en 2024, d'accès libre et gratuit destiné à la petite enfance.

La création du « lieu de vie » à la place du restaurant a quant à elle pour objectif une plus grande ouverture aux étudiants.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Les différents projets artistiques et culturels de la scène nationale de l'Essonne insistent plus particulièrement sur l'ancrage territorial et le rapprochement avec les habitants, notamment à travers le choix des représentations et l'éducation artistique et culturelle. Cet axe s'est même renforcé et étendu à la petite enfance.

²⁷ Dispositif mis en place par l'État à Évry-Courcouronnes en 2019 visant à intensifier l'accompagnement socio-éducatif des enfants et des jeunes des quartiers prioritaires politique de la ville, de la naissance à l'insertion professionnelle, en renforçant les partenariats. La scène nationale intervient dans le cadre de l'axe local « attractivité internationale et innovation éducative ».

L'offre de programmation de la scène nationale de l'Essonne est variée même si la part des différentes disciplines est inégale. Le nombre de représentations quant à lui a globalement diminué, du fait notamment des capacités de l'association et d'une volonté assumée de réduire les représentations « hors-les-murs » afin plutôt de consolider les partenariats. Ces derniers sont au nombre d'une quarantaine et contribuent à la diversité de l'offre et à l'inclusion des habitants. En contrepartie, le soutien à la création (production, coproduction et accueil en résidence) a augmenté mais reste minoritaire.

Au final, si la fréquentation globale a diminué, elle augmente pour les représentations sur site et celle des jeunes. Son évolution reste pourtant incertaine, notamment du fait de la hausse des tarifs en 2023-2024, même si des critères sociaux sont davantage pris en compte. Par manque d'analyses qualitatives plus fines du profil et des pratiques des spectateurs, plusieurs axes d'intervention de la scène nationale sont donc insuffisamment mesurés et pilotés, y compris pour établir la cohérence entre la grille tarifaire appliquée et les objectifs de la scène nationale.

3 LES MOYENS MIS EN ŒUVRE

3.1 Les subventions publiques

Les scènes nationales, investies d'une mission de service public, bénéficient principalement de subventions émanant des collectivités publiques. Elles comprennent essentiellement des subventions forfaitaires pérennes de la part des membres de l'association, ce qui concourt à l'autonomie de l'association. Accessoirement, des subventions sont également dédiées à des projets particuliers, notamment de la part de la région.

Selon l'association des scènes nationales²⁸, les communes et intercommunalités apportent en moyenne 45 % des financements contre 32 % pour l'État, 12 % pour le département et 9 % pour la région. Au cas d'espèce, la part de la communauté d'agglomération Grand Paris Sud (53 %) et du département (17 %) est plus élevée et celle de l'État plus faible (23 %).

²⁸ Association des scènes nationales, Trente ans de création et de partage avec les publics sur les territoires, 2021.

Tableau n° 6 : Subventions perçues

(En M€)	2019	2020	2021	2022	2023	(En %)		Budget Prévisionnel 2024
						Part moyenne sur 2019-2023	Évolution 2019-2023	
Subventions publiques de fonctionnement	3,24	3,22	3,48	3,26	3,22	98	- 0,9	3,25
<i>Grand Paris Sud -aide au fonctionnement</i>	1,77	1,76	1,76	1,76	1,72	53	- 3,3	1,73
<i>État</i>	0,71	0,75	0,72	0,74	0,77	23	8,5	0,76
<i>dont aide au fonctionnement</i>	0,66	0,68	0,68	0,68	0,73		11,1	0,73
<i>dont subvention dédiée</i>	0,05	0,07	0,04	0,06	0,04		- 24,8	0,02
<i>Département - aide au fonctionnement</i>	0,59	0,54	0,54	0,56	0,56	17	- 5,3	0,56
<i>Région - subvention dédiée</i>	0,13	0,14	0,15	0,11	0,13	4	1,2	0,15
<i>dont subvention politique culturelle</i>	0,10	0,11	0,12	0,11	0,11		9,1	
<i>dont autres subventions dédiées</i>	0,03	0,03	0,03	-	0,03		- 23	
<i>Autres (Onda, cnasea, aide covid...)</i>	0,04	0,03	0,30	0,10	0,04	3	- 5,2	0,06
Subventions publiques d'investissement	0,34	0,02	0,00	0,00	0,05	2	- 85,1	n.c.

Source : CRC Île-de-France d'après les états financiers de l'association et le [budget prévisionnel arrêté le 5 juin 2024](#).

En 2023, le montant total des subventions de fonctionnement s'élève à 3,22 M€ et a diminué de 0,9 % sur la période. Si les subventions de l'État et de la région progressent respectivement de 8,5 % et de 1,2 %, celles du département et de la communauté d'agglomération sont en repli de 5,3 % et de 3,3 %.

La part de l'État, déjà majorée de 50 000 € en 2019 du fait de l'intégration du centre culturel Robert Desnos, a été abondée avec l'intégration du plan théâtre en région de 25 000 € en 2020 et de 50 000 € en 2023 par avenants aux conventions pluriannuelles. Les subventions dédiées fluctuent selon les actions menées, notamment les options d'enseignement d'arts dramatiques et l'aide à la mise en œuvre de l'été culturel.

La région Île-de-France a maintenu son aide à la permanence artistique et culturelle, abondée de 10 000 € en 2021 en soutien à la programmation d'été. Les subventions dédiées aux activités concernent les projets d'éducation artistique et culturelle (CREAC).

Le département soutient la scène nationale au titre de l'aide aux opérateurs culturels structurants. Le repli apparent de sa contribution tient à une subvention exceptionnelle²⁹ versée en 2019 de 55 000 €, sans laquelle elle aurait été de 544 000 €³⁰. Elle a ensuite été majorée de 6 000 € en 2021 puis 6 000 € supplémentaires en 2022 pour le projet « comme si personne ne regardait ». La convention triennale 2023-2025 porte finalement la subvention annuelle à 562 000 € par an, soit 3,3 % de plus qu'en 2019.

²⁹ Subvention correspondant à 20 000 € de subvention complémentaire et à 35 000 € de prise en charge de la taxe d'aménagement du théâtre éphémère.

³⁰ Conformément à l'avenant n° 2 à la convention 2017-2019.

Enfin, la communauté d'agglomération Grand Paris Sud contribue financièrement avec comme principe de compenser l'insuffisance de prix résultant des objectifs d'accessibilité du public permettant la mise en œuvre du projet artistique et culturel. Sa contribution est quasiment identique sur la période, excepté en 2019 du fait d'une subvention exceptionnelle de 60 000 € pour le spectacle « Mo et le Ruban Rouge » et en 2023 où un montant de 50 000 € a été versé en investissement. S'ajoutent également des aides en nature (édition de supports, matériel), qui représentent par exemple 15 000 € en 2019 (dont 10 000 € de la commune d'Évry) mais ne sont pas valorisées comptablement.

Dans sa réponse aux observations provisoires, l'association indique bénéficier par ailleurs du financement d'un poste « adulte relais » depuis 2024 au titre de la politique de la ville.

La convention 2024-2026 avec la DRAC est accompagnée d'un budget prévisionnel. Les subventions des partenaires sont supérieures de 4,5 % par rapport à la convention précédente. Néanmoins, elles décroissent de 1,1 % de 2024 à 2026.³¹

3.2 La gestion du patrimoine immobilier

3.2.1 Le cadre de mise à disposition des locaux

Les deux sites d'implantation de l'association sont mis à la disposition de l'association par la communauté d'agglomération Grand Paris Sud dans le cadre d'une convention signée le 23 septembre 2015 pour une durée d'un an renouvelable dans la limite de 12 ans. L'article L. 2125-1 du code général de la propriété des personnes publiques dispose que cette occupation du domaine public « *donne lieu au paiement d'une redevance* » mais elle peut « *être délivrée gratuitement aux associations à but non lucratif qui concourent à la satisfaction d'un intérêt général* », comme c'est le cas ici.

En revanche, certaines charges refacturées à l'association par le propriétaire ne sont pas définies dans la convention ce qui expose l'association à un manque de visibilité et limite sa capacité de contrôle des paiements qui lui sont demandés. Les appels de fonds correspondants sont également souvent imprécis³², ce qui ne lui permet pas de s'assurer de leur justification avant paiement.

La chambre invite donc l'association à préciser dans la convention de mise à disposition la nature des charges courantes qui lui sont refacturées par le propriétaire et à veiller à obtenir les précisions nécessaires à leur contrôle avant paiement. Dans sa réponse aux observations provisoires, le président a précisé qu'une démarche allant dans ce sens était engagée.

³¹ Du fait de la prise en compte de la fin du plan théâtre de l'État et des engagements de la région.

³² Par exemple avec des intitulés comme « charges coll. Générales », « charges coll. Spéciales ».

En outre, la communauté d'agglomération Grand Paris Sud conserve le droit d'utiliser à tout moment les locaux pour ses propres besoins, dans la limite de 30 journées par an (au total pour les sites de l'Agora et Robert Desnos), ainsi que le département de l'Essonne à hauteur de 4 journées. Ce quota maximum est pratiquement atteint, essentiellement du fait de la communauté d'agglomération³³ et tend à peser sur l'activité de la scène nationale.

Ces journées mises à disposition impliquent un temps de montage et démontage avec l'embauche de personnels extérieurs le cas échéant dont le coût total est estimé à environ 30 000 € par an.

La chambre invite donc les parties à opter pour une prise en charge des frais liés à l'occupation des locaux par l'organisateur des événements concernés. Dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre, le président indique qu'un travail en ce sens a été engagé.

Enfin, l'espace de restauration était précédemment mis en gestion auprès d'une association. Ce partenariat a pris fin à l'été 2023 du fait du non-respect de certaines obligations mais également de la volonté d'étendre les périodes d'ouverture notamment en lien avec la programmation, en contrepartie d'une offre de restauration plus limitée. Une offre de restauration, déterminée par Grand Paris Sud, est par ailleurs assurée au centre culturel Robert Desnos les soirs de représentation.

3.2.2 Les enjeux patrimoniaux

Les locaux du théâtre de l'Agora construits en 1975 ont été rénovés en 1987 et 1994. Ils ont bénéficié récemment de l'ouverture d'un accès supplémentaire et de la réfection de la vitrine. Aucun programme de travaux n'a été défini avec le propriétaire au cours de la période.

Un audit réalisé en mai 2024 conclut à un état structurellement sain. Cependant, les installations techniques sont obsolètes, voire dysfonctionnelles (chauffage, plomberie, électricité, sécurité incendie) et nécessitent d'importants travaux de réhabilitation.

L'audit met également en évidence la nécessité d'adapter les bâtiments aux nouveaux usages scéniques. Il s'agit d'utiliser certains espaces, d'apporter une modularité supplémentaire, de fluidifier les passages et l'installation des équipements. En contrepartie, la capacité d'accueil de la grande salle a vocation à être réduite et à comprendre une partie modulable. Pour le lieu de vie et de restauration, les évolutions visent à le rendre plus visible, accueillant et adaptable à des usages variés. Ces enjeux sont mentionnés dans le projet de convention pluriannuelle d'objectifs 2024-2026 comme condition nécessaire à l'activité de la scène nationale. Ils s'inscriraient également, selon la communauté d'agglomération Grand Paris Sud, dans le cadre d'une rénovation plus globale du cœur de ville.

³³ Hors partenariats (40 jours par an environ) et locations (4 jours environ par an)

À l'issue d'une étude diligentée par l'association, un premier projet de rénovation globale a été présenté au conseil d'administration en juin 2024. Il s'élèverait à un coût de 30 à 32 M€ dont près de 7 M€ pour l'adaptation des équipements scéniques. Dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre, le président indique que ce projet reposerait intégralement sur un financement par les collectivités territoriales et institutions publiques partenaires. Toutefois, bien qu'il soit appuyé par la communauté d'agglomération Grand Paris Sud et suivi dans le cadre d'un comité technique associant également l'État (DRAC Île-de-France, ministère de la culture), le département et la commune d'Évry-Courcouronnes, aucun des partenaires n'a pris d'engagement à ce jour. Le financement de ce projet n'est donc ni arrêté ni assuré.

3.3 La gestion des ressources humaines

3.3.1 La politique des ressources humaines

Le fonctionnement de l'association s'appuie sur une équipe permanente, organisée en fonction des missions de la scène nationale, avec un pôle public d'accueil et de représentation, un pôle technique et un pôle administratif et de production. Si l'organisation générale des services a globalement conservé la même architecture, les moyens dédiés à la production ont été consolidés par l'existence désormais d'un poste spécifique de chargé de production, et un second restant à pourvoir. En outre, les projets d'éducation artistique et culturelle et projets d'implication sont confiés à un binôme issu des deux pôles publics et administratif/production, dans le but d'assurer un suivi global des dossiers.

L'association s'appuie également sur un accord d'entreprise mis à jour en 2024 et un règlement intérieur datant de 2010. Ce dernier nécessiterait une actualisation pour tenir compte des évolutions plus récentes. Dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre, le président s'engage à revoir le règlement intérieur courant 2025.

Par ailleurs, un outil de suivi des heures de travail a existé tout au long de la période. Depuis 2023, il est complété par un formulaire de demande d'absence signé par le responsable et la direction, la mise en place de règles communes pour la réalisation des missions et déplacements et un suivi des justificatifs correspondants. Ces évolutions sont essentielles à la qualité de la gestion des ressources humaines et doivent être consolidées et assorties de dispositifs de contrôle interne permettant d'assurer le respect de la réglementation en la matière.

Enfin, l'association produit, au sein des bilans moraux et financiers, des informations sur l'organisation des ressources humaines, les effectifs et des indicateurs d'égalité professionnelle hommes/femmes. En revanche, bien que l'information soit diffusée par ailleurs aux représentants du personnel, les questions relatives au temps de travail ou aux rémunérations sont absentes des bilans moraux et financiers, ce que l'association est invitée à corriger.

3.3.2 L'évolution des effectifs et de la masse salariale

Les effectifs et leur répartition par nature sont globalement stables au cours de la période. La baisse constatée en 2023 est conjoncturelle, liée aux difficultés de recrutement, mais l'effectif cible de l'association reste constant autour de 33 ETP. Les variations annuelles s'expliquent par des raisons conjoncturelles, la crise sanitaire, le renouvellement des effectifs ainsi que le changement de direction et les difficultés de recrutement en 2023. Parmi les effectifs permanents en 2023, 86 % sont en contrat à durée indéterminée (CDI).

Tableau n° 7 : Effectifs en équivalent temps plein (ETP)

	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Effectifs permanents</i>	26,9	26,9	27,2	27	25,7
<i>dont CDI</i>	24	23,2	22,8	21,7	22
<i>dont CDD</i>	2,8	3,6	4,4	5,3	3,7
<i>Intermittents</i>	6,3	4,6	4,8	6,9	5,6
<i>dont artistes</i>	1,3	0,9	1	N.D.	0,9
<i>dont techniciens</i>	5	3,7	3,9	N.D.	4,7
Total effectifs	33,2	31,5	32	33,9	31,3
<i>Masse salariale en €</i>	1 605 627	1 328 912	1 598 014	1 819 153	1 752 504
En € par ETP	48 362	42 188	49 938	53 662	55 991

Source : Bilan moral et financier de l'année concernée

Les charges de personnel par équivalent temps plein augmentent de + 3,7 % par an en moyenne sur la période. La hausse réelle après inflation s'établit à 0,7 % par an, soit un rythme élevé mais moins que la moyenne observée au niveau national entre 2012 et 2021³⁴ pour l'ensemble des salariés du secteur associatif (+ 0,9 % par an en euros constants).

La crise sanitaire a permis une adaptation des outils et méthodes au travail à distance pour les salariés permanents, sans réduction d'activité. Pour les intervenants artistiques, tous les engagements ont été honorés à proportion du maintien des financements externes. Les contrats avec les techniciens intermittents signés avant le confinement ont été honorés, et les heures planifiées (mais non contractualisées) ont été reportées et donc honorées a posteriori. Seuls les agents d'accueil ont été mis en activité partielle.

³⁴ Source : Observatoire de la jeunesse, du sport, de la vie associative et de l'éducation populaire, Urssaf Caisse nationale - MSA, traitement Recherches et Solidarités.

3.4 Les achats

Conformément à l'article L. 1211-1 du code de la commande publique, l'association scène nationale de l'Essonne Agora-Desnos est considérée par la loi comme un pouvoir adjudicateur dans la mesure où elle a été créée « *pour satisfaire spécifiquement des besoins d'intérêt général ayant un caractère autre qu'industriel ou commercial* » et où « *[son] activité est financée majoritairement par un pouvoir adjudicateur* » et où enfin « *l'organe d'administration [...] est composé de membres dont plus de la moitié sont désignés par un pouvoir adjudicateur* ». Il en découle pour elle une obligation de réaliser ses achats conformément aux dispositions du code de la commande publique et donc de mettre en place des procédures d'achat respectant les principes d'égalité de traitement, de liberté d'accès et de transparence³⁵ dès le premier euro et en suivant un degré de formalisation proportionné aux montants en jeu.

Malgré les observations de la chambre dans son rapport d'observations définitives de 2015, l'association ne dispose toujours d'aucune procédure pour ses achats conformément au code de la commande publique. Dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre, le président confirme qu'il n'existe toujours pas de procédure structurée. Il a indiqué solliciter trois devis pour assurer une mise en concurrence lors des achats réalisés par l'association. Cette pratique, qui peut être pertinente pour les achats de faible montant, ne saurait remplacer le recours à une procédure adaptée de publicité et de mise en concurrence préalable pour les achats supérieurs à 40 000 euros comme le prévoit le code de la commande publique. Sans préciser de calendrier, le président de l'association s'engage à mettre en place une procédure d'achat conforme au code de la commande publique.

Recommandation régularité 2 : Mettre en place des procédures formalisées d'achat permettant de respecter ses obligations issues du code de la commande publique et notamment les principes d'égalité de traitement, de liberté d'accès et de transparence des procédures définis à l'article L. 3.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La scène nationale de l'Essonne bénéficie d'un soutien financier stable de la part des financeurs publics.

Les bâtiments qu'elle occupe gratuitement représentent également un soutien significatif mais le théâtre de l'Agora souffre d'un vieillissement notable et d'une inadaptation à certains types de représentation. Une opération d'ampleur de l'ordre de 30 à 32 M€ serait donc en projet. Un travail engagé avec les différents partenaires financiers de l'association implique désormais d'arrêter un plan de financement associant toutes les parties prenantes, sans lequel la réalisation du projet ne serait être assurée.

Enfin, les moyens humains consacrés à son activité ont été contenus même si la masse salariale correspondante a augmenté plus que l'inflation.

³⁵ Article L. 3 du code de la commande publique.

4 LA SITUATION COMPTABLE ET FINANCIERE

Les budgets prévisionnels sont établis conformément au cadre « Unido » du ministère de la culture, qui constitue la matrice budgétaire de référence pour les organismes relevant du spectacle vivant. Ce cadre permet notamment de distinguer les dépenses administratives et techniques de celles relatives à l'activité artistique et culturelle.

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. La logique de regroupements et de soldes intermédiaires permet de poser les modèles économiques et de communiquer sur la gestion et les enjeux économiques, en faisant la distinction de ce qui relève des produits et charges d'exploitation de ceux relatifs à l'activité artistique et culturelle.

La comptabilité analytique est un outil de communication. Les budgets présentés au format Unido permettent 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, aussi bien dans une logique d'anticipation que d'évaluation.

4.1 La transparence et la fiabilité des comptes

4.1.1 La qualité de l'information financière

4.1.1.1 La tenue et la certification des comptes

La scène nationale applique les principes et les règles de la comptabilité privée. Ils sont issus du règlement de l'autorité des normes comptables (ANC) 2022-04 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.

À ce titre, les états financiers annuels sont soumis au contrôle d'un commissaire aux comptes qui certifie les comptes et établit un rapport annuel. Ils ont ainsi été certifiés chaque année sans réserve.

4.1.1.2 Le respect des obligations de transparence

Aux termes des articles L. 612-4 et D. 612-5 du code de commerce, toute association qui bénéficie d'aides publiques d'un montant annuel cumulé supérieur à 153 000 euros doit publier, sur le site internet de la direction des journaux officiels dans les trois mois suivant l'approbation des comptes par l'organe délibérant, ses comptes annuels et le rapport du commissaire aux comptes.

Les comptes des années 2019 et 2021 n'ont pas été publiés et pour les autres, le délai de publication n'a été respecté qu'en 2023. Les rapports du commissaire aux comptes n'ont jamais été publiés.

Tableau n° 8 : Publications des comptes

<i>Année de clôture de l'exercice</i>	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Date de parution du dépôt des comptes</i>		09-nov-21		11-juin-24	11-juin-24

Source : *journal-officiel-gouv.fr*

Par ailleurs, l'association ne s'est pas acquittée de son obligation³⁶ de publier annuellement dans le compte financier les rémunérations et les avantages en nature des trois plus haut cadres bénévoles³⁷ et salariés, le commissaire aux comptes faisant valoir qu'une telle publication reviendrait à communiquer une rémunération individuelle, dans la mesure où une seule personne est concernée. Or, l'association fait bien état de plus de trois cadres tout au long de la période, ce qui justifierait donc de produire cette information. En particulier, la compagnie nationale des commissaires aux comptes considère³⁸ qu'une « *information globalisée sur les rémunérations et avantages en nature paraît acceptable* ». L'association est donc invitée à s'y conformer, ce qu'elle s'est engagée à faire à l'avenir.

Recommandation régularité 3 : Assurer la publication des rapports du commissaire aux comptes conformément aux articles L. 612-4 et D. 612-5 du code de commerce ainsi que celle des rémunération et avantages en nature des trois plus hauts cadres, conformément à l'article 20 de la loi du 23 mai 2006.

4.1.1.3 La qualité de la prévision budgétaire

La qualité de l'information financière tient également à la sincérité des prévisions budgétaires soumises au vote du conseil d'administration. Au vu du cadre « Unido » présenté, les prévisions budgétaires sont satisfaisantes, avec des taux d'exécution en recettes et charges supérieurs à respectivement 97 % et 96 %.

³⁶ Article 20 de la loi n° 2006-586 du 23 mai 2006 relative à l'engagement éducatif.

³⁷ En l'occurrence, aucun membre de l'association n'est rémunéré (article 19 des statuts).

³⁸ Source : *Compagnie nationale des commissaires aux comptes (CNCC), bulletin 146, juin 2007, p.327.*

Tableau n° 9 : Écart entre le budget prévisionnel et le compte de résultat

<i>En M€</i>	Recettes de fonctionnement			Dépenses de fonctionnement		
	Budget prévisionnel	Compte de résultat	Taux d'exécution (en %)	Budget prévisionnel	Compte de résultat	Taux d'exécution (en %)
2019	3,42	3,57	104	3,42	3,57	104,4
2020	3,53	3,45	97,8	3,53	3,41	96,6
2021	3,89	4,10	105,5	3,89	3,94	101,3
2022	3,92	3,90	99,6	3,92	3,93	100,2
2023	3,53	3,63	102,7	3,53	3,60	101,9

Source : CRC Île-de-France à partir des fichiers Unido prévisionnels et des états financiers de l'association.

4.1.2 La fiabilité de l'information comptable et budgétaire

4.1.2.1 L'inventaire du patrimoine et la valorisation des contributions volontaires

L'association ne dispose pas d'inventaire physique de son patrimoine, y compris concernant les matériels scéniques et autres équipements. Conscient de cette carence, le président s'est engagé, dans sa réponse aux observations provisoires, à renforcer ses procédures sur ce point.

Elle tient toutefois un inventaire comptable mentionnant les principales informations et précisant si l'immobilisation est amortie ou non. Cependant la durée d'utilisation n'est pas renseignée, ce qui ne permet pas de suivre le degré d'amortissement de chaque bien. Seules les immobilisations acquises depuis 2021 sont suivies grâce à un logiciel plus complet qui rend compte désormais de ces informations.

Les durées d'utilisation renseignées correspondent à celles figurant dans les rapports du commissaire aux comptes³⁹ et n'appellent pas d'observation.

En revanche, l'association n'inventorie pas les contributions volontaires en nature alors que le règlement ANC n° 2018-06 rend cette information obligatoire. Le commissaire aux comptes indique que l'entité est dans l'impossibilité de les comptabiliser en raison de l'absence d'éléments chiffrés. Or, ces contributions sont déterminantes pour l'association, notamment par la mise à disposition des locaux et la fourniture gratuite des fluides du centre culturel Robert Desnos ou la mise à disposition du terrain pour le théâtre éphémère jusqu'en 2022. Dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre, le président indique qu'une nouvelle convention en cours de rédaction devrait permettre d'intégrer ces contributions dans les comptes.

³⁹ Logiciels et site internet 3 et 5 ans ; construction du théâtre éphémère 3 ans ; matériel de scène et équipement, y compris pour le théâtre éphémère 3 à 10 ans ; installations générales, agencements, aménagements 3 à 10 ans ; matériel de transport 5 et 8 ans ; matériel de bureau et informatique 3 à 5 ans et mobilier 4 à 10 ans.
Source : rapports du commissaire aux comptes.

Recommandation régularité 4 : Chiffrer et mentionner dans les comptes les contributions volontaires en nature dont bénéficie l'association, conformément au règlement ANC n° 2018-06.

4.1.2.2 L'information budgétaire

La scène nationale a eu recours à une association prestataire en juillet 2022 pour accompagner l'équipe administrative dans le suivi budgétaire de la structure. Il ressort de cette prestation que les méthodes de suivi budgétaire utilisées ne permettaient pas d'avoir « *un suivi pertinent et rassurant pour la maîtrise du budget de la structure* ». Une nouvelle présentation budgétaire synthétisant à la fois les données comptables et analytiques a été mise en place.

Elle donne désormais une image plus adaptée à l'activité propre de l'association en distinguant son fonctionnement courant de ses trois axes d'intervention que sont la diffusion, la production et le « fair-e école ».

4.2 La situation financière

À la date du présent rapport, les comptes de l'année 2024 n'étaient pas clôturés. Les montants 2024 sont donc ceux du budget voté par l'association.

4.2.1 L'évolution des recettes

Passées de 3,57 M€ en 2019 à 3,63 M€ en 2023, les ressources de l'association ont augmenté de 1,6 %, en raison de la hausse de 26 % des recettes propres, alors que les subventions des partenaires (88 % des recettes) ont diminué de 0,9 %. En revanche ces dernières se sont maintenues durant la crise sanitaire tandis que les ressources propres ont diminué de moitié passant de 7,1 % à 3,4 % entre 2019 et 2020 avant de s'accroître en 2021 et surtout en 2022 grâce à la réintégration du site de l'Agora⁴⁰. En 2023, les ressources propres sont supérieures à celles de 2019 grâce à la billetterie (3,5 % des recettes) et surtout aux partenariats classés « autres » (5,2 % des recettes). En revanche, les produits du mécénat ont été inexistants tout au long de la période.

Les recettes propres comprennent également le produit des locations des locaux de l'activité restauration et des salles de spectacles en vertu de la convention de mise à disposition des locaux conclue avec la communauté d'agglomération Grand Paris Sud.

⁴⁰ Après trois saisons dans le cadre du théâtre éphémère du fait de travaux. La jauge était notamment plus faible (440 places contre 640 au théâtre de l'Agora). La disponibilité d'espace a également permis la reprise de stages de théâtre ou d'ateliers.

Tableau n° 10 : Recettes

En M€	2019	2020	2021	2022	2023	(en %)		Budget prévisionnel 2024
						Part moyenne 2019-2023	Évolution 2019-2023	
Subventions publiques	3,24	3,22	3,48	3,26	3,22	88,2	- 0,9	3,25
Dont subvention d'équilibre	3,02	2,99	2,99	3	3			3,03
Recettes propres	0,25	0,12	0,23	0,37	0,32	6,8	26	0,41
dont recettes de billetterie	0,11	0,06	0,05	0,09	0,13	36,4	11,1	0,12
dont autres (stage, ateliers...) cf. annexe	0,14	0,06	0,18	0,27	0,19	63,6	38,5	0,29
Autres produits*	0,07	0,12	0,39	0,27	0,09	4,9	26,6	0,18
Total	3,57	3,45	4,10	3,90	3,63	100	1,6	3,84

Source : CRC Île-de-France d'après les éléments financiers et le [budget prévisionnel 2024 arrêté en juin 2024](#)

*Autres produits : transferts de charges et reprises de provision, utilisation des fonds dédiés, produits exceptionnels

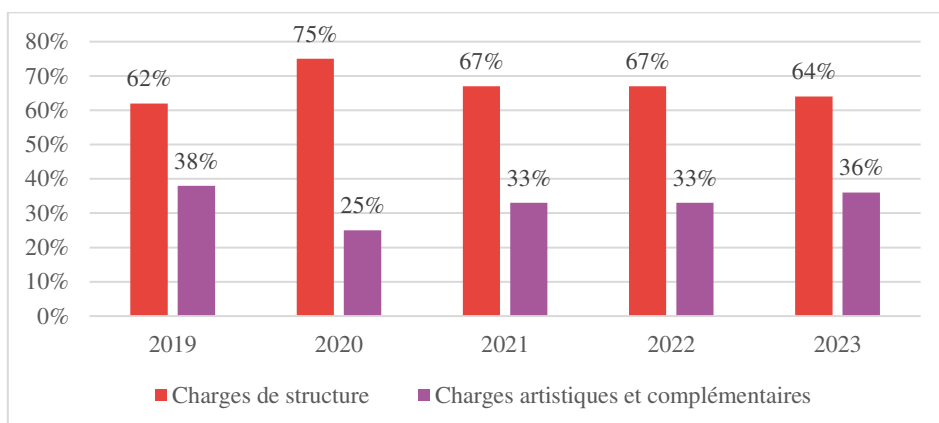
Bien que l'actuel cahier des missions et des charges ne mentionne plus d'objectif en la matière, la part des recettes propres demeure très inférieure au taux de 20 % préconisé dans le cahier des missions et des charges de 2010 qui restait encore la référence dans le rapport moral et financier 2021. Le président l'explique notamment par une politique tarifaire accessible pour favoriser l'inclusion culturelle d'une population présentant une fragilité socio-démographique.

4.2.2 L'évolution des dépenses

Les dépenses se répartissent en charges de structure et charges artistiques et complémentaires.

Les charges de structure ont augmenté de 2,5 % de 2019 à 2023 alors que les charges artistiques et complémentaires ont baissé de 4 %. Dès lors, le poids des charges de structure est passé de 62 % en 2019 à 63,5 % en 2023 au détriment des charges artistiques. L'association, dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre, met en avant l'impact du vieillissement des locaux, du rattachement du centre culturel Robert Desnos ou de la hausse des coûts énergétiques.

Les charges artistiques qui s'établissent à 36,5 % des charges totales en 2023, sont loin d'atteindre l'objectif de 40 % visé par l'association et s'éloignent du ratio de 44 % constaté sur la période 2006 à 2014.

Graphique n° 4 : Part respective des charges de structure et des charges artistiques et complémentaires dans les dépenses

Source : CRC Île-de-France d'après les réalisés Unido

Les charges de structure comprennent à 92 % les charges dites « en ordre de marche » (masse salariale et frais de fonctionnement pour l'essentiel) et les charges de saison⁴¹.

Tableau n° 11 : Dépenses

En M€	2019	2020	2021	2022	2023	(en %)		Budget Prévisionnel 2024
						Part moyenne 2019-2023	Évolution 2019-2023	
Charges de structure	2,22	2,40	2,42	2,59	2,28	66	2,5	2,37
Charges en ordre de marche	2,02	2,22	2,19	2,39	2,11	92	4,3	2,20
dont frais de fonctionnement	0,67	0,78	0,58	0,88	0,65	32	- 2,3	0,57
dont masse salariale	1,26	1,26	1,40	1,41	1,44	62	13,6	1,52
dont autres*	0,09	0,18	0,21	0,10	0,02	5	- 80,8	0,12
Charges annuelles de saison	0,20	0,18	0,23	0,21	0,17	8	- 15,4	0,16
Charges artistiques et complémentaires	1,37	0,92	1,31	1,31	1,31	34	- 4,0	1,47
dont accueil des spectacles	0,82	0,52	0,63	0,78	0,81	57	- 1,9	0,91
dont production et co-production	0,21	0,20	0,32	0,22	0,26	20	22,7	0,25
dont charges complémentaires	0,17	0,13	0,14	0,16	0,22	13	28,6	0,29
dont autres activités artistiques	0,16	0,07	0,21	0,15	0,02	10	- 85,3	0,02
Total	3,59	3,32	3,73	3,90	3,59	100	0,0	3,84

Source : CRC Île-de-France à partir des données Unido réalisés et [l'Unido prévisionnel 2024](#)

Note : hors charges financières et charges exceptionnelles (qui incluent les reports en fonds dédiés)

*dont dotations aux amortissements et provisions, impôts sur les bénéfices et assimilés

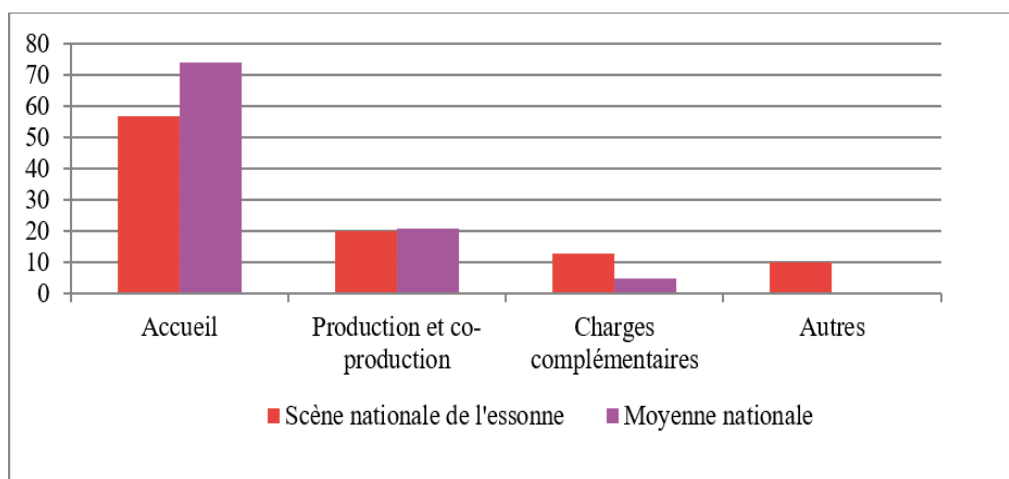
⁴¹ Communication générale et personnel d'accueil non permanent qui ne peuvent être imputés à un spectacle précis.

Les frais de fonctionnement représentent en moyenne 20 % du total des charges, soit 5 points de plus que la moyenne des scènes nationales (15 %). Ils ont diminué au cours de la période de 2,3 % et ne représentent plus que 18 % en 2023, grâce notamment au retour à un fonctionnement normal sur deux sites et aux recherches d'économie sur certains achats (location des photocopieurs, téléphonie fixe, prestations informatiques, billetterie). L'association est invitée à poursuivre cette démarche engagée en 2023.

Les charges annuelles de saison ont également diminué en lien avec la fin des charges de communication spécifiques au théâtre éphémère. En revanche, la masse salariale a augmenté pour représenter 40 % des charges totales en 2023 contre 35 % en 2019, soit une part relativement plus élevée que la moyenne de 34 % des scènes nationales. La hausse de 20 % de la masse salariale, qui est passée de 1,2 M€ en 2019 à 1,44 M€ en 2023, résulte des revalorisations obligatoires dans le cadre des accords de branche et des accords d'entreprise ainsi que du fonctionnement de l'association sur plusieurs sites.

Les charges artistiques et complémentaires ont financé sur la période l'accueil de spectacles à 57 %, les productions et co-production à 20 %, les charges complémentaires à 13 % et les autres activités artistiques à 10 %. Si les charges de production et de co-production sont proches de la moyenne nationale (21 %), la scène nationale de l'Essonne soutient davantage les ateliers et actions de sensibilisation, notamment à l'attention de la jeunesse (activités complémentaires à hauteur de 13 % contre 5 % en moyenne nationale) et les autres activités artistiques, au détriment des accueils de spectacles qui sont inférieurs à la moyenne nationale.

Graphique n° 5 : Répartition des charges artistiques et complémentaires – part moyenne 2019/2023 (en %)



Source : Calculs CRC d'après les comptes Unido

4.2.3 Le résultat

Sur les cinq dernières années, le résultat comptable a été excédentaire à quatre reprises, le déficit de 2022 ayant été conjoncturellement lié au report de la vente du théâtre éphémère. En revanche, les résultats exceptionnels expliquent largement ce résultat comptable.

En effet, l'exploitation a été globalement déficitaire de - 20 706 € sur la période et n'a été positive que deux années voire une seule en excluant 2021 où il n'a tenu qu'à l'aide Covid versée et au report des subventions non utilisées pendant cette période (fonds dédiés). Toutefois, la situation se rétablit en 2023 grâce à une baisse de près de 4 %⁴² des autres achats et charges externes en lien avec le démontage du théâtre éphémère et des mesures de réduction des charges. Ces mesures constituent un préalable pour dégager une capacité à développer les activités artistiques et doivent donc être poursuivies.

À ce titre, la scène nationale de l'Essonne explore plusieurs pistes, notamment :

- l'appel au mécénat, en particulier de la part de la Fondation de France (50 000 euros en 2024) et du bailleur social Toit et Joie ;
- la recherche de subventions d'investissement plus régulières, notamment de la part de la région et indépendamment du projet de réhabilitation globale du site ;
- le bénéfice du fonds social européen au titre des actions à destination de la petite enfance.

Si ces démarches ont abouti à des résultats tangibles, elles seront nécessairement à mettre en regard de l'évolution des subventions de fonctionnement versées par les partenaires financiers de l'association. De même, les ressources propres seront fortement dépendantes de l'activité que le théâtre sera en mesure de maintenir pendant la durée des travaux qui pourraient être décidés.

Tableau n° 12 : Résultat d'exploitation et comptable

(en €)	2019	2020	2021	2022	2023	Budget prévisionnel 2024
Résultat d'exploitation	- 23 870	- 29 205	112 891	- 100 617	20 095	- 103 500
Résultat financier	- 12 701	366	213	366	2 989	300
Résultat exceptionnel	37 055	83 586	87 235	41 928	5 798	103 200
Impôt sur les bénéfices		13 315	34 483	- 34 483*		
Résultat comptable	484	41 432	165 856	- 23 840	28 882	0

Source : CRC Île-de-France à partir des états financiers de l'association. * : Remboursement d'impôt résultant du report du déficit 2022 sur l'exercice précédent (« report en arrière »), conformément à l'article 220 quinquies du code général des impôts** [budget prévisionnel 20224 arrêté en juin 2024](#)

⁴² Selon les états financiers de l'association 2023 : le montant des autres achats et charges externes est de 1 905 517 € en 2022 et de 1 716 599 € en 2023, soit une baisse de 4 %.

4.2.4 Les investissements

L'association a investi 805 081 euros entre 2019 et 2023, dont 61 % en 2019 pour l'acquisition du théâtre éphémère.

Tableau n° 13 : Investissements

(en €)	2019	2020	2021	2022	2023	Cumul 2019- 2023
Constructions générales, agencements- aménagement	467 245	11 467		7 931	- 23 343	463 300
dont théâtre éphémère	466 275	7 849		7 931	- 23 343	458 711
dont autres	970	3 619				4 589
Installations techniques, matériel et outillage	3 306	16 896	72 820	53 323	95 880	242 225
dont matériel scénique	987		32 937	49 860	93 796	177 580
dont équipement de cuisine			38 483			38 483
dont Équipement	2 318	16 896	1 400	3 463	2 084	26 162
Matériel de transport	34 614		- 561	10 765		44 818
Installations générales, agencements- aménagement				5 308	20 111	25 419
Matériel de bureau, informatique, mobilier	- 12 096	- 1 256	14 471	4 881	12 389	18 389
dont matériel informatique	- 6 491	- 296	23 706	4 881	4 547	26 347
dont mobilier	- 5 605	- 960	- 9 235		7 842	- 7 958
Autres immo. incorporelles (logiciel, site internet)	384	-	-	1 011	9 535	10 930
Total	493 453	27 107	86 730	83 219	114 572	805 081

Source : CRC Île-de-France d'après les rapports du commissaire aux comptes et les états financiers

Les subventions d'investissement ont couvert 49,7 % des dépenses d'investissement de l'association. Elles ont essentiellement concerné le financement du théâtre éphémère par l'État et la communauté d'agglomération Grand Paris Sud. Les autres équipements ont bénéficié de financements de 100 000 euros sur la période dont 50 000 euros par Grand Paris Sud en 2023. Hors théâtre éphémère, les subventions d'investissement ont donc représenté une proportion limitée des dépenses (29 %).

Tableau n° 14 : Subventions d'investissement perçues par l'association

(En €)	2 019	2 020	2 021	2 022	2 023	Cumul
État	200 000					200 000
Grand Paris Sud	135 000				50 000	185 000
Département		15 000				15 000
TOTAL	335 000	15 000			50 000	400 000

Source : CRC Île-de-France d'après les données financières

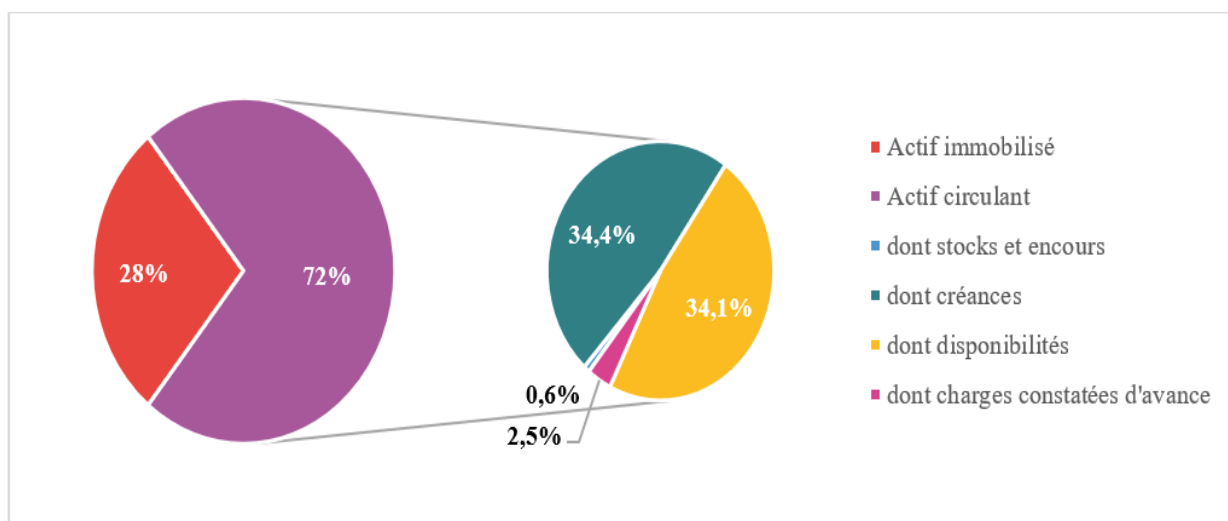
Du fait de l'acquisition du théâtre éphémère et de son amortissement sur trois ans de 2019 à 2021, l'association disposait d'une faible capacité pour renouveler le matériel par prélèvement sur le fonctionnement. La subvention perçue en 2023 et sa pérennisation envisagée devrait permettre de relancer les investissements et de mobiliser d'autres cofinancements.

4.2.5 Le bilan

Les fonds propres se replient de 18 % sur la période pour s'établir à 0,29 M€ en 2023 du fait de l'amortissement des subventions d'investissement reçues pour le financement du théâtre éphémère. La capacité d'investissement est conditionnée par les subventions d'investissement reçues, même si la part du résultat qui leur est affectée a augmenté.

Le bilan de l'association s'établit à 1,28 M€ au 31 décembre 2023. L'actif est constitué à 71,7 % d'actif circulant et à 28,3 % d'actif immobilisé. L'actif circulant comprend à titre principal et dans des proportions quasi-identiques (34 %) les créances et les disponibilités.

Graphique n° 6 : Décomposition de l'actif du bilan 2023



Source : CRC Île-de-France d'après les bilans de l'association

Les immobilisations (28,3 %) portent principalement sur les installations techniques, matériels et outillages industriels (dont matériel scénique), et des autres immobilisations (dont matériel informatique et mobilier). Fin 2023, 53 % de l'état de l'actif est amorti, ce qui témoigne de la nécessité d'un renouvellement.

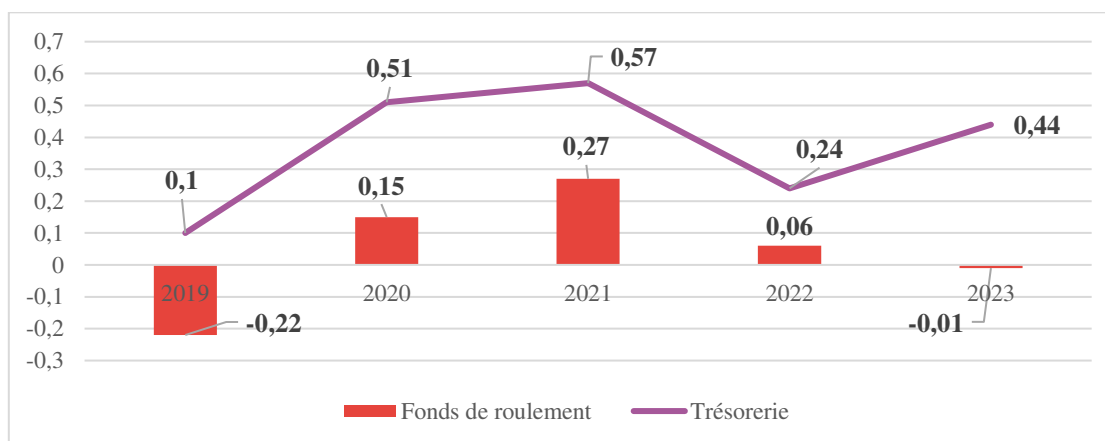
Tableau n° 15 : Bilan

(En M€)	2019	2020	2021	2022	2023
Fonds propres	0,36	0,32	0,32	0,23	0,29
Provisions pour risques et charges	0,00	0,00	0,09	0,05	0,06
Fonds dédiés	0,00	0,28	0,22	0,06	0,00
Ressources permanentes	0,36	0,61	0,63	0,35	0,35
Actif mobilisé net	0,57	0,46	0,36	0,29	0,36
Fonds de roulement	- 0,22	0,15	0,27	0,06	- 0,01
Actif circulant hors disponibilités	0,43	0,32	0,43	0,41	0,48
Dettes d'exploitation	0,74	0,68	0,74	0,60	0,93
Besoin en fonds de roulement	- 0,31	- 0,36	- 0,31	- 0,19	- 0,45
Trésorerie	0,10	0,51	0,57	0,24	0,44
Total du bilan	1,10	1,29	1,36	0,94	1,28

Source : CRC Île-de-France d'après les bilans de l'association

La trésorerie s'élevait à 0,1 M€ en 2019 en raison du fonds de roulement négatif. Elle s'est peu à peu redressée pour atteindre 0,44 M€ en 2023 et représenter 45 jours de charges d'activité. Par ailleurs, elle fait désormais l'objet d'un plan de suivi détaillé par quinzaine.

Graphique n° 7 : Trésorerie et fonds de roulement de l'association (en M€)



Source : CRC Île-de-France d'après les bilans

La crise sanitaire n'a pas eu d'impact négatif apparent sur les finances de l'association. Il convient toutefois de poursuivre la maîtrise des charges et d'augmenter les recettes de façon pérenne.

4.3 Le coût des activités

La détermination des coûts des différentes activités est rendue complexe par deux facteurs. D'une part, l'analyse des coûts ne tient pas compte des concours publics en nature. D'autre part, la présentation Unido isole les charges de structure alors qu'elles représentent en moyenne 67 % des dépenses. Les coûts correspondants ne peuvent donc être évalués complètement.

Tableau n° 16 : Recettes et charges des activités artistiques

	2019		2020		2021		2022		2023		2024	
	Recettes	Charges	Recettes	Charges	Recettes	Charges	Recettes	Charges	Recettes	Charges	Recettes	Charges
<i>Structure (en M€)</i>	3,15	2,26	3,33	2,68	3,64	2,64	3,34	2,62	3,12	2,29	3,20	2,37
<i>Disponible artistique</i>	888		648		1 003		724		834		826	
<i>Activité de production</i>	49	211	52	199	59	323	91	217	13	259	185	255
<i>Activité d'accueil</i>	253	823	144	517	201	633	283	785	319	808	193	903
<i>Autres activités artistiques</i>	58	161	29	71	102	205	70	149	8	24	32	26
<i>Activités complémentaires</i>	120	173	86	130	106	144	118	159	168	222	237	290
<i>Total (en M€)</i>	3,63	3,63	3,64	3,6	4,11	3,95	3,9	3,93	3,63	3,6	3,84	3,84

Source : CRC Île-de-France d'après les réalisés Unido et [l'Unido prévisionnel 2024](#)

Toutefois, sous ces réserves, plusieurs évolutions sont à noter :

- la légère diminution de la part des subventions de fonctionnement dans les recettes, du fait d'une maîtrise des charges totales par recentrage des représentations « dans les murs » ;
- le report de la hausse de la masse salariale sur le coût moyen rapporté au spectateur, qui reste toutefois contenu en excluant les représentations « hors les murs » et qui se compense au final par la baisse des autres charges d'exploitation ;
- la montée en puissance du soutien à la création, encore peu sensible, en 2023, dans l'augmentation du volume de production, coproduction et accueil en résidence.

Tableau n° 17 : Ratios et indicateurs

	2019	2023
<i>Part des subventions de fonctionnement dans les recettes (en %)</i>	90,7	88,7
Coût moyen du spectateur (tout type confondu) au regard (en €)		
<i>De la masse salariale*</i>	39,79	50,77
<i>Des charges d'exploitation*</i>	113,01	126,96
Coût moyen du spectateur (accueil sur site uniquement) au regard (en €)		
<i>De la masse salariale*</i>	59,50	62,23
<i>Des charges d'exploitation*</i>	168,98	155,63
Taux de fréquentation* (tous spectacles confondus) - (en %)	79	72
Coût moyen des aides à la création par artiste en résidence (en €)	23 470	32 395

Source : CRC Île-de-France d'après les données fournies par l'association

* La masse salariale étant en année civile et la fréquentation en saison, la valeur retenue pour les fréquentations est calculée à partir de la moyenne des fréquentations des deux saisons à cheval sur l'année observée (ex. pour 2019 : moyenne de la fréquentation des saisons 2018-2019 et 2019-2020).

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Les comptes de l'association sont régulièrement tenus et certifiés mais n'ont pas été systématiquement publiés dans les conditions exigées. Par ailleurs, l'inventaire des immobilisations et la valorisation des contributions volontaires sont défectueux ce qui affecte la sincérité des comptes.

Au cours de la période, les recettes de l'association ont légèrement augmenté du fait des partenariats et des recettes de billetterie dans une moindre mesure. Dès lors, les subventions publiques stables dans leurs montants sont passées de 90,7 % des recettes en 2019 à 88,7 % en 2023.

Parallèlement, les dépenses ont été globalement stables, en partie sous l'effet d'efforts de maîtrise des coûts, mais la part des charges de structure reste élevée et supérieure à l'année 2019, essentiellement en raison de la hausse de la masse salariale. C'est donc la part des charges artistiques qui a mécaniquement diminué.

Au sein de ces dernières, la part consacrée aux activités de production et activités complémentaires (en particulier l'éducation artistique et culturelle) augmente à nouveau conformément aux orientations du projet artistique et culturel de la scène nationale.

ANNEXES

Annexe n° 1. Gouvernance.....	47
Annexe n° 2. Charges d'accueil et de diffusion	48
Annexe n° 3. Activité par saison culturelle.....	49
Annexe n° 4. Situation financière et comptable	50
Annexe n° 5. Principaux partenariats de la scène nationale.....	52
Annexe n° 6. Actions « près de chez vous »	53
Annexe n° 7. Projets scolaires.....	54
Annexe n° 8. Actions « près de chez vous » et projets scolaires hors Grand Paris sud	55
Annexe n° 9. Glossaire des sigles	56

Annexe n° 1. Gouvernance

Membres de droit et membres associés (juin 2024)

<i>Fonction</i>
MEMBRES DE DROIT
<i>Préfet de l'Essonne</i>
<i>Directeur de la direction régionale des affaires culturelles d'Île-de-France, ministère de la culture</i>
<i>Directeur de la direction générale de la création artistique, ministère de la culture</i>
<i>Président du conseil départemental de l'Essonne</i>
<i>Conseiller départemental de l'Essonne délégué à la démocratie participative</i>
<i>Conseiller départemental du canton de Ris-Orangis</i>
<i>Vice-président chargé de la culture et du patrimoine de la communauté d'agglomération Grand Paris Sud, maire de Nandy</i>
<i>Vice-président chargé de la lecture publique, du tourisme et du patrimoine de la communauté d'agglomération Grand Paris Sud</i>
<i>Conseiller communautaire de Grand Paris Sud, adjoint au maire de Corbeil-Essonnes</i>
<i>Conseiller communautaire de Grand Paris Sud, adjoint au maire d'Évry-Courcouronnes chargé de l'attractivité du territoire et des relations internationales</i>
<i>Conseiller communautaire de Grand Paris Sud, adjoint au maire de Ris-Orangis chargé de la réussite scolaire, des collèges, du lycée et de l'enseignement</i>
<i>Conseiller communautaire de Grand Paris Sud, conseiller municipal de Combs-la-Ville</i>
MEMBRES ASSOCIES
<i>Président, retraité de l'éducation nationale</i>
<i>Vice-président, président de l'association la lisière</i>
<i>Trésorier, coordonnateur socio-culturelle de la maison de quartier Évry sud</i>
<i>Secrétaire, directeur de l'institut de recherche et formation à l'action sociale de l'Essonne (IRFASE)</i>
<i>Président de l'alliance pour le mécénat de compétence</i>
<i>Responsable culturel du pôle arts et culture, direction de la vie étudiante et de campus de l'université d'Évry Paris-Saclay</i>
<i>Membre de l'association mémoire et avenir de la ville nouvelle</i>
<i>Directeur des affaires culturelles de la commune de Villabé</i>
<i>Conseiller municipal délégué chargé de la vie nocturne d'Évry-Courcouronnes</i>
<i>Professeur au lycée George Brassens à Évry-Courcouronnes</i>

Annexe n° 2. Charges d'accueil et de diffusion

<i>En €</i>	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Charges brutes</i>	823 281	517 399	632 790	784 604	807 849
<i>Dont jeune public</i>	123 126	54 873	74 500	83 239	N.D.*
<i>Charges nettes</i>	569 923	373 469	432 017	501 475	501 963
<i>Dont jeune public</i>	104 417	N.D.	40 531	67 454	N.D.

*Source : Calculs CRC d'après les budgets de l'association, format Unido. * : à compter de 2023, l'association n'identifie plus les charges liées au jeune public dans Unido, du fait qu'elles concernent essentiellement des représentations mixtes (tous âges) et non des représentations spécifiques, et qu'elle remet en question par ailleurs la pertinence du cadre Unido pour rendre compte de son activité.*

Annexe n° 3. Activité par saison culturelle

	2018/ 2019	2019/ 2020	2020/ 2021 (prév.)	2020/ 2021 (réal.)	2021/ 2022	2022/ 2023	2023/ 2024
<i>Nombre de propositions</i>	90	84	89	50	79	62	60
<i>dont accueil simple⁴³</i>	63	63			60		
<i>dont jeune public</i>	23	21	20			20	16
<i>dont hors les murs (près de chez vous, espace public)</i>	29	21	32			14	
<i>dont projets d'implication</i>		12				11	5
<i>Nombre de représentations</i>	248	219	269	164	210	177	167
<i>dont CC Robert Desnos</i>	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	43	50
<i>dont jeune public</i>	113	86	119			85	72
<i>dont hors-les-murs</i>	N.D.	90	135	90		66	28
<i>Nombre total de spectateurs, publics, visiteurs (dont hors les murs, hors EAC)</i>	33 765	29 772		9 726	26 577	30 015	26 537
<i>dont diffusion sur site</i>	21 092	21 397		3 912	14 605	20 863	25 273
<i>dont hors-les-murs*</i>	12 673	8 375		5 814	11 972	9 152	1 264
<i>dont jeune public⁴⁴ (dont EAC hors ateliers)</i>	8 759	7 917		4 589	8 055	9 638	9 535
<i>dont payants**</i>	19 844	19 274		3 240	15 515	17 641	16 116
<i>dont abonnés</i>	1 203	1 136			2 055	4 316	2 089
<i>dont théâtre</i>	10 264	8 615		2 155	7 525	9 247***	
<i>dont danse</i>	2 732	3 123		3 903	2 283	2 066***	
<i>dont musique</i>	5 484	7 216		1 579	5 640	1 436***	
<i>dont cirque</i>	3 583	5 688		1 101	6 063	3 694***	
<i>dont marionnette</i>	4 683	3 912		845	2 445	2 016***	
<i>Jauge disponible</i>	43 057	38 353	38 815	11 684	34 405	33 993	26 583
<i>Taux de fréquentation (en %)</i>	79	78		83	77	87,9	72

Source : Rapports d'activité. Les données 2019-2020 sont une projection hors annulations pour cause de Covid-19. * : Total « Près de chez vous » et « espace public ». ** : la fréquentation non payante correspond aux événements gratuits ou aux choix des partenaires dans le cadre des partenariats ; l'association n'octroie pas de places gratuites. *** : Année civile 2023 seule.

⁴³ Hors propositions territoriales, dont les modalités répondent à une caractéristique ou un environnement local.

⁴⁴ Moins de 26 ans.

Annexe n° 4. Situation financière et comptable

Tableau n° 1 : Recettes

en M€	2019	2020	2021	2022	2023	Part moyenne sur 2019- 2023 en %	% Évolution 2019/2023	2024 Provisoire
Subventions	3,24	3,22	3,48	3,26	3,22	88,2	- 0,9	3,27
<i>dont État</i>	0,71	0,75	0,72	0,74	0,77	23	8,5	
Subvention de fonctionnement	0,66	0,68	0,68	0,68	0,73		11,1	
Subvention affectée	0,05	0,07	0,04	0,06	0,04		- 24,8	
<i>dont Région</i>	0,13	0,14	0,15	0,11	0,13	4	1,2	
Subvention PACT	0,10	0,11	0,12	0,11	0,11		9,1	
Subvention affectée	0,03	0,03	0,03	0,00	0,03		- 23,0	
<i>dont Département - subvention de fonctionnement</i>	0,59	0,54	0,54	0,56	0,56	17	- 5,3	
<i>dont Grand Paris - subvention de fonctionnement</i>	1,77	1,76	1,76	1,76	1,72	53	- 3,3	
<i>dont autres</i>	0,04	0,03	0,30	0,10	0,04	3	94,8	
<i>Onda, ...</i>	0,03	0,01	0,05	0,04	0,01		- 78,3	
<i>Aide au paiement COVID</i>	0,00	0,01	0,24	0,01	0,00			
<i>Aide cnasea apprentis</i>	0,01	0,01	0,01	0,04	0,03	1	356,5	
Recettes propres	0,25	0,12	0,23	0,37	0,32	6,8	26,0	0,4
<i>dont recettes de billetterie</i>	0,11	0,06	0,05	0,09	0,13	36,4	11,1	0,13
<i>dont autre</i>	0,14	0,06	0,18	0,27	0,19	63,6	38,5	0,27
<i>dont recettes (stage théâtre, ateliers)</i>	0,03	0,02	0,05	0,08	0,10	22,0	216,0	0,16
<i>dont location (de salle, restaurant)</i>	0,02	0,00	0,00	0,03	0,03	6,0	17,7	
<i>dont recettes diverses (de refacturation)</i>	0,07	0,03	0,13	0,15	0,05	32,7	- 26,5	0,12*
<i>dont vente de biens, production immobilisée</i>	0,01	0,00	0,00	0,00	0,01	2,9	- 26,3	
Autres produits	0,07	0,12	0,39	0,27	0,09	4,9	26,6	0,22
Transferts de charges et reprise de provision	0,01	0,03	0,02	0,04	0,01		- 50,7	0,01
Utilisation des fonds dédiés			0,28	0,16	0,06		n.c	
Produits financiers	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			
Produits exceptionnels	0,06	0,09	0,09	0,07	0,02		- 68,1	0,21
Total	3,57	3,45	4,10	3,90	3,63	100,0	1,6	3,89

Source : CRC Île-de-France d'après les éléments financiers de l'association

*en absence de détail

Tableau n° 2 : Fonds dédiés

	2020	2021	2022	2023	2024 provisoire
Compte de résultat					
<i>Recette - Utilisation de fonds dédiés</i>	-	281 956	158 342	63 725	0
<i>Dépense - Report en fonds dédiés</i>	281 956	218 515	3 552	-	0
Bilan					
<i>Fonds dédiés</i>	281 956	218 515	63 725	-	0

Source : CRC Île-de-France d'après les états financiers de l'association

Tableau n° 3 : Fonds propres

(En €)	2019	2020	2021	2022	2023	Évolution 2023/2019 en %
<i>Report à nouveau</i>	54 496	54 981	18 604	184 460	160 620	195
<i>Excédent ou déficit de l'exercice</i>	484	41 432	165 857	- 23 840	28 882	5 867
<i>Situation nette</i>	54 980	96 413	184 461	160 620	189 502	245
<i>Subventions d'investissement</i>	301 425	227 317	136 045	69 808	101 625	- 66
<i>Total fonds propres</i>	356 405	323 730	320 506	230 428	291 127	- 18

Source : CRC Île-de-France d'après les états financiers de l'association

Tableau n° 4 : Résultat

En €	2019	2020	2021	2022	2023	Variation annuelle moyenne 2019-2023 en %	2024 Provisoire
Total des produits d'exploitation	3 510 239	3 365 363	4 009 465	3 831 503	3 603 105	- 22	3 680 556
<i>Dont subventions d'exploitation</i>	3 244 771	3 218 065	3 480 503	3 262 546	3 215 395	- 25	3 268 688
<i>Dont production et ventes de service</i>	251 220	117 064	225 943	363 154	315 208	0	401 920
<i>Dont autres produits d'exploitation</i>	14 248	30 234	303 018	205 803	72 502	221	9 948
Total des charges d'exploitation	3 534 109	3 394 568	3 896 573	3 932 120	3 583 010	- 22	3 824 944
<i>Dont charges de personnel</i>	1 605 627	1 328 912	1 598 014	1 819 153	1 752 504	- 21	1 824 446
<i>Dont autres achats et charges externes</i>	1 767 699	1 504 579	1 805 856	1 894 557	1 724 785	- 23	1 782 698
<i>Dont impôts, taxes assimilées</i>	21 957	77 344	41 644	32 210	- 38 709	21	28 300
<i>Dont amortissements et autres charges</i>	87 768	173 551	183 628	140 462	81 728	- 5	89 000
<i>Dont autres charges d'exploitation</i>	51 058	28 226	48 917	42 186	62 702	- 21	100 500
<i>Dont reports</i>		281 956	218 515	3 552		#DIV/0!	
Résultat d'exploitation	- 23 870	- 29 205	112 891	- 100 617	20 095	- 352	- 144 388
Résultat financier	- 12 701	366	213	366	2 989	- 43	300
Résultat exceptionnel	37 055	83 586	87 235	41 928	5 798	#DIV/0!	144 088
Impôt sur les bénéfices		13 315	34 483	- 34 483		#DIV/0!	
Résultat	484	41 432	165 857	- 23 840	28 882	#DIV/0!	0

Source : CRC Île-de-France d'après les états financiers de l'association ; budget avant clôture 2024

Annexe n° 5.Principaux partenariats de la scène nationale

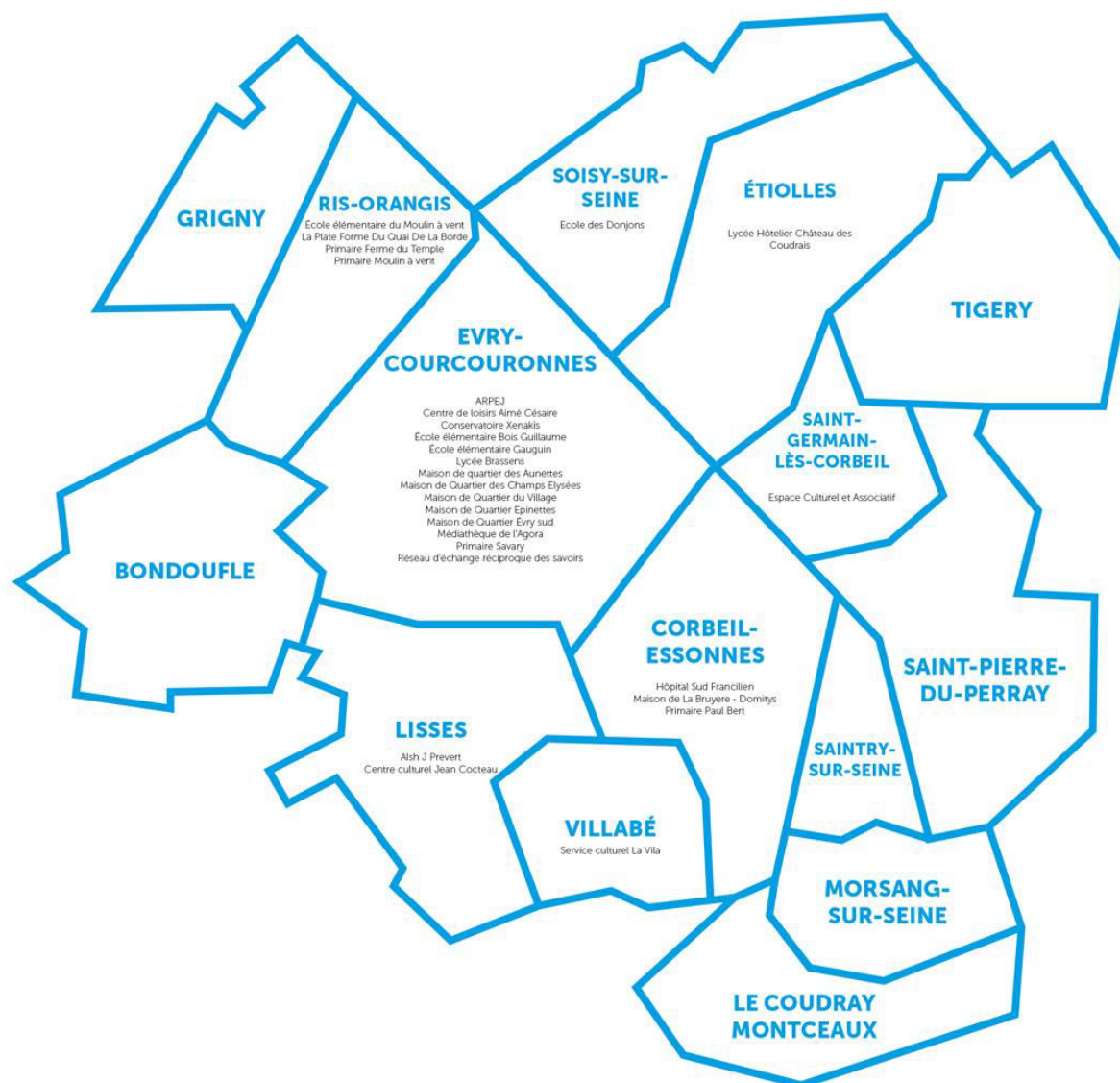
<i>Partenaires</i>	<i>Objet</i>
<i>Département de l'Essonne</i>	Représentations délocalisées au domaine de Chamarande
<i>Commune d'Évry-Courcouronnes</i>	Événements culturels (dont école des arts, ville apprenante, cité éducative), achat de places
<i>Commune de Ris-Orangis</i>	Activités éducatives (centre de loisirs), découverte des spectacles, résidence in situ
<i>Scène d'intérêt national⁴⁵ de Brétigny</i>	Deux échanges de représentations
<i>Scène nationale Théâtre-Sénart</i>	Accueil de deux spectacles
<i>Scène de musiques actuelles⁴⁶ Le Plan</i>	Accueil de trois spectacles
<i>Collectif Essonne Danse</i>	Programmation dans le cadre des rencontres de danse, soutien et accompagnement
<i>Grand Paris Sud</i>	Accueil d'élèves
<i>École départementale de théâtre 91</i>	Rencontres, tarif préférentiel, stages, ateliers
<i>Université Évry-Val d'Essonne</i>	Ateliers pédagogiques (écoute, oralité), enseignements Soutien à la création in situ, représentations
<i>Théâtre de Corbeil-Essonnes</i>	Représentations
<i>Les Hivernales</i>	Accompagnement artistique en milieu rural, collaboration technique
<i>Centre social de Courcouronnes</i>	Tous programmeurs (découverte du théâtre par les enfants)
<i>Commune de Villabé</i>	Concert, accueil aux répétitions.
<i>MJC de Ris-Orangis</i>	Tous programmeurs : accueil d'un groupe d'enfants et sorties théâtre
<i>MJC de Corbeil-Essonnes</i>	Une représentation par an
<i>MJC d'Orsay</i>	Une représentation par an
<i>Académie Fratellini (cirque)</i>	Participation à un projet, rencontres
<i>Maisons de quartier Évry-Courcouronnes</i>	Représentation hors les murs
<i>Service pénitentiaire d'insertion et de probation de Fleury-Mérogis</i>	Représentation hors les murs, création
<i>Centre pédiatrique CH Sud Francilien</i>	Représentation
<i>LADAPT (insertion des personnes en situation de handicap)</i>	Échange, représentation
<i>Association Philocité</i>	Cafés philos à l'issue des représentations
<i>Association Préfigurations</i>	Accueil d'une exposition
<i>Ecole de management Télécom Sud Paris</i>	Accompagnement de créations in situ
<i>ENSIIE</i>	Accompagnement de créations in situ
<i>IRFASE</i>	Médiation sociale et représentations en partenariat
<i>Etablissements médico-sociaux (centre de reconversion professionnelle, hôpital, Ehpad)</i>	Représentations hors les murs

Source : Rapports d'activité

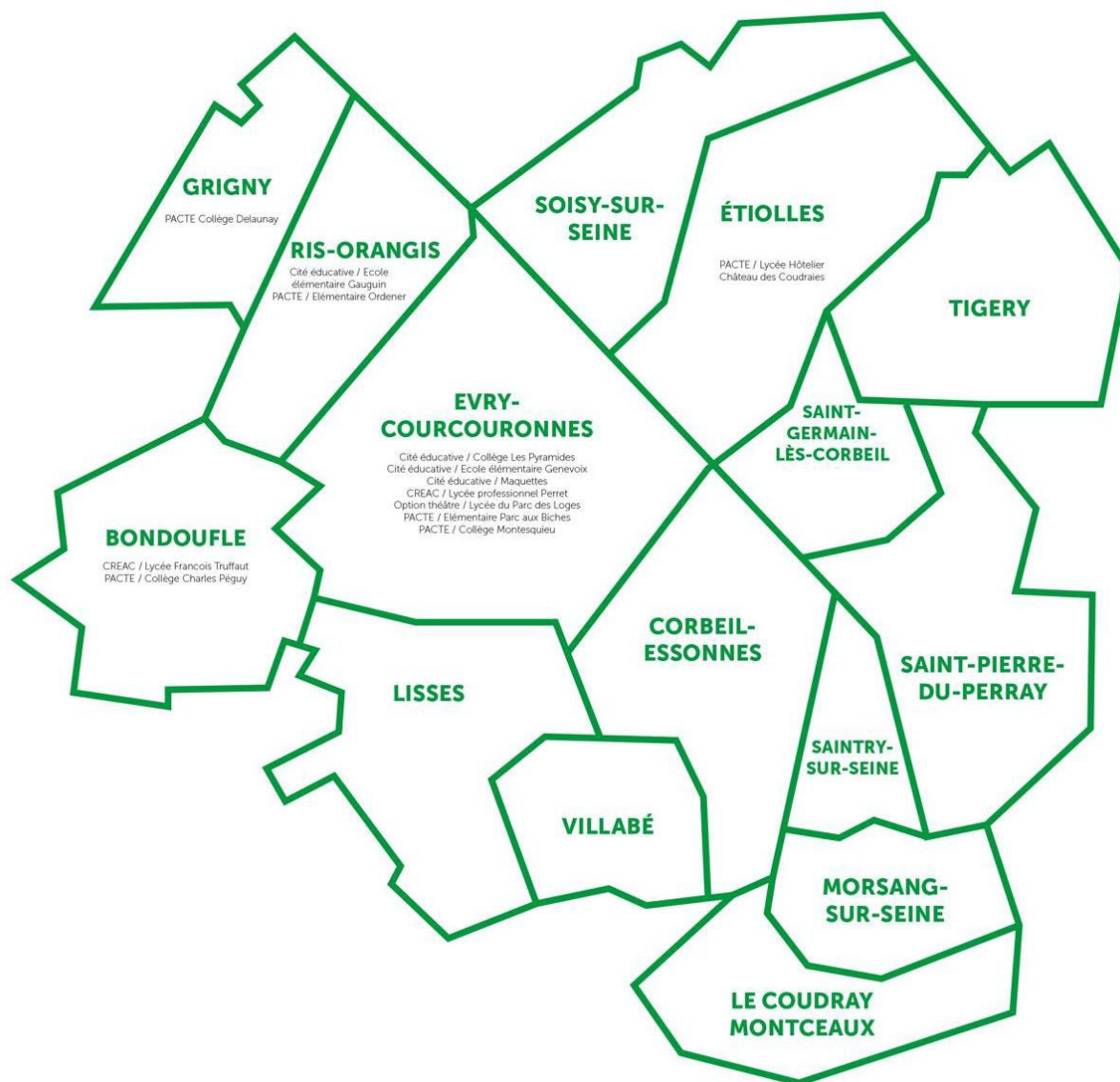
⁴⁵ « Scène d'intérêt national » par le ministère de la culture visant à identifier et à promouvoir un programme d'actions artistiques et culturelles.

⁴⁶ Label valorisant la création, la production et la diffusion d'œuvres musicales et l'action culturelle.

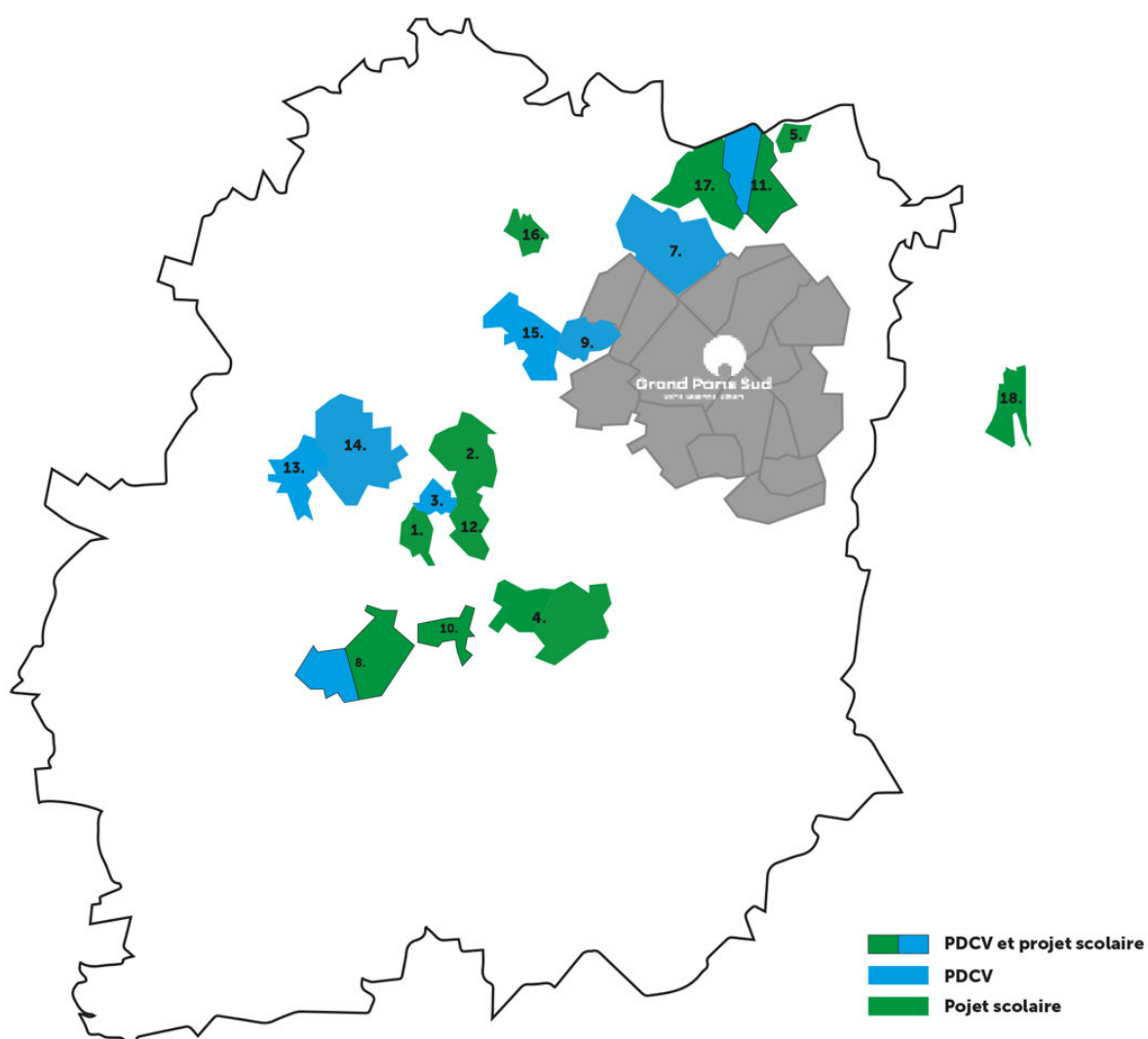
Annexe n° 6.Actions « près de chez vous »



Annexe n° 7.Projets scolaires



**Annexe n° 8.Actions « près de chez vous » et projets scolaires
hors Grand Paris sud**



Annexe n° 9. Glossaire des sigles

Sigles	Définitions
ANC	Autorité des normes comptables
CDI	Contrat à durée indéterminée
CNCC	Compagnie nationale des commissaires aux comptes
CPO	Convention pluriannuelle d'objectifs
CRC	Chambre régionale des comptes
DRAC	Direction régionale des affaires culturelles
Ephad	Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes
IRFASE	Institut de recherche et formation à l'action sociale de l'Essonne
MJC	Maison des jeunes et de la culture
PACTE	Projets artistiques et culturels en territoire éducatif
Unido	La nomenclature Unido est établie par le ministère de la culture. Elle permet une exploitation cohérente sur le plan national des données chiffrées provenant de l'ensemble des scènes nationales.

**RÉPONSE DU PRÉSIDENT
DE L'ASSOCIATION SCÈNE NATIONALE
DE L'ESSONNE AGORA-DESNOS (*)**

(*) Cette réponse jointe au rapport engage la seule responsabilité de son auteur, conformément aux dispositions de l'article L.243-5 du Code des juridictions financières.

Jacques Longuet
Président de la Scène nationale
de l'Essonne Agora-Desnos
Place de l'Agora
91 000 Évry-Courcouronnes



Évry-Courcouronnes, le 7 juin 2025

À l'attention de M. Thierry Vught, Président de la cour
régionale des Comptes d'Île-de-France

REF. : Contrôle n° 2024-001206 - Rapport n° 2025-0035 R

Cher Monsieur le Président,

Nous avons bien reçu le rapport d'observations définitives de la Cour des comptes relatif au contrôle des comptes et de la gestion de l'association « Scène nationale de l'Essonne Agora-Desnos » pour les exercices 2019 à 2024.

Ce rapport fait état de la bonne gestion budgétaire et administrative de l'association, ainsi que de l'adéquation et de la conformité de l'activité de la Scène nationale de l'Essonne Agora-Desnos au cahier des charges et label des Scènes nationales.

Si le rapport souligne régulièrement les aspects positifs de cette gestion, la tonalité des synthèses, se concentre quant à elles quasi-exclusivement sur les points à améliorer.

C'est la raison pour laquelle il nous semble important de rappeler quelques éléments de contexte nécessaire à l'appréciation de ces dernières avant de réitérer, en annexe de ce courrier, certains détails qui ne nous semblent pas avoir été pris en compte dans les observations qui nous vous avons adressées à la Cour des comptes après le rapport provisoire.

Les synthèses font état de recommandations sont déjà en cours de résolution, déjà résolues ou n'ayant plus lieu d'être. Par exemple, celle d'avoir des objectifs mesurables définis dans les conventions d'objectifs pluripartites est intégrée dans la nouvelle convention en 2024. À ce titre, la grille d'indicateurs fournie à la Cour se base une sur grille nationale, adaptée aux exigences des partenaires territoriaux. Enfin, la nécessité d'une analyse de l'impact de la nouvelle politique tarifaire déjà réalisée, au vu des premiers éléments données par l'association dans ses rapports annuels d'activité ou lors de points au Conseil d'administration mais aussi démontrées au vu des premiers chiffres de billetterie en 2023 et 2024 qui montrent à la fois la pertinence de cette offre et l'augmentation des recettes de billetterie.

Il nous semble important également de revenir sur la singularité de la Scène nationale de l'Essonne Agora-Desnos et notamment de la période du rapport. De 2019 à 2024, la Scène nationale a connu plusieurs événements qui en font une période exceptionnelle :

- l'intégration du Centre culturel Robert-Desnos en 2018, nécessite désormais la présence de l'équipe et des moyens de la Scène nationale sur deux sites
- la période Covid en 2020 et 2021
- la présence d'un théâtre éphémère de 2020 à 2022, venant palier à l'inoccupation du théâtre de l'Agora se situant dans un centre commercial en travaux jusqu'à la fin 2023
- des inondations et de nombreux incidents au sein de ce théâtre perturbant l'activité de ce dernier pendant l'année 2023
- le changement de direction de la Scène nationale en janvier 2023.

Tous ces points nous semblent très importants à prendre en compte pour apprécier le contexte de travail de l'association et ses résultats, notamment son action dans et en dehors des salles.

Ainsi, il est également important de comprendre, après cette période exceptionnelle, que la diminution des activités hors les murs depuis 2023, au profit d'un retour en salle notamment au théâtre de l'Agora dans un centre commercial rénové, a été une nécessité : il fallait retrouver les lieux du spectacle.

Ce retour au théâtre a été largement compensé par un programme de projets d'éducation artistique et culturelle sans équivalent en Île-de-France, avec notamment la création d'un espace parents-enfants, un lieu de vie ouvert en journée. Tout cela associé d'un programme important de développement de publics, comme l'offre d'abonnement du Pass illimité qui correspond mieux aux pratiques culturelles des jeunes générations.

Cette action porte ses fruits après seulement deux ans de mise en place.

Ce travail d'éducation artistique et culturel a également été mené avec et auprès de l'ensemble des acteurs territoriaux portant les politiques publiques de la santé, du soin, de l'éducation, de la famille ou encore de la petite enfance. La petite Scène, espace d'accueil libre et gratuit pour les parents et leurs enfants de 0 à 6 ans, étant le projet ambassadeur qui œuvre depuis son ouverture à la sensibilisation artistique et sociale d'environ 5000 personnes par an.

Notons enfin dans le prolongement de la remarque précédente que l'ensemble de l'action de la Scène nationale de l'Essonne est à la croisée des politiques publiques de la Santé, de l'éducation, de la formation, de la famille et de la jeunesse.

Cette complémentarité avec l'ensemble des services publics du territoire réaffirme plus encore sa mission de service public. Dès lors, il nous paraît infondée la remarque selon laquelle « les ressources propres seraient insuffisantes ». Car c'est bien une mission de service public que la Scène nationale réalise au quotidien. Or, durant la période, les ressources publiques ont stagné alors que les charges ont augmenté.

En effet sur l'ensemble de la période évaluée, les charges de fonctionnement ont augmenté d'une part en raison des conséquences de l'inflation et de la hausse du coût des prestations extérieures, et d'autre part en raison de la configuration spécifique de la Scène Nationale, dont la nécessité d'animer deux sites distincts engendre des coûts structurellement plus élevés malgré depuis 2023 comme cela a été constaté : une réduction de certains coûts de fonctionnement suite à l'arrivée de la nouvelle direction.

Concernant l'évolution de la masse salariale, elle a augmenté essentiellement en raison de l'évolution notable des grilles de rémunération de la convention collective sur la période, devenue nécessaire pour corriger des niveaux de rémunération historiquement bas, sources de difficultés de recrutement.

Ce sont donc bien les facteurs extérieurs et auxquels la Scène nationale est tenue, associés à l'absence de subvention complémentaire, qui induit la diminution des moyens de la Scène nationale.

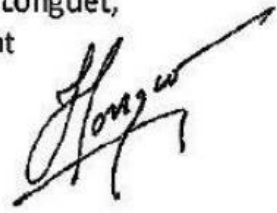
L'association prend acte des préconisations du rapport mais ne peut que confirmer être confrontée, malgré une gestion rigoureuse, à une inadéquation entre les moyens publics alloués et les missions attendues d'une Scène nationale.

Les ressources propres ne peuvent être que des compléments, en aucun cas une nécessité, même si des soutiens en mécénat ont été trouvés dès 2024, ce que le rapport a oublié de mentionner.

Vous trouverez ci-dessous en annexe certaines remarques complémentaires qui donneront d'autres éclairages au rapport définitif déjà transmis au moment du rapport provisoire.

Recevez, Monsieur le Président, nos respectueuses salutations,

Jacques Longuet,
Président

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Longuet', with a long, sweeping horizontal stroke extending to the right.

Annexe 1

Observations complémentaires à la lettre sur certaines recommandations présentes dans le rapport définitif.

Par ordre des remarques du rapport définitif :

- Recommandation n°1 « Définir dans le cadre des prochaines conventions pluriannuelles d'objectifs... des objectifs concrets et mesurables et suivre leur réalisation dans chaque rapport annuel est déjà réalisée : » La recommandation de définir des objectifs concrets et mesurables dans la CPO est, de fait, déjà réalisée au vu des réponses que nous avons envoyées sur l'évaluation et le suivi. En effet, la nouvelle convention 2024/2026 définit des critères d'évaluation en annexe avec des indicateurs qui sont renseignés pour l'ensemble des Scènes nationales. Par ailleurs, nous avons mentionné qu'en tant que scène nationale labellisée, nous répondons obligatoirement à des questionnaires du ministère de la Culture contenant les indicateurs du label chaque année. Cette information sur les questionnaires n'est pas incluse dans le rapport définitif lorsqu'il discute de l'évaluation et du suivi.

- Baisse de fréquentation en 2023-2024 et lien avec la nouvelle grille tarifaire : le rapport définitif explique la baisse de fréquentation en 2023-2024 en partie par la mise en place d'une nouvelle grille tarifaire. Or, le rapport omet de mentionner qu'une note a été proposée par la direction au CA sur la refonte tarifaire (incluant le Pass illimité) présentée en 2023 fixant des objectifs fixés sur le nombre d'adhésions au pass et que ces derniers ont été tenus. Ainsi, il ne nous semble pas exact l'analyse selon laquelle la baisse de fréquentation serait liée à la nouvelle grille tarifaire. C'est plutôt la baisse du nombre de représentations « Hors les murs », liés au retour de l'activité dans le théâtre qui est le facteur de cette baisse.

- Le rapport définitif recommande de développer des outils d'analyse des publics plus fins et note que le suivi annuel est insuffisant faute d'objectifs prédéfinis et de données suffisantes. Or, la description détaillée des moyens et outils existants que la Scène nationale a fourni lors du rapport provisoire ne nous semble pas avoir été reprise dans le rapport.

- Détails sur la refonte complète de l'outil de suivi des heures de travail : On décrit une refonte complète entreprise depuis 2023 pour optimiser l'outil de suivi des heures de travail, incluant la formalisation des demandes d'absences, un suivi détaillé des horaires, et des procédures de contrôle interne systématiques. Le rapport définitif mentionne les évolutions apportées depuis 2023 comme "essentiels" et devant être "consolidées" avec des contrôles internes, mais ne décrit pas l'ampleur de la "refonte complète" ni tous les mécanismes mis en place.

- Justification de la qualité de l'inventaire comptable existant. Le rapport définitif affirme que notre inventaire comptable est complet en termes de traçabilité financière et de durées d'utilisation et qu'il est validé chaque année par les commissaires aux comptes, ce qui témoigne de la cohérence de leur suivi comptable. Toutefois, il indique en même temps que l'inventaire comptable manque de renseignement sur la durée d'utilisation pour les acquisitions antérieures à 2021, ce qui nous semble être une contradiction.

- Explication de la hausse de la masse salariale : on explique que l'accroissement de la masse salariale résulte pour l'essentiel de facteurs subis et extérieurs à sa gestion (revalorisation salariale, accords de branche). Le rapport définitif constate que la masse salariale a augmenté plus que l'inflation et que cela impacte le coût par spectateur, mais n'inclut pas cette explication sur les facteurs externes comme cause principale.

- Analyse du tableau présentant le résultat d'exploitation : il nous semble important d'analyser le tableau présentant le résultat d'exploitation en excluant la quote-part de subventions d'investissement, sans quoi la lecture du résultat annuel ne nous apparaît pas objective.

- Mention d'un indicateur sur le coût moyen par spectateur : comme évoqué lors de nos entretiens et dans nos réponses au rapport provisoire, cet indicateur ne nous semble pas pertinent. Il répond en effet de façon partielle à notre action et ne prend pas en compte toutes nos missions, comme l'accompagnement des artistes, le travail d'éducation artistique et culturelle, dont les dépenses et actions sont nombreuses et occupent une grande partie de l'activité des salariés de la Scène nationale.



Chambre régionale des comptes Île-de-France
6, Cours des Roches
BP 187 NOISIEL
77315 MARNE-LA-VALLÉE CEDEX 2
Tél. : 01 64 80 88 88
www.ccomptes.fr/fr/crc-ile-de-france