



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

ASSOCIATION LES GÉMEAUX – SCÈNE NATIONALE DE SCEAUX

(Hauts-de-Seine)

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 10 avril 2025.

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE.....	3
RECOMMANDATIONS.....	5
PROCÉDURE.....	6
1 PRÉSENTATION ET GOUVERNANCE.....	7
1.1 Présentation de la scène nationale Les Gêmeaux.....	7
1.1.1 Le label « scène nationale »	7
1.1.2 La scène nationale Les Gêmeaux	8
1.2 La gouvernance	9
1.2.1 Les statuts et instances collégiales de décision	10
1.2.1.1 Les statuts.....	10
1.2.1.2 Les instances	11
1.2.2 La direction de la scène nationale	12
1.2.2.1 Les modalités de désignation de la direction.....	12
1.2.2.2 Les directions successives	13
1.3 Les relations avec les financeurs	14
1.3.1 Les conventions pluriannuelles signées avec l'État	15
1.3.2 Les conventions annuelles d'objectifs signées avec le département des Hauts-de-Seine	15
1.3.3 Les conventions pluriannuelles d'objectifs et de moyens signées avec l'établissement public territorial Vallée Sud Grand Paris.....	16
1.3.4 La convention pluriannuelle multipartite	17
2 LA POLITIQUE ARTISTIQUE, ÉDUCATIVE ET CULTURELLE.....	18
2.1 Un rééquilibrage des disciplines représentées.....	18
2.2 L'évolution de la grille tarifaire	20
2.3 Un taux de fréquentation en hausse malgré une baisse des abonnements.....	22
2.3.1 Jauge et taux de fréquentation.....	22
2.3.2 L'éducation artistique et culturelle.....	25
2.3.3 La répartition géographique des spectateurs	26
2.4 Aides à la création, productions et coproductions.....	27
3 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	28
3.1 L'organisation	28
3.2 Évolution des effectifs et de la masse salariale	30
4 LA SITUATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE	33
4.1 La fiabilité des comptes et la qualité de l'information financière.....	33
4.1.1 Les achats	34
4.1.2 Les écarts entre les prévisions budgétaires et l'exécution.....	36
4.2 La gestion du patrimoine.....	36
4.2.1 L'inventaire du patrimoine.....	36

4.2.2 La mise à disposition des locaux.....	37
4.2.3 La gestion de l'espace de restauration.....	37
4.3 La trajectoire financière.....	39
4.3.1 Des ressources globales en légère hausse mais des recettes propres en baisse	39
4.3.2 Des charges tirées à la hausse par la masse salariale jusqu'en 2023.....	41
4.4 L'évolution du résultat et le bilan.....	44
ANNEXES.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
Annexe n° 1. Indicateurs de suivi par les financeurs	49
Annexe n° 2. Suivi des objectifs (CPO département/Les Gémeaux 2022).....	53
Annexe n° 3. Ratio et indicateurs pertinents	54
Annexe n° 4. Glossaire des sigles	55

SYNTHÈSE

L'association Les Gémeaux, située sur le territoire de la commune de Sceaux, a été labellisée « scène nationale » en 1994. L'établissement public territorial Vallée Sud Grand Paris (VSGP) met à sa disposition à titre gracieux un équipement communautaire doté de trois salles, d'une salle de répétition, de locaux administratifs et de dépôt, ainsi que d'un restaurant. Sa programmation est historiquement ancrée autour de trois disciplines : le théâtre, la danse et le jazz.

Des partenaires bien intégrés à la gouvernance

Le fonctionnement statutaire de l'association n'appelle pas d'observations particulières.

L'association Les Gémeaux bénéficie du soutien financier constant de l'État (ministère de la culture), du département des Hauts-de-Seine et de l'établissement public territorial VSGP. Au-delà de la dimension financière, l'implication de ces partenaires essentiels s'est traduite par l'intégration dans un système de contrôles (présence dans les instances, relations bilatérales mais aussi audits particuliers) qui a contribué à la fois à garantir le respect des critères essentiels du label et à renforcer la qualité de gestion de l'établissement.

Une politique artistique variée et équilibrée

Sans rupture avec l'identité du lieu, la nouvelle direction a souhaité renouveler le réseau artistique et proposer des formes hybrides de spectacles, par le biais notamment du numérique. Le projet artistique en cours vise ainsi à attirer de nouveaux publics, en proposant d'ouvrir le jazz aux musiques plus actuelles, en mettant en place une politique tarifaire adaptée aux populations du bassin de vie afin de les encourager à fréquenter la scène nationale, et en intégrant le numérique dans les représentations (adaptation en réalité virtuelle, spectacle immersif sous casque audio).

Entre la saison 2018-2019 et la dernière saison close, le nombre de spectacles différents augmente (de 29 à 44), ainsi que le nombre de représentations (de 108 à 147) et le rééquilibrage entre les disciplines représentées est manifeste.

Concomitamment à un abaissement de plus de 25 % de la jauge globale (de 48 000 places en 2018-2019 à 36 000 en 2023-2024), le taux de fréquentation est passé, entre les saisons 2018-19 et 2023-2024, de 76 % à 89 %. La baisse de la jauge globale s'explique notamment par la variété des formes de spectacle proposées et l'alternance des salles où se produisent les événements programmés au profit des deux salles plus petites, baisse en partie compensée par l'organisation du « Sceaux Jazz Festival » (5 550 billets). Cette évolution est à rapprocher d'un usage plus équilibré et varié de l'équipement, en lien avec la diversification des disciplines et des publics (jeunes et scolaires notamment) conforme au projet artistique et aux objectifs du label Scènes nationales.

On peut ainsi relever que si le nombre de spectateurs a baissé d'un peu plus de 4 400 entre les saisons 2018-2019 et 2023-2024, pour s'établir à 32 364, le taux de fréquentation en revanche a progressé de 11 %. Cette évolution est d'autant plus nette que le nombre des invitations (billets gratuits) baisse nettement et que le public se diversifie, avec une augmentation du nombre de jeunes, de personnes fragiles socialement, de familles, de scolaires. En revanche, le nombre d'abonnés baisse depuis plusieurs années comme dans d'autres structures.

Les ressources humaines

L'association compte 18 personnels permanents et 5 personnes en contrat à durée indéterminée (CDI) intermittent pour accueillir les spectateurs (ouvreurs), ainsi qu'une apprentie (relations avec les publics). Les effectifs au sein du théâtre sont en légère augmentation depuis 2019 (+ 2,2 équivalents temps plein-ETP parmi les salariés permanents). Cette hausse est due notamment à la création d'un secrétariat général qui englobe les services de communication, de relations avec les publics et de billetterie.

Entre 2019 et 2023, la masse salariale progresse de 29 % en raison de cette augmentation du nombre des personnels permanents, mais aussi des intermittents et vacataires, dont l'emploi est directement lié à l'activité du théâtre et peut donc varier fortement.

La trajectoire financière : des recettes propres en baisse

L'association Les Gémeaux bénéficie de soutiens publics solides de l'État, du département des Hauts-de-Seine et de l'établissement public territorial Vallée Sud Grand Paris. Les conventions d'objectifs et de moyens successives signées entre l'établissement public territorial Vallée Sud Grand Paris et l'association les Gémeaux prévoient également la mise à disposition gracieuse de l'équipement culturel situé à Sceaux au bénéfice de l'association. Outre les travaux nécessaires à l'équipement, l'association a aussi bénéficié de la décision de l'établissement public territorial de prendre à sa charge, à compter du 1^{er} juin 2023, les dépenses de fluides.

La trajectoire financière du théâtre n'est pas fragile au regard de ce soutien - contrepartie de ses missions de service public -, de son résultat et des principaux soldes, à ceci près qu'elle est, comme les autres scènes labellisées, étroitement dépendante du niveau du financement public. Les subventions, en légère augmentation mais dont le montant n'est pas indexé sur l'inflation, constituent ainsi de loin sa principale ressource, et ses recettes de billetterie ont baissé sur la période avant de se rétablir partiellement en 2024.

Sans remettre en cause le modèle économique des scènes nationales, la chambre souligne qu'il est de saine gestion pour les associations labellisées de diversifier leurs ressources propres, afin de maintenir leurs projets artistiques dans un contexte économique susceptible de mettre sous une contrainte accrue les financements publics.

RECOMMANDATIONS

Les recommandations de régularité :

Recommandation régularité 1 : Publier chaque année dans le compte financier les rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants bénévoles et salariés ainsi que leurs avantages en nature, conformément à l'article 20 de la loi n° 2006-586 du 23 mai 2006 relative au volontariat associatif et à l'engagement éducatif. 34

Recommandation régularité 2 : Valoriser dans les comptes la mise à disposition des locaux du théâtre par l'établissement territorial Vallée Sud Grand Paris, conformément au règlement de l'autorité des normes comptables n° 2018-06 du 5 décembre 2018 relatif aux comptes annuels des personnes morales de droit privé à but non lucratif, homologué par arrêté du 26 décembre 2018. 34

Recommandation régularité 3 : Régulariser la convention d'occupation temporaire du domaine public aux fins de gestion d'un pôle de restauration par la signature d'une convention de mise à disposition du domaine public avec l'établissement public territorial..... 39

Les recommandations de performance :

Recommandation performance n°1 : Diversifier les ressources propres par la recherche de mécènes et l'augmentation des recettes de billetterie. 46

PROCÉDURE

La chambre régionale des comptes d'Île-de-France a contrôlé la gestion de l'association du Théâtre Les Gémeaux à Sceaux. Ce contrôle s'inscrit dans le cadre de l'enquête régionale consacrée aux « scènes nationales en Île-de-France ».

En application des articles R. 241-2 et R. 241-14 du code des juridictions financières (CJF), M. Bruno Patino, président en fonction de l'association Les Gémeaux, a été informé de l'ouverture du contrôle de l'association le 27 mai 2024. Cette information a également été transmise à son prédécesseur, M. Bernard Faivre d'Arcier, le 2 septembre 2024.

Au titre des disposition de l'article L. 243-2 du CJF, un entretien préalable a eu lieu le 21 juin 2024, avec Mmes Séverine Bouisset et Brigitte Perin, respectivement directrice et administratrice du Théâtre de Sceaux, ayant reçu pouvoir de M. Patino pour cet entretien, et le 1^{er} octobre 2024 avec M. Faivre d'Arcier (ancien ordonnateur).

En application de l'article L. 243-1 du CJF, l'entretien de fin de contrôle a eu lieu avec l'ordonnateur, M. Bruno Patino, le 25 novembre 2024 et avec l'ancien ordonnateur, M. Faivre d'Arcier, le 28 novembre 2024.

Le rapport d'observations provisoires, délibéré le 22 janvier 2025, a été adressé, le 13 février 2025 à MM. Patino et Faivre d'Arcier, ainsi qu'à Mme Bouisset. Des extraits ont été adressés à M. Siffredi, président du conseil départemental des Hauts-de-Seine, et à M. Segaud, président de l'établissement public territorial Vallée Sud Grand Paris.

Des réponses ont été reçues :

- du président en fonction de l'association, M. Patino, le 14 mars 2025 ;
- du président du conseil départemental, M. Siffredi, le 21 mars 2025 ;

La chambre régionale des comptes d'Île-de-France, délibérant en sections réunies le 10 avril 2025 a adopté le présent rapport d'observations définitives.

1 PRÉSENTATION ET GOUVERNANCE

1.1 Présentation de la scène nationale Les Gêmeaux

1.1.1 Le label « scène nationale »

Selon l'article 1^{er} de l'arrêté du 5 mai 2017 fixant le cahier des missions et des charges relatifs au label « scène nationale », le label 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. Son attribution reconnaît l'engagement d'une structure à apporter durablement une égalité d'accès du plus grand nombre à une offre artistique pluridisciplinaire sur un territoire élargi aux bassins de vie les plus éloignés des centres-villes. Une structure labellisée « Scène nationale » s'inscrit dans les réseaux de diffusion et de production nationaux, voire européens et internationaux au sein desquels elle coopère afin d'assurer un soutien aux artistes, à leur circulation et à celle de leurs œuvres. Les scènes nationales constituent un réseau national de référence. Dans l'exercice de leurs missions, elles portent une attention particulière diversité à la, notamment au travers des œuvres présentées, des artistes accompagnés et des publics, au respect des objectifs de parité ainsi qu'à la prise en compte des droits culturels, de l'équité territoriale, pour le développement de l'accès et de la participation du plus grand nombre à la vie culturelle. »*

Les théâtres désirant obtenir le label doivent constituer et présenter un dossier dont les caractéristiques sont définies dans l'arrêté précité (article 3).

Selon le cahier des missions et des charges du label (annexe de l'arrêté du 5 mai 2017), les théâtres doivent répondre à trois engagements :

- un engagement artistique en contribuant à la création, à la programmation et à la diffusion d'œuvres de référence mais aussi de projets singuliers, et être attentifs à l'émergence de nouveaux talents, notamment ceux d'artistes implantés sur leur territoire ;
- un engagement citoyen, culturel et territorial par la mise en œuvre d'un programme d'action culturelle en partenariat avec les collectivités territoriales et les différents acteurs du champ culturel, social, éducatif et solidaire. Ce programme porte une particulière attention aux enfants et aux jeunes, ainsi qu'aux personnes éloignées de l'offre et des références artistiques ;
- un engagement professionnel avec des objectifs de soutien aux créations artistiques, d'animation, de conseil et de formation.

1.1.2 La scène nationale Les Gémeaux

En 1961, la commune de Sceaux avait décidé de créer un centre socio-éducatif, converti en maison de la culture puis en centre d'action culturelle. Inauguré le 15 octobre 1970, celui-ci est rebaptisé « Les Gémeaux » en 1972 en hommage au rapprochement des villes de Sceaux et de Bourg-la-Reine. Situé dans le quartier des Blagis, le théâtre est labellisé « scène nationale » en 1994 à la suite de grands travaux de reconstruction. Le lieu est doté de trois salles, dont un club de jazz :

- le grand théâtre : 510 places,
- le petit théâtre : 179 places.
- le Sceaux What, club de jazz : 150 places.

Cet équipement compte également une salle de répétition, des locaux administratifs et de dépôt, ainsi qu'un restaurant.

Sa programmation est pluridisciplinaire autour de trois disciplines : le théâtre, la danse et le jazz. La programmation peut proposer la représentation d'une même pièce sur plusieurs jours (« série théâtrale »). C'est également un lieu de répétition notamment pour les artistes en résidence.

L'établissement public territorial Vallée Sud Grand Paris (VSGP) met à disposition de l'association des Gémeaux à titre gracieux¹ les bâtiments situés sur la commune de Sceaux, au 49 avenue Georges Clémenceau².

Ces locaux ont une surface totale de 4 860 m². L'établissement public territorial prend en charge les travaux visant à développer ou à rénover le bâtiment, par exemple les travaux d'étanchéité, de ravalement (en 2018) ou encore la rénovation du hall d'accueil, la mise en conformité pour les personnes à mobilité réduite (en 2023). Depuis le 1^{er} juin 2023, VSGP prend en charge les fluides de l'association Les Gémeaux.

Les Gémeaux quant à eux prennent en charge les travaux d'entretien du chauffage et de la ventilation et de la climatisation, ou encore ceux du système de sécurité contre l'incendie (ex : changement d'extincteurs, de câbles acier de porteuses, etc.).

Le théâtre a été dirigé de 1985 à 2021 par Mme Françoise Letellier. Il est depuis sous la direction de Mme Séverine Bouisset.

¹ Article 5 « Soutien en nature » des conventions d'objectifs et de moyens entre VSGP et les Gémeaux.

² Le théâtre a été déclaré d'intérêt territorial le 1^{er} janvier 2018 au titre de la compétence « construction, aménagement, entretien et fonctionnement d'équipements culturels, socioculturels, socio-éducatifs et sportifs » visé à l'article L. 5219-5 1 2° du code général des collectivités territoriales (délibération du conseil de territoire l'établissement public territorial (EPT) VSGP du 21 novembre 2017).

1.2 La gouvernance

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

Rôle du directeur et articulation du projet artistique et de la convention pluriannuelle d'objectifs (CPO)

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 seize ans, si pauvre soit-il, (d')avoir un véritable contact avec son patrimoine national et avec la gloire de l'esprit de l'humanité* », et la volonté de préserver l'indépendance des créateurs et le soutien aux metteurs en scène. 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, principales partenaires financières 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 instances collégiales de décision

1.2.1.1 Les statuts

Les Gémeaux de Sceaux sont gérés par une association régie par la loi de 1901. Ses statuts ont été actualisés en 2015, 2021 et 2022 afin de se mettre en conformité avec les textes. Ces modifications concernent notamment les missions de l'association, désormais définies en reprenant les termes du cahier des charges du label (article 3), le nombre de sièges des membres de droit (article 6) et la nomination de la direction (article 17). Ces points ont été débattus et validés par l'assemblée délibérante de l'association³.

En référence au cahier des missions et des charges des scènes nationales, l'association a désormais pour mission :

- À travers une programmation pluridisciplinaire, de permettre au plus grand nombre l'accès à la création artistique nationale et internationale, à ses principaux courants comme à ses approches plus singulières ;
- De s'affirmer comme un lieu de soutien artistique de référence nationale en facilitant le travail de recherche et de création des artistes, notamment ceux du territoire régional, une large diffusion de leurs œuvres et leur rencontre avec les populations ;
- De participer, dans son aire d'implantation, à une action d'éducation artistique et de développement culturel favorisant de nouveaux comportements à l'égard de la création artistique et une meilleure insertion sociale de celle-ci en organisant la rencontre entre créateurs, interprètes et publics, notamment en lien avec l'Éducation nationale, les structures socio-éducatives, les associations et opérateurs culturels ;
- De s'inscrire dans les réseaux de création et de diffusion, aux niveaux régional, national et international pour faciliter la circulation des œuvres et jouer un rôle de conseil et de ressource auprès des professionnels. »

L'association est composée de membres de droits, de membres partenaires et de membres associés, constituant l'assemblée des membres.

1.2.1.1.1 Les membres

Les membres de droits, au nombre de 10, assurent la représentation des principaux financeurs publics, État (3), département (3), territoire (4) - qui cofinancent régulièrement et de façon significative le fonctionnement global de l'association.

La représentation de l'État est assurée par :

- le préfet des Hauts-de-Seine ou son représentant,
- le directeur général de la création artistique ou son représentant,
- le directeur régional des affaires culturelles ou son représentant.

³ Assemblée générale extraordinaire et conseil d'administration du 6 avril 2021 ; conseil d'administration du 29 novembre 2021 ; assemblée générale extraordinaire du 7 février 2022.

La représentation du département des Hauts-de-Seine, passée de deux à trois membres depuis la révision statutaire du 7 février 2022, est assurée par le président du conseil départemental et deux conseillers départementaux, ou leurs représentants.

La représentation du territoire Vallée Sud-Grand Paris est assurée par quatre représentants désignés par le conseil territorial (contre cinq représentants auparavant).

Les membres partenaires au nombre de deux sont désignés par les conseils municipaux des villes d'implantation, un pour la ville de Sceaux, et un pour la ville de Bourg-la-Reine.

Les membres associés sont issus de divers secteurs de la société civile ; leur candidature présentée par le président après consultation des membres de droit, est agréée par le conseil d'administration, en considération des services qu'elles rendent à l'association, pour une durée de 3 ans, renouvelable 2 fois. Leur nombre ne peut dépasser 14. Les titulaires d'un mandat électif, ainsi que les personnes exerçant une responsabilité dans une collectivité contribuant au financement de l'association, ne peuvent siéger au titre de membres associés. S'agissant des Gêmeaux, en 2024, les membres associés sont au nombre de 7.

1.2.1.2 Les instances

Les statuts de l'association stipulent que l'association doit se réunir en assemblée générale au moins une fois par an, et, si besoin, en assemblée générale extraordinaire. Au cours de la période 2019-2023, cette disposition est respectée. En 2024, l'assemblée générale ordinaire annuelle, dont le procès-verbal a été transmis en cours d'instruction, s'est tenue le 17 juin.

Les 6 avril 2021 et 7 février 2022, se sont tenues des assemblées générales extraordinaires, qui ont modifié trois articles des statuts de l'association (cf. *supra*). Au terme des sept ans de mandat de M. Faivre d'Arcier, M. Bruno Patino a été désigné lors de l'assemblée générale extraordinaire du 6 avril 2021.

Les statuts stipulent que le conseil d'administration de l'association doit se réunir au moins deux fois par an. Au cours de la période 2019-2023, cette disposition est respectée. En 2024, la réunion du conseil d'administration s'est également tenue le 17 juin.

Le fonctionnement statutaire de l'association n'appelle pas d'observations particulières. Le bureau, pour les réunions duquel les statuts n'imposent aucune périodicité, ni formalisme particulier, se réunit préalablement aux conseils d'administration. En réponse aux observations provisoires de la chambre, l'association indique que le bureau n'a pas à délibérer mais à « *prépare(r) les réunions du conseil d'administration et de l'assemblée générale et assure(r) le suivi des tâches définies par le conseil d'administration* ». Elle précise que depuis 2023, un procès-verbal est rédigé pour la réunion de bureau qui précède le conseil d'administration et l'assemblée générale ordinaire de clôture des comptes et, depuis 2025, à la suite du contrôle de la chambre, un procès-verbal est rédigé pour l'ensemble des réunions du bureau.

1.2.2 La direction de la scène nationale

Le recrutement d'un directeur de scène nationale s'effectue selon les modalités de sélection définies à l'article 5 du décret n° 2017-432 du 28 mars 2017, qui assurent l'égalité de traitement des candidats. Sa nomination fait l'objet d'un agrément préalable du ministre chargé de la culture. La charte des missions de service public pour le spectacle de 1998 précise que la direction représente une charge à plein temps, qui entraîne une obligation de résidence ou de présence contractuellement définie.

1.2.2.1 Les modalités de désignation de la direction

L'article 17 des statuts de l'association, révisés en 2022, précise les différentes étapes qui aboutissent à la désignation du directeur. À partir d'une *note d'orientation* approuvée par le conseil d'administration, un appel public à candidature est ouvert aux professionnels venus de tous horizons artistiques, qui sont auditionnés par un jury. Le ministre de la culture agréé la proposition du jury et, en accord avec le maire de Sceaux, le président du territoire Vallée-Sud-Grand Paris, et le président du conseil départemental des Hauts-de-Seine, l'assemblée générale nomme le directeur.

Dans le cadre des orientations générales de l'association, le directeur rédige un projet artistique et culturel global à développement pluriannuel soumis à l'approbation du conseil d'administration, avant sa signature par les partenaires publics et le président de l'association.

Aux termes de l'article 17 précité, le directeur dispose de larges prérogatives :

- « Le directeur se voit accordé la plus large délégation des pouvoirs nécessaire à la gestion courante de l'association, et aura dans les limites fixées par le budget et dans le cadre de l'organigramme de l'établissement, la signature des engagements de dépenses et des contrats, y compris ceux concernant le personnel de l'établissement.
- le directeur exerce toutes les fonctions d'employeur par délégation du président ou présidente.
- le directeur peut adopter le budget de fonctionnement selon les nécessités, et rend compte au conseil d'administration.
- Sauf pour les questions concernant sa situation personnelle, il est invité à assister à titre consultatif aux réunions des instances délibératives de l'association.
- le directeur propose chaque année au bureau et au conseil d'administration un projet de budget assorti des justifications qui est soumis à l'approbation de l'assemblée générale. Après approbation du budget, le conseil d'administration met à la disposition de la directrice / du directeur les moyens nécessaires à sa réalisation, dans la limite des prévisions budgétaires.
- Toute restriction à la délégation accordée par le président au directeur fait l'objet d'une décision du conseil d'administration. »

Le directeur est responsable devant le conseil d'administration et l'assemblée générale de la réalisation de la convention pluriannuelle d'objectifs. Il rédige en fin de saison, un rapport d'activité qu'il communique au conseil d'administration et présente à l'assemblée générale.

1.2.2.2 Les directions successives

Par contrat, Mme Françoise Letellier a été engagée en qualité de directrice à compter du 15 janvier 1985. Pour la période 2018-2020, son projet artistique est annexé à la convention pluriannuelle d'objectifs (CPO) signée le 19 juillet 2018 avec le préfet de la région d'Île-de-France. Lors du conseil d'administration du 9 septembre 2019, Mme Letellier a annoncé son départ à la retraite.

1.2.2.2.1 La procédure de désignation

Comme indiqué *supra*, l'article 5 du décret n° 2017-432 du 28 mars 2017 prévoit que la nomination fait l'objet d'un agrément préalable du ministre chargé de la culture. La nomination de la direction actuelle en 2021 montre combien cet agrément constitue une prérogative importante dans le pilotage du label au service des objectifs nationaux dont il est l'instrument.

La procédure de sélection pour le recrutement de la direction de la scène nationale, qui répondait à la rédaction en vigueur de l'article 17 des statuts, a été inscrite à l'ordre du jour du conseil d'administration du 2 mars 2020. La lecture du compte rendu de ce conseil (point 3) fait apparaître des interrogations concernant les modalités de sélection des six candidats retenus par le comité de sélection.

Le 15 décembre 2020, s'est tenu un conseil d'administration ayant notamment à son ordre du jour la nomination du directeur des Géméaux. Le jury s'est prononcé à la majorité des voix pour un autre candidat, soutenu par la directrice sortante, et qui occupait au sein du théâtre le poste de directeur-adjoint. Le ministère a refusé de l'agréer, au profit d'un profil et d'un projet plus en ligne, notamment, avec les objectifs de diversification des publics et des disciplines portés par le label. En dépit d'un choix décrit alors comme « imposé » par certains membres du conseil d'administration, la procédure retenue apparaît conforme à l'article 5 du décret du 28 mars 2017.

1.2.2.2.2 La nomination de la nouvelle directrice du théâtre

Par contrat à durée interminée du 16 décembre 2020, Mme Bouisset a été engagée à compter du 1^{er} février 2021 à temps complet en qualité de directrice. Son contrat de travail est régi par les dispositions de la convention collective nationale des entreprises artistiques et culturelles, et de l'accord d'entreprise du 2 mars 2000.

La nomination de Mme Bouisset à la direction du théâtre a fait l'objet le 24 décembre 2020 d'un communiqué de presse du ministère de la culture. Le projet artistique présenté par Mme Bouisset s'appuie sur les disciplines socles des Géméaux (le théâtre, la danse et le jazz), et s'inscrit, pour une part, dans la continuité des projets précédents (ouverture à l'international et longues séries théâtrales⁴). Il vise toutefois plus explicitement à renouveler les publics et en attirer de nouveaux, en proposant d'ouvrir le jazz aux musiques plus actuelles, de mettre en place une politique tarifaire adaptée aux populations du bassin de vie afin de les encourager à fréquenter la scène nationale, et d'intégrer le numérique dans les représentations (adaptation en réalité virtuelle, spectacle immersif sous casque audio).

⁴ Spectacles reproduits en plusieurs représentations.

1.3 Les relations avec les financeurs

Le théâtre des Gémeaux bénéficie du soutien financier constant de l'État (ministère de la culture), du département des Hauts-de-Seine et de l'établissement public territorial VSGP. Au-delà de la dimension financière, l'implication de ces partenaires essentiels s'est traduite par l'intégration dans un système de contrôles (présence dans les instances, relations bilatérales mais aussi audits particuliers) qui a contribué à la fois à garantir le respect des critères essentiels du label et à renforcer la qualité de gestion de l'établissement.

Le financement des Gémeaux, comme celui des scènes nationales investies d'une mission de service public, repose principalement sur des subventions en fonctionnement et en investissement, provenant des collectivités publiques. Sans compter la mise en disposition des locaux, non valorisée dans les comptes de l'association, l'établissement public territorial Vallée Sud Grand Paris est le principal financeur, suivi par le département et l'État, dans cet ordre (cf. pour le détail de l'évolution des subventions, *infra* : 4.3 - *La trajectoire financière*) :

Tableau n° 1 : Les financeurs publics de la scène nationale des Gémeaux

(en M€)	2024
Subventions publiques de fonctionnement	2,99
<i>dont État</i>	0,80
<i>dont département</i>	0,96
<i>dont intercommunalité</i>	1,23

Source : Chambre régionale des comptes Île-de-France (CRC IDF) d'après les documents et données transmis par l'association

Si le département n'est que le deuxième financeur, la subvention allouée au théâtre Les Gémeaux est la plus importante de toutes celles qu'il alloue à un établissement culturel, ce qui signale l'importance de ce théâtre dans la politique culturelle⁵ du département. Sur 26 équipements, la subvention départementale de 959 500 €, allouée en 2023, situe le théâtre Les Gémeaux à la première place, loin devant la scène nationale de Malakoff (737 500 €) et le théâtre des Amandiers de Nanterre (702 630 €) ou le théâtre Jean Vilar de Suresnes (391 700 €).

Aux termes du cahier des missions et des charges du label « scènes nationales » la signature d'une convention pluriannuelle d'objectifs avec l'État, et autant que possible avec l'ensemble des collectivités ou leurs groupements participant au financement structurel, d'une durée maximale de quatre ans, est obligatoire.

Par ailleurs, l'article 10 de la loi du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations, impose que l'autorité administrative qui attribue une subvention supérieure à un seuil établi par décret, conclut une convention avec l'organisme de droit privé à qui elle est attribuée, définissant l'objet, le montant, les modalités de versement et les conditions d'utilisation de la subvention. Le décret n° 2001-495 du 6 juin 2001 pris pour l'application de l'article précité a fixé le seuil à 23 000 €.

⁵ *Source : tableau des subventions culturelles 2024, département des Hauts-de-Seine, direction de la culture.*

Les conventions signées avec les partenaires publics sont liées au projet artistique et culturel conçu par la direction de la structure labellisée « scène nationale ». Chaque convention a pour objet de définir les conditions de mise en œuvre, les moyens, architecturaux, humains et financiers et les modalités d'évaluation des projets. Des objectifs concrets et mesurables doivent être aussi précisés.

1.3.1 Les conventions pluriannuelles signées avec l'État

Les conventions pluriannuelles avec l'État⁶, signées par le préfet de région, portent sur le versement de contributions financières au fonctionnement de l'établissement. Les projets artistiques de Mme Letellier (2018-2020 et avenant 2019) puis de Mme Bouisset (2021-2023 / 2024-2027) pour leurs périodes respectives y sont annexés, et la contribution de l'État déterminée.

En détail, la convention 2021-2023 évalue, sur sa durée, à 11 054 404 € le coût total du projet⁷. Elle indique que, lors de la mise en œuvre du projet, le bénéficiaire peut adapter à la hausse ou à la baisse son projet à condition que cette adaptation n'affecte pas sa réalisation et qu'elle n'excède pas 10 % du coût total estimé et visé⁸.

Les domaines au cœur du projet artistique sont les trois disciplines-socles, le théâtre, la danse et la musique mais aussi la création immersive et numérique. Les lignes directrices du projet artistique, énoncées en annexe de la convention, visent à revivifier la programmation du lieu, élargir et renouveler les publics, mais aussi soutenir la création théâtrale ainsi que les artistes associés dans leur domaine respectif (théâtre, musique). Les contributions financières de l'État pour cette période sont fixées annuellement à 803 900 €.

Sur sa durée, la convention 2024-2027, qui prévoit de nombreux indicateurs de suivi⁹, évalue le coût du projet à 15 225 482 euros.

1.3.2 Les conventions annuelles d'objectifs signées avec le département des Hauts-de-Seine

Les conventions successives (2019/2020 ; 2020/2021 ; 2021/2022 ; 2023/2024) et les avenants (1 et 2 de 2022) ont pour objet de définir les conditions dans lesquelles le département apporte son soutien aux activités d'intérêt général que le théâtre entend poursuivre à chaque saison culturelle.

Les conventions définissent trois axes principaux qui sont : le rayonnement artistique, l'ancrage territorial, et enfin la stratégie d'élargissement des publics.

⁶ La convention 2018-2020 et la convention 2021-2023 ont été conclues pour trois ans ; la convention en cours (convention 2024-2027) pour quatre ans.

⁷ Article 3.1.

⁸ Article 3.4.

⁹ Réparties en trois catégories (enjeux artistiques, publics et territoires et moyens de la transformation - cf. détail en annexe 1).

Pour chaque axe, le département, fixe des objectifs, qui tiennent compte d'indicateurs de performance.

« Axe 1 : affirmer l'identité artistique de la scène nationale via une programmation pluridisciplinaire et la mise en place d'une politique volontariste de résidences et de série ainsi qu'un soutien à la création.

Indicateurs : Nombre d'équipe artistiques accueillies, répartition des spectacles programmés par esthétique, nombre d'action de sensibilisation mises en place...

Axe 2 : Poursuivre l'inscription du théâtre dans son territoire par des partenariats et des collaborations avec d'autres équipements et opérateurs culturels, dans une logique de complémentarité et de synergie.

Indicateurs : Nombre d'actions, partenaires, nature des partenariats, nombre de bénéficiaire, nombre d'heures consacrées, présence dans les réseaux professionnels.

Axe 3 : Poursuivre une politique d'éducation artistique et culturelle (EAC) ambitieuse, vecteur de cohésion sociale, d'émancipation et d'esprit critique :

- L'EAC pour tous et tout au long de la vie, à travers des partenariats avec des établissements scolaires, de santé et de vieillesse.

- L'EAC comme opportunité d'échanges et de partages autour de la programmation (débat, rencontres, conférences, etc.).

- L'EAC à destination des populations les plus éloignées de la culture (travail avec les quartiers dits « difficiles », avec les associations du champ social, etc.).

Indicateurs : Nombre d'actions d'EAC, leur contenu, leur discipline, leur durée, le nombre de personnes concernées, les caractéristiques du public touché (âge, éducation, origine géographique, etc.), la nature et l'implantation géographique de la structure partenaire (établissements scolaires, association, etc.), l'accompagnement sur la durée, le parcours d'éducation artistique et culturelle, les projets multi-partenariaux (équipements culturels et partenaires du territoire) et pluriannuels, participation aux dispositifs départementaux. »

Le suivi des indicateurs est effectif et précis.

1.3.3 Les conventions pluriannuelles d'objectifs et de moyens signées avec l'établissement public territorial Vallée Sud Grand Paris

Comme le prévoit l'arrêté du 5 mai 2017, (en son point II-2), les conventions entre l'établissement public territorial Vallée Sud Grand Paris (EPT VSGP) et le théâtre sont conclues pour une période de quatre années civiles. Une nouvelle était rédigée chaque fois que la précédente arrivait à terme (2016-2019 / 2020-2023 et 2024-2027)

Les principaux axes des conventions sont pour

- le théâtre : de maintenir une politique de longues séries (4/5 longues séries par saison) et de soutenir la création ;
- la danse : de confirmer une résidence de production, et la reconduction des « Rendez-vous chorégraphiques de Sceaux » ;

- la musique : de maintenir le développement du Jazz et de confirmer l'accueil de projets de musique classique.

En complément du soutien financier, l'EPT met à disposition de l'association Les Gémeaux, à titre gracieux, les bâtiments situés sur la commune de Sceaux. Le théâtre comprend un hall d'accueil, un foyer, un restaurant deux salles de spectacles, un club de jazz, des régies attenantes, des loges pour les artistes, des locaux techniques et administratifs.

La CPO 2024-2027 (article 5) prévoit que l'association ne prend plus en charge les fluides, contrairement aux années précédentes. Par ailleurs, au titre de l'exercice 2023, par une convention signée le 7 décembre 2023 par le président de l'association, l'EPT VSGP, au titre de son plan global de soutien au spectacle vivant « post Covid-19 », a octroyé une subvention exceptionnelle de 80 000 € à l'association.

1.3.4 La convention pluriannuelle pluripartite

Jusqu'alors, il n'existait pas de convention pluriannuelle pluripartite. Un projet défini entre l'association et les financeurs en 2024 devrait aboutir à une convention de quatre ans qui devrait être signée courant 2025. Le projet pourra servir de base à une auto-évaluation qui n'a pas encore été faite et devra l'être six mois avant le terme de la convention.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Le théâtre est labellisé « scène nationale » en 1994 à la suite d'importants travaux de reconstruction. L'établissement public territorial Vallée Sud Grand Paris (EPT VSGP) met à disposition de l'association des Gémeaux à titre gracieux un équipement communautaire doté de trois salles, une salle de répétition, des locaux administratifs et de dépôt, ainsi qu'un restaurant. Sa programmation est pluridisciplinaire autour de trois disciplines socles : le théâtre, la danse et le jazz.

Le fonctionnement statutaire de l'association n'appelle pas d'observations particulières.

L'association Les Gémeaux – Scène nationale bénéficie du soutien financier du ministère de la culture, du département des Hauts-de-Seine, de l'EPT VSGP). Au-delà de la dimension financière, l'implication de ces partenaires essentiels s'est traduite par l'intégration dans un système de contrôle de (présence dans les instances, relations bilatérales mais aussi audits particuliers et suivi d'indicateurs conventionnels) qui a contribué à la fois à garantir le respect des critères essentiels du label et à renforcer la qualité de gestion de l'établissement.

2 LA POLITIQUE ARTISTIQUE, ÉDUCATIVE ET CULTURELLE

2.1 Un rééquilibrage des disciplines représentées

Conformément au cahier des missions et des charges, l'engagement artistique des Gémeaux offre une programmation pluridisciplinaire autour du théâtre, de la danse et du jazz. Au cours de ses saisons artistiques, le lieu a proposé des séries théâtrales et accueilli des artistes étrangers.

Le projet artistique 2018-2020 se caractérisait, dans la continuité de la direction assurée de longue date par Mme Letellier, par une politique de longues séries pour le théâtre, avec un « *équilibre entre noms confirmés et émergence* » et entre auteurs classiques et contemporains. L'identité du projet musical s'est ancrée autour du jazz et les productions internationales en théâtre comme en danse contemporaine.

Sans rupture avec l'identité du lieu, la nouvelle direction souhaite toutefois renouveler le réseau artistique et proposer des formes hybrides de spectacles, par le biais notamment du numérique.

Comme indiqué *supra*, le projet artistique en cours vise plus explicitement à renouveler et à attirer de nouveaux publics, en proposant d'ouvrir le jazz aux musiques plus actuelles, de mettre en place une politique tarifaire adaptée aux populations du bassin de vie afin de les encourager à fréquenter la scène nationale, et d'intégrer le numérique dans les représentations (adaptation en réalité virtuelle, spectacle immersif sous casque audio).

Le contraste est net entre les deux directions successives¹⁰, mais pas complètement objectivable en termes de composition des publics, les indicateurs ayant été mis en place, pour un certain nombre d'entre eux, à l'occasion du nouveau projet. Les indicateurs mis en place avec le département, notamment par la CPO, montrent des progrès sur les différents axes identifiés entre 2019 et 2022, mais la crise sanitaire rend difficile la comparaison sur la période.

Lors de la saison 2018-2019, notamment, le théâtre représentait la discipline dominante :

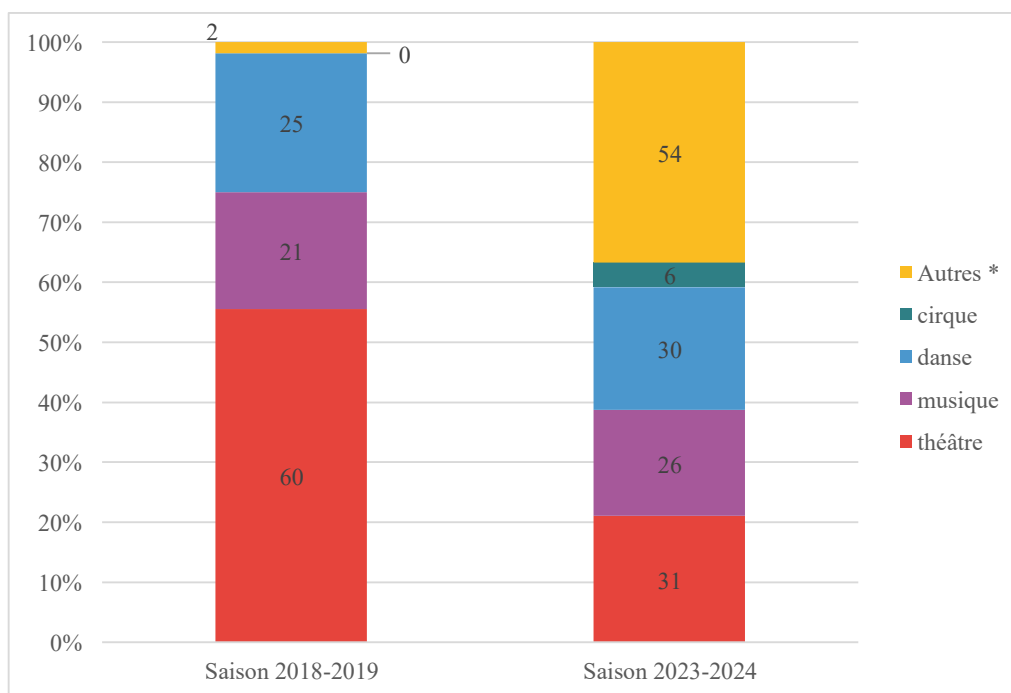
¹⁰ Selon un audit départemental réalisé en 2016, la programmation pluridisciplinaire antérieure répondait cependant aux objectifs de soutien à la création fixés à l'époque par la convention. Le projet artistique des Gémeaux mettait bien déjà en œuvre une politique de production et de co-production françaises et internationales dans plusieurs disciplines et des actions de sensibilisation et de soutien des pratiques amateurs. En revanche, la démarche partenariale du théâtre sur son territoire était peu développée ce qui apparaissait « problématique au regard des enjeux territoriaux à venir ».

Tableau n° 2 : Nombre de spectacles et représentations par discipline

Saisons	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Nombre de spectacles accueillis	29	21	11	44	42	44
Nombre de représentations	108	70	19	141	242	147
dont théâtre	60	49	3	52	80	31
dont musique	21	13	7	23	17	26
dont danse	25	5	5	28	50	30
dont cirque	0	3	2	12	25	6
Autres *	2	0	2	26	70	54
Total de spectateurs **	36 840	15 474	4 527	31 669	32 692	32 364

Source : CRC d'Île-de-France d'après les données transmises par l'association et les rapports d'activités publiés
 * (marionnettes, installations numériques) ** (dont hors les murs et Sceaux Jazz Festival)

Entre la saison 2018-2019 et la dernière saison close, on note une augmentation du nombre de spectacles différents (de 29 à 44), du nombre de représentations (de 108 à 147), et surtout un rééquilibrage des disciplines représentées et notamment de la catégorie *Autres* (marionnettes, installations numériques) :

Graphique n° 1 : Représentations par discipline

* (marionnettes, installations numériques)

Source : CRC IDF d'après les données transmises par l'association (1-2-3) et les rapports d'activités publiés

Cette évolution souligne la cohérence entre la programmation, le projet artistique de la direction et les principes fondamentaux portés par les conventions et par le label. En réponse aux observations provisoires de la chambre, l'association fait cependant valoir que la saison 2023/2024, par sa durée raccourcie, n'est pas totalement représentative des tendances de la programmation. La scène s'estime ainsi engagée dans un rééquilibrage des disciplines, mais pour autant sur la saison 2024/2025, le théâtre devrait compter une cinquantaine de représentations et demeurer une discipline centrale.

2.2 L'évolution de la grille tarifaire

Le conseil d'administration de l'association détermine les tarifs d'accès à ses activités en fonction de différents critères, le coût de l'activité, le public ciblé et l'économie générale de la structure. L'association affiche son attachement au principe d'accès pour tous à la culture, conformément au cahier des missions et des charges du label des scènes nationales.

Les formules d'abonnements¹¹ donnent droit à des tarifs préférentiels sur chaque spectacle. Le tarif payé par l'abonné diffère en fonction du nombre de spectacles pris dans l'abonnement (4, 5, 6 ou plus), et des tarifs des spectacles choisis (tarif A à 28 € et B à 35 €).

Les données présentées par l'association dans le tableau ci-dessous démontrent une légère baisse du prix moyen tout public, une augmentation du prix moyen des abonnements¹² et une parfaite stabilité des tarifs unitaires des spectacles :

Tableau n° 3 : Évolution globale des tarifs

(en €)	2018 -2019	2019 -2020	2021 -2022	2022 -2023	2023-2024	Variation moyenne annuelle 2019-2023 (en %)
Prix moyen tout public	20,79	22,25	21,48	20,01	19,38	- 1
Abonnement *	103,09	77,77	105,12	133,04	127,43	4
Plein tarif A	28	28	28	28	28	0
Plein tarif B	35	35	35	35	35	0
Pass 10 spectacles	205	205	205	215	215	1
Groupes scolaires tarif A	5				10	
Groupes scolaires tarif B	10				14	

* Calcul du prix moyen de l'abonnement par saison : chiffre d'affaires des billets à tarif « Abonné » divisé par le nombre d'abonnés.

Source : Les Gémeaux.

¹¹ Formules d'abonnement : individuel ; réduit (+ 65 ans, situation de handicap, etc.) ; collectif.

¹² L'association indique qu'à part le tarif d'abonnement pour dix spectacles, les tarifs d'abonnement individuels n'ont pas changé entre la saison 2018/2019 et la saison 2023/2024. Le prix moyen payé par l'abonné a sans doute augmenté du fait de l'augmentation du nombre de spectacles en tarif B dans le choix de l'abonnement.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, l'association précise que le prix moyen varie en proportion des propositions en tarifs A et B, des jeunes publics, des partenariats (qui appliquent leur propre tarification, souvent inférieure) et de la création de nouvelles offres plus accessibles en direction des jeunes.

Cette grille évolue vers une plus grande diversité des formules tarifaires en fonction des publics. À titre d'exemple, le tarif « Web – 26 ans » est de 15 € pour les spectacles « B » (contre 35 € en tarif B plein, 31 € pour les + 65 ans, 28 € pour les demandeurs d'emploi et 31 € pour les PMR. En 2019/2020, un seul tarif réduit englobait les « - 30 ans, étudiants, chômeurs » (31 € pour les spectacles B) et on ne comptait pas de tarifs personne à mobilité réduite (PMR).

La part des tarifs réduits individuels est ainsi passée de 12 % à 17 % des ventes de billets entre la saison 2018-2019 et la saison 2023-2024, la part des demandeurs d'emploi est passée de 2 à 3 % et celle des moins de 30 ans de 3 à 6 %.

Entre les saisons 2021/2022 et 2023-2024, la part des ventes *via* le site internet du théâtre a progressé respectivement de 36 % et de 44 %. Les chiffres d'affaires annoncés s'élèvent à 250 777,50 € et 353 719,50 €, comme le montre l'analyse de la billetterie.

Vu la part croissante de la vente en ligne, le nombre de postes chargés de la billetterie au sein du service de réservation et de billetterie a diminué en 2021, passant de trois à deux (cf. conseil d'administration du 27 novembre 2023).

2.2.1.1.1 Création d'une billetterie sociale et solidaire

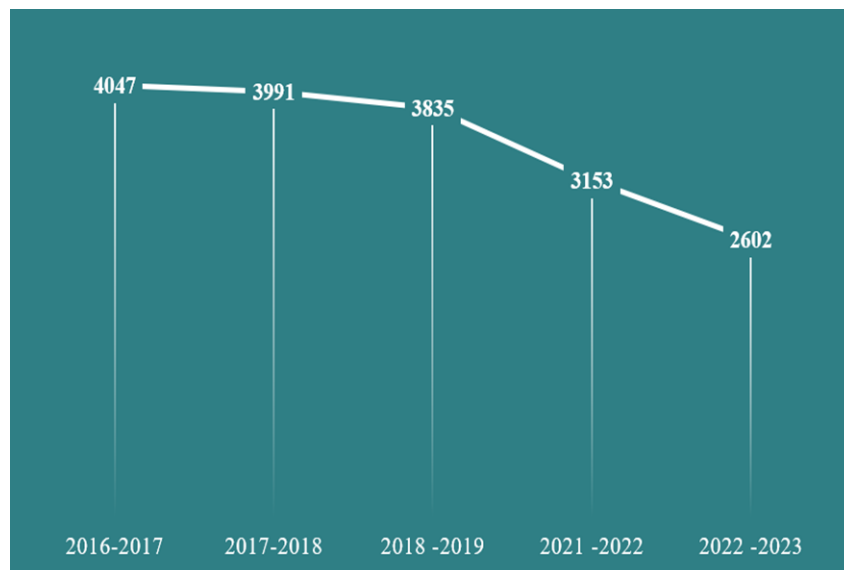
Durant la crise sanitaire liée au Covid-19, des spectateurs ont renoncé au remboursement de leurs billets. D'après les rapports du commissaire aux comptes, ces dons et renoncements se sont élevés à 29 206 € en 2020 et à 13 264 € en 2021, soit un total de 42 470 €.

Avec ces fonds, le théâtre propose depuis la saison 2021-2022, une billetterie sociale et solidaire pour les personnes éloignées de la culture, avec des places à 5 € (sur la base d'un billet à 18 €). Cette démarche est menée en partenariat avec des structures du territoire, telles que des associations, des centres socio-culturels, foyers, etc.).

Au titre de la saison 2023-2024, le rapport d'activité du théâtre indique la vente de 344 billets de ce type, soit une hausse de 18 % par rapport à la précédente saison (291 billets).

2.2.1.1.2 Des invitations moins nombreuses

Une orientation claire en faveur d'une modération de la politique d'invitations se traduit, entre les saisons 2018-2019 et 2023-2024, par une diminution du nombre de places gratuites :

Graphique n° 2 : Évolution des places gratuites (en nombre de billets émis)

Source : Association Les Gémeaux – analyse billetterie, novembre 2023

Ainsi entre les saisons 2018-2019 et 2022-2023, le nombre de billets gratuits est passé de 3 835 à 2 602, soit une baisse de 47 %, qui peut être d'autant plus saluée que le taux global de fréquentation est en hausse.

2.3 Un taux de fréquentation en hausse malgré une baisse des abonnements

2.3.1 Jauge et taux de fréquentation

Précision méthodologique préalable : de légers écarts de chiffre de fréquentation peuvent exister entre les tableaux présentés ci-après (à la centaine de spectateurs près). Ils résultent, selon l'administration du théâtre, de la temporalité du rendu des documents : les bilans d'activité portent sur la saison théâtrale, les enquêtes (Ethnos, Unido) sur l'année civile, avec des données agrégées et corrigées. Le nombre d'entrées communiqué par le théâtre ne correspond pas à un simple export de la billetterie, il intègre également les entrées « extra » billetterie, billetterie des partenaires, hors les murs, décompte de la fréquentation des installations. L'« analyse de billetterie » (source du tableau n° 4) est, selon l'association, plus précise, car un travail en interne a été mené pour recouper l'ensemble des informations, mais les tableaux complétés sur demande de la CRC présentent un niveau de détail supérieur.

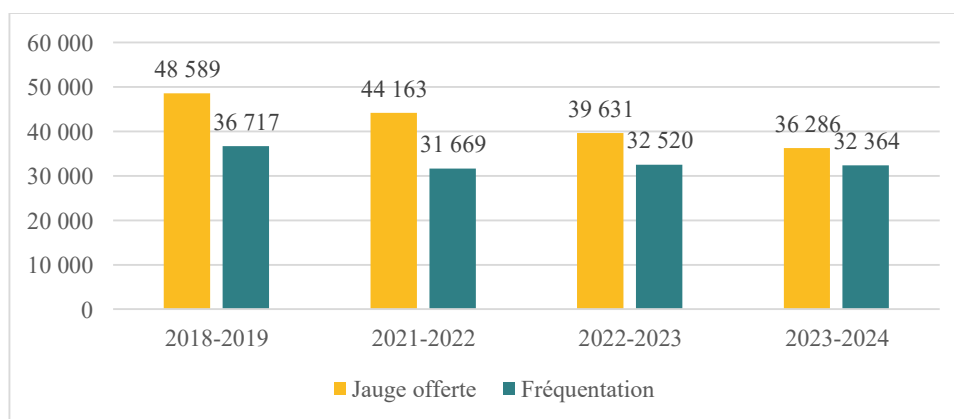
Concomitamment à un abaissement de plus de 25 % des jauges, le taux de remplissage des salles du théâtre entre les saisons 2018-19 et 2023-2024, est passé de 76 % à 89 %. En réponse aux observations provisoires de la chambre, l'ordonnateur fait valoir que la saison 2023/2024 n'est pas représentative en raison de la fermeture temporaire du théâtre pour travaux¹³. Toutefois, la baisse des chiffres de la jauge interne est une tendance globale qui s'explique notamment par la crise sanitaire¹⁴ et par l'alternance des salles où se produisent les événements programmés. Auparavant, les représentations se déroulaient principalement dans le Grand théâtre dont la jauge est de 510 places, alors que les salles du Petit théâtre et du club de jazz « Sceaux What » accueillent désormais un plus grand nombre d'événements, pour des jauges respectives de 179 et 150 places. Cette évolution correspond à un usage plus diversifié de l'équipement, en lien avec une diversification et des disciplines et des publics (jeunes et scolaires notamment), conforme au projet artistique et aux objectifs du label « Scènes nationales ». Mais la baisse de la jauge « équipement » a été compensée par le « hors-les-murs » et, depuis 2021, par l'organisation du Sceaux Jazz Festival au sein du parc départemental de Sceaux (5 550 billets disponibles en 2023-2024).

Tableau n° 4 : Taux de fréquentation par saison

Saisons	2018-2019		2020-2021		2021-2022		2022-2023		2023-2024	
	Nbre de billets	Part en %	Nbre de billets	Part en %	Nbre de billets	Part en %	Nbre de billets	Part en %	Nbre de billets	Part en %
Jauge totale offerte	48 589	100	NC	NC	44 163	100	39 631	100	36 286	100
Fréquentation	36 717	76	NC	NC	31 669	72	32 520	82	32 364	89

Source : Analyse billetterie du théâtre, novembre 2023, données Les Gémeaux, retraitement CRC

Graphique n° 3 : Jauge et fréquentation globale des Gémeaux (Sceaux Jazz Festival inclus à partir de 2021)



Source : Les Gémeaux, analyse billetterie du théâtre, novembre 2023 / retraitement CRC

¹³ Ces travaux ont entraîné la réduction de la durée de la saison théâtrale 2023-2024 d'un mois et demi.

¹⁴ La crise sanitaire liée au Covid-19 s'est traduite par de nombreuses annulations de représentations (58 en 2020, 37 en 2021).

Si le nombre de spectateurs a baissé d'un peu plus de 4 400 personnes, entre les saisons 2018-2019 et 2023-2024, le taux de fréquentation en revanche a progressé de 11 % (sous réserve des précisions apportées *supra* sur la fermeture temporaire en 2023). La jauge totale intègre, depuis 2021, les 5 400 à 5 550 places du festival « Sceaux Jazz Festival », vendues à 93 % pour sa 3^{ème} édition en 2024. D'après les données transmises, les représentations théâtrales, en premier lieu, les installations numériques et la reprise de spectacles circassiens participent à cette progression.

Tableau n° 5 : Évolution des taux de fréquentation par discipline

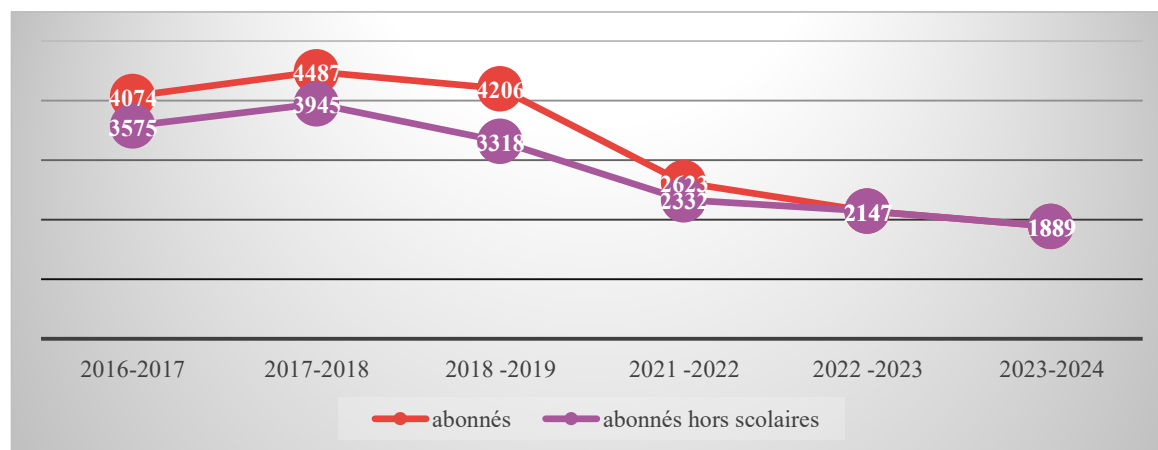
En %	2018-2019	2022-2023	2023-2024
Taux de fréquentation	78	82	89
<i>dont musique</i>	88	82	87
<i>dont théâtre</i>	70	77	87
<i>dont danse</i>	93	90	89
<i>dont cirque</i>	0	84	100
<i>dont autres</i>	9	75	95

* nombre total de spectateurs, publics, visiteurs (dont hors les murs)

Source : d'après les données transmises par l'association

En revanche, le nombre d'abonnés baisse¹⁵ depuis 2017 alors que le coût moyen de l'abonnement¹⁶ a augmenté de près de 24 % sur la même période (cf. tableau n° 3, *supra*) :

Graphique n° 4 : Évolution du nombre d'abonnés par saison



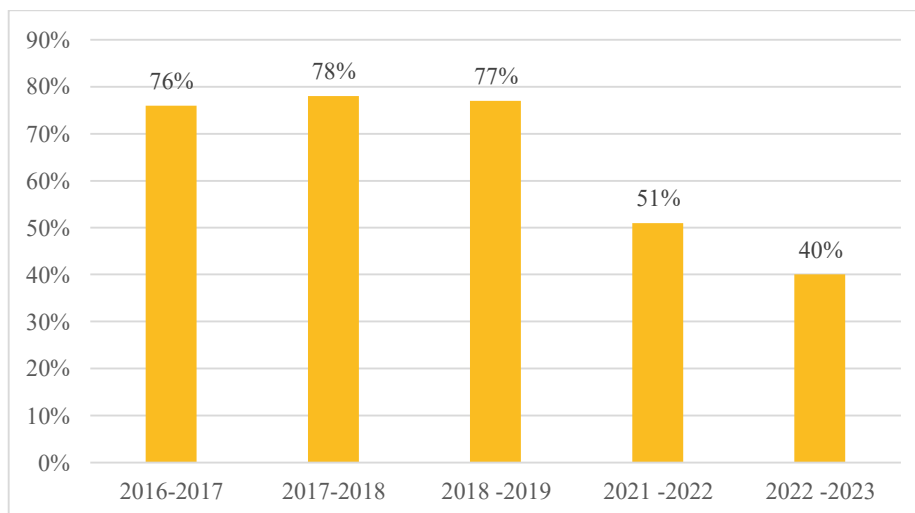
Source : Les Gémeaux, analyse billetterie novembre 2023

¹⁵ Pour ce chiffre, l'association n'a pas été en mesure de remplir complètement le tableau transmis par la chambre. S'agissant de la communication du taux de réabonnement, elle indique que le logiciel utilisé ne lui permettait pas d'avoir ce renseignement.

¹⁶ Calculé à partir du chiffre d'affaires des billets à tarif « abonné » divisé par le nombre d'abonnés. Comme mentionné *supra*, l'association souligne qu'à part le tarif d'abonnement pour dix spectacles, les tarifs d'abonnement individuels n'ont pas changé entre la saison 2018/2019 et la saison 2023/2024. Le prix moyen payé par l'abonné a sans doute augmenté du fait de l'augmentation du nombre de spectacles en tarif B dans le choix de l'abonnement.

Cette évolution est notable dans la structure de fréquentation où la part des abonnés est devenue minoritaire :

Graphique n° 5 : Part des abonnés dans la fréquentation globale



Source : Les Gêmeaux, analyse de la billetterie novembre 2023

Selon la direction, ce changement s'expliquerait par les effets de la crise sanitaire mais aussi par le changement de méthode de comptabilisation des abonnés et le toilettage des bases. En réponse au rapport d'observations provisoires de la chambre, l'association fait par ailleurs valoir que le nombre d'abonnés diminue dans les théâtres depuis le COVID, mais qu'une hausse des nouveaux abonnés serait visible depuis 2021-22, et de façon plus nette en 2023-24 sur le début de saison. Une augmentation des nouveaux spectateurs serait également observée, et le théâtre souligne que la baisse des abonnés serait compensée par l'augmentation du nombre de spectateurs individuels, limitant ainsi l'incidence négative sur le taux de fréquentation global.

2.3.2 L'éducation artistique et culturelle

Le suivi départemental de la convention pluriannuelle d'objectifs montre une évolution positive, même si la comparaison avec la situation relevant de la précédente direction est limitée du fait d'un nombre d'indicateurs communs incomplets sur certains axes (comme pour les « actions en direction du public empêché ou dit *éloigné de la culture* » (cf. annexe n° 2 : *Suivi des objectifs Les Gêmeaux - extrait*)).

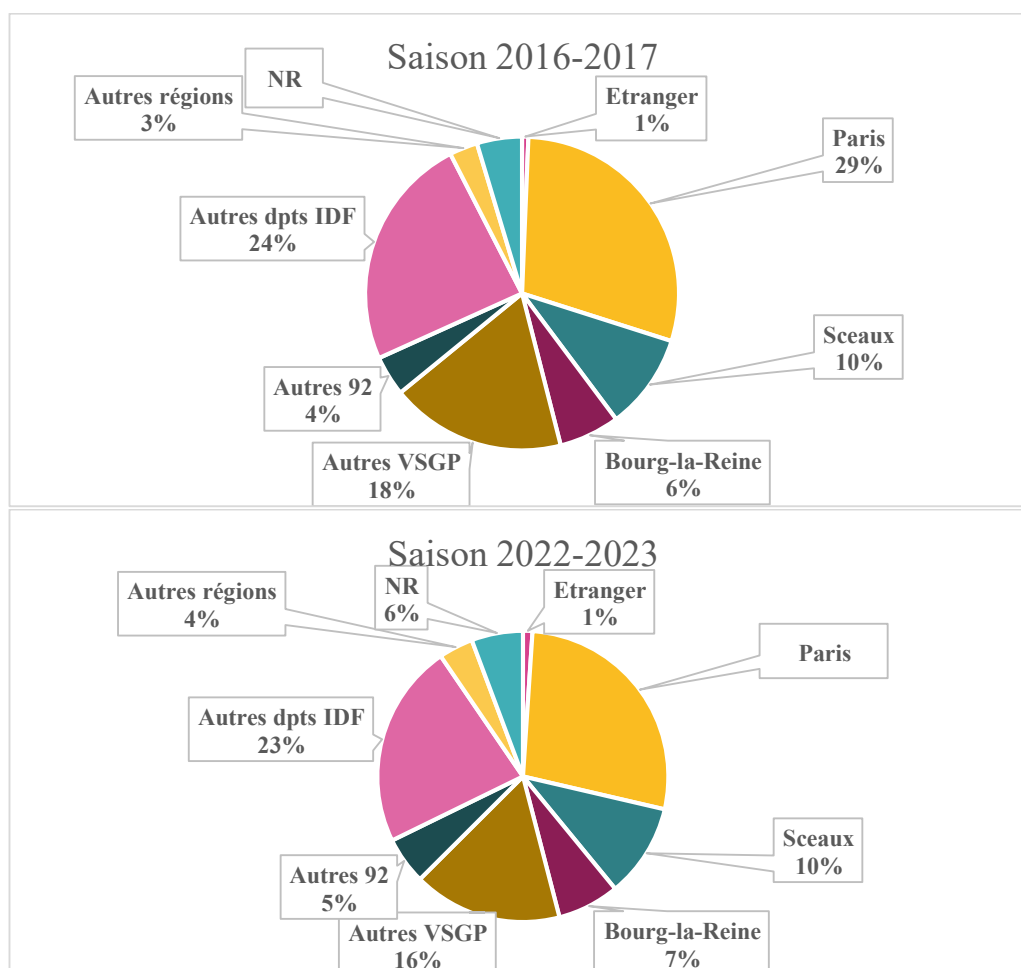
Le suivi des objectifs entre 2022 et 2023 montre une baisse du nombre d'actions d'éducation artistique et culturelle (de 48 à 27), au profit d'actions de médiation dites « bord de plateau » (de 4 à 7). En réponse aux observations provisoires, le théâtre fait valoir que si le nombre d'actions a diminué entre 2022 et 2023, leur ampleur est plus importante. Ainsi, en 2022, 48 actions représentaient 172 heures d'intervention et touchaient 1 012 personnes ; en 2023, 27 actions représentaient 252 heures (soit près du double) et touchaient 1 477 personnes. Les actions tout-public et celles en direction du public éloigné de la culture sont également plus développées en 2023. Le nombre de personnes concernées passe de 102 à 576 pour la première catégorie, et de 20 à 45 pour la seconde. La chambre relève qu'un suivi plus fin de l'âge du public concerné pourrait être fait (indicateur actuel : « de 6 ans à 60 ans »).

Pour la saison 2023-2024, les spectacles « jeune public » et « famille » (hors séances scolaires) ont été au nombre de 53 pour 5 902 spectateurs (88,85 % de taux de remplissage) et les spectacles en « séances scolaires » ont été au nombre de 27 pour 2 322 enfants (96,71 % de taux de remplissage). Par ailleurs, 4 585 billets scolaires, représentent 17 % du nombre total de billets vendus sur la saison (hors cinéma, ateliers et « Sceaux Jazz Festival »)¹⁷.

2.3.3 La répartition géographique des spectateurs

L'analyse de la billetterie présentée au conseil d'administration du 27 novembre 2023, permet d'identifier l'origine géographique du public qui fréquente le théâtre situé à Sceaux. Les spectateurs sont principalement des résidents du département des Hauts-de-Seine (38 %), suivis de ceux de Paris (28 %), une répartition stable depuis 2016 :

Graphique n° 6 : Origine géographique des spectateurs



Source : CRC IDF d'après analyse billetterie de novembre 2023

¹⁷ Rapport d'activité saison 2023-2024.

Le pourcentage des spectateurs de Sceaux et Bourg-la-Reine est sensiblement identique en 2016 et 2023 (10 % pour les premiers et 6 % pour les seconds en 2016, 10 % et 7 % en 2023). Les habitants des deux communes sont en revanche mieux représentés parmi le public des abonnés (respectivement 20 % et 12 % des abonnés).

2.4 Aides à la création, productions et coproductions

Le théâtre Les Gêmeaux accueille actuellement quatre artistes en résidence. En 2021, neuf contrats de coproduction¹⁸, pour un montant de 147 000 euros avaient été conclus. En 2022, huit contrats de coproduction avaient été signés pour un montant de 93 550 euros auxquels s'ajoutent des dépenses de création dans le cadre de productions déléguées pour 14 600 euros.

Dans le cadre de l'édition 2024 (du 13 au 16 juin), du « Sceaux Jazz Festival » qui s'est déroulée dans la cour d'honneur du parc départemental de Sceaux, l'association Les Gêmeaux a obtenu le soutien de deux contributeurs sous forme de mécénat en nature, par la mise à disposition de matériels scéniques, pour un montant total de 3 000 euros.

Par convention signée en mars 2024, un magasin de mobilier contemporain a apporté un soutien en nature à l'évènement par la mise à disposition de mobiliers (chaises, tables, fauteuils, lampes) valorisé pour 10 000 € hors taxes. Les contreparties énoncées à l'article 4 de la convention prévoit l'octroi au mécène de 20 places sur les concerts du festival et/ou sur la saison 2023/2024 des Gêmeaux, et la prise en charge par l'association de deux « sets » de 20 minutes d'une harpiste, à l'occasion d'un évènement organisé dans le magasin de Bourg-la-Reine.

Par convention signée en février 2024, une société de courtage en assurances a apporté, sous la forme d'un don 3 000 euros, un soutien financier à cette manifestation. Dans ce contrat, l'association s'est engagée à mentionner le mécène sur les documents de communication et à lui offrir 12 places sur un des concerts de l'évènement. La direction indique également avoir pu bénéficier de ristournes sur la facturation de location de matériel.

Enfin, « Woman in Jazz » (projet Wizz) est un projet de mentorat exclusivement féminin qui s'inscrit dans le cadre du projet artistique de l'association¹⁹. Sous la direction d'une artiste résidente, les femmes instrumentistes bénéficient d'un accompagnement dans le cadre de leur professionnalisation. Depuis 2024, la fondation BNP Paribas soutient ce projet à hauteur de 50 000 euros (pour trois ans).

¹⁸ Un contrat de coproduction est un contrat « *aux termes duquel deux ou plusieurs parties règlent les conditions dans lesquelles elles participeront en commun à la fabrication, à la réalisation, à l'exploitation ou au financement d'un spectacle vivant* » (instruction fiscale n° 23 du 3 février 2005).

¹⁹ Conjointement porté par le Festival Jazz sous les Pommiers (de Coutances – département de la Manche).

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Sans rupture avec l'identité du lieu, la nouvelle direction a souhaité renouveler le réseau artistique et proposer des formes hybrides de spectacles, par le biais notamment du numérique. Le projet artistique en cours vise ainsi à attirer de nouveaux publics, en proposant d'ouvrir le jazz aux musiques plus actuelles, une politique tarifaire adaptée aux populations du bassin de vie afin de les encourager à fréquenter la scène nationale, et en intégrant le numérique dans les représentations (adaptation en réalité virtuelle, spectacle immersif sous casque audio).

Entre la saison 2018-2019 et 2023-2024, on note une augmentation du nombre de spectacles différents (de 29 à 44), du nombre de représentations (de 108 à 147), et un relatif rééquilibrage des disciplines représentées.

Concomitamment à un abaissement de plus de 18 % des jauges, le taux de remplissage des salles du théâtre entre les saisons 2018-19 et 2022-2023, est passé de 76 % à 82 %. L'évolution des chiffres de la jauge s'expliquent par la fermeture temporaire pour travaux en 2023 mais aussi par une plus grande variété des formes proposées et par l'alternance des salles où se produisent les événements programmés au profit des deux salles plus petites. Cette évolution est ainsi liée à un usage plus diversifié de l'équipement, couplé à une diversification des disciplines et des publics (jeunes et scolaires notamment), conforme au projet artistique et aux objectifs du label « scènes nationales ».

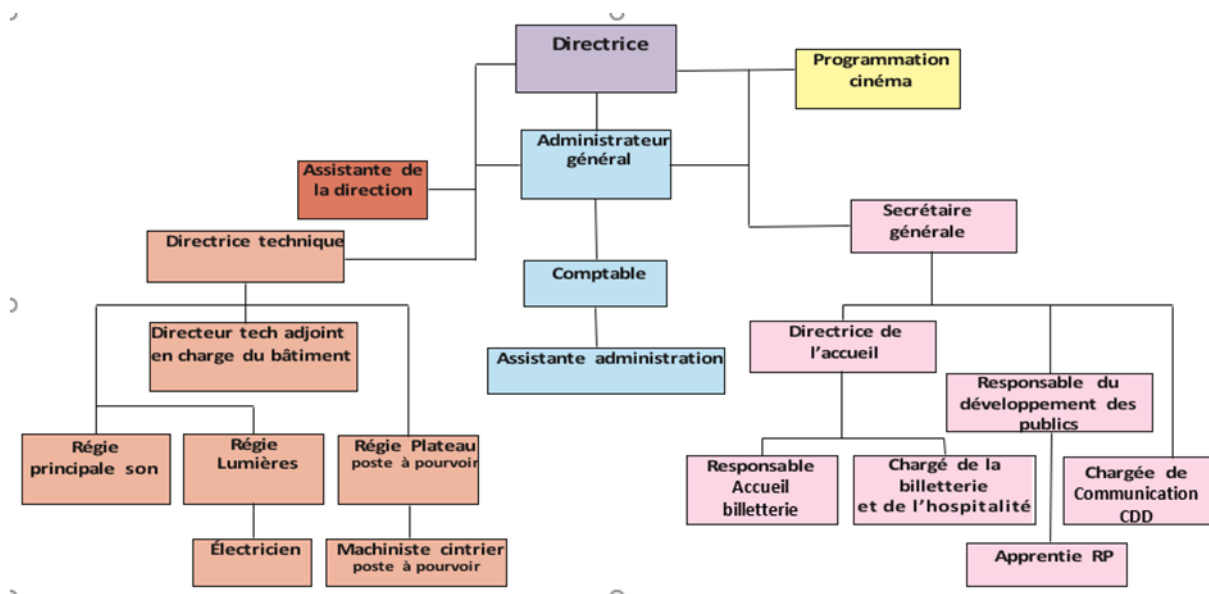
Si le nombre de spectateurs a baissé d'un peu plus de 4 400 entre les saisons 2018-2019 et 2023-2024, pour s'établir à 32 364, notamment du fait de la fermeture temporaire, le taux de fréquentation en revanche a progressé de 11 %. Cette évolution est d'autant plus nette que le nombre des invitations (billets gratuits) est en nette baisse depuis 2017. L'augmentation du nombre de jeunes, de personnes socialement fragiles, de familles et de scolaires parmi le public est à relever. En revanche, bien que le théâtre fasse valoir l'arrivée de nouveaux spectateurs et de nouveaux abonnés, le nombre total d'abonnés baisse depuis 2017 comme dans d'autres structures, baisse qui s'est accélérée avec la crise sanitaire.

3 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

3.1 L'organisation

L'association compte 18 personnels permanents et 5 personnes en CDI intermittent pour accueillir les spectateurs (ouvriers), ainsi qu'une apprentie (relations avec les publics).

Organigramme n° 1 : Les services du théâtre -septembre 2024



Source : Association

Les Gêmeaux disposent d'un règlement intérieur et d'un accord d'entreprise relatif à l'aménagement et à l'organisation de la réduction du temps de travail, signés en mars 2000. Ce dernier a été actualisé en avril 2024.

Par ailleurs, afin de se conformer à l'obligation d'évaluer les risques professionnels liés à l'activité du théâtre, un document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) a été réalisé.

Une note d'information relative aux entretiens annuels et professionnels a été produite et, depuis juin 2022, des entretiens annuels et professionnels ont été mis en place. Ce dispositif a d'abord concerné les cadres de direction et le secrétariat général, il a ensuite été étendu à l'ensemble des personnels durant la saison 2023-2024.

Chaque salarié remplit de manière hebdomadaire un relevé des heures effectuées. Le service administratif en assure le suivi régulier pour permettre la modulation du temps de travail.

Afin d'anticiper et de maîtriser le volume de travail devant être accompli sur l'année, la direction demande, depuis septembre 2024, à chaque salarié de préparer un calendrier prévisionnel de ses tâches et activités pour la saison 2024/2025.

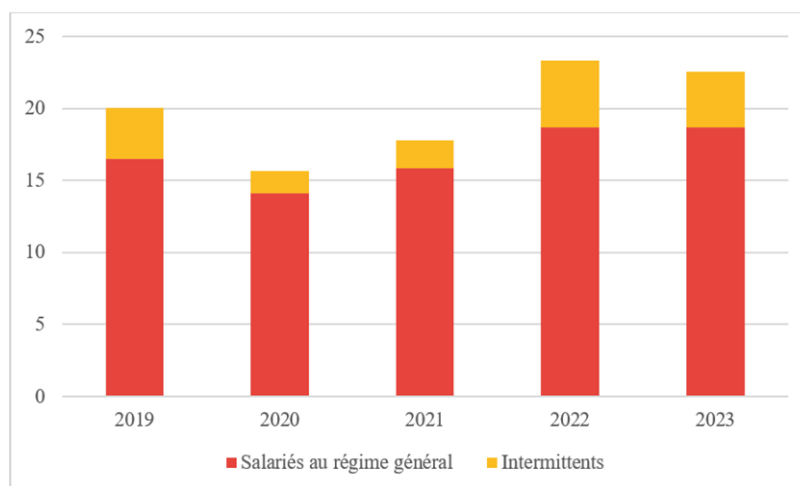
Par ailleurs, et en application de la convention collective nationale pour les entreprises artistiques et culturelles (CCNEAC) (article III.2.2), l'association Les Gêmeaux, est dotée d'un comité social et économique conventionnel (CSEC), élu pour trois ans qui se réunit tous les mois avec la direction.

L'association rédige en début d'année un plan de formation en fonction des demandes formulées dans chacun de ses services. Les formations de sécurité sont prioritaires (habilitation électrique, service de sécurité contre l'incendie et assistance à personnes, etc.). Des versements volontaires auprès de l'opérateur de compétences AFDAS (assurance-formation des artistes du spectacle), permettent aux Gêmeaux de proposer un plus grand nombre de formations à ses salariés.

3.2 Évolution des effectifs et de la masse salariale

Les effectifs au sein du théâtre augmentent de 2,5 ETP depuis 2019 :

Graphique n° 7 : Évolution des effectifs (en ETP)



En réponse aux observations provisoires de la chambre, l'association indique que cette augmentation est due notamment à la création d'un secrétariat général qui intègre les services de communication, de relations avec les publics et de billetterie. Deux postes ont été créés, un poste au secrétariat général en 2021 et un poste de responsable des actions culturelles²⁰ en 2023. Ils ont été financés, selon l'association, par un redéploiement des moyens, et par les économies réalisées à la suite du départ du directeur adjoint qui n'a pas été remplacé.

En 2021, le poste de directeur adjoint a été supprimé pour être remplacé par celui de secrétaire général. En 2024, l'association indique plusieurs mouvements de personnels : deux départs volontaires, en juin et juillet, d'abord de l'assistante de direction technique puis du machiniste/cintriér, la création d'un poste de directeur technique adjoint chargé du bâtiment et le départ à la retraite de l'administratrice qui été remplacée.

L'association a fait appel à une apprentie attachée à la communication et à un stagiaire aux relations publiques. Le poste de régisseur de plateau est quant à lui vacant depuis mars 2020, l'association indique rencontrer des difficultés pour ce recrutement.

Tableau n° 6 : Évolution des effectifs (détail)

ETP	2019	2020	2021	2022	2023
Salariés au régime général					
Dont administration					
<i>CDI</i>	8,83	7,85	8,35	7,98	8,05
<i>Contrat à durée déterminée (CDD)</i>		0,01	0,56	1,58	0,86

²⁰ Le théâtre souligne l'importance à cet égard du développement des actions d'éducation artistique et culturelle, mentionnées dans l'arrêté du 5 mai 2017 fixant le cahier des missions et des charges relatifs au label « scène nationale » et des attendus des différents financeurs et partenaires.

Autres types de contrat				0,52	0,63
Dont communication					
CDI			0,31	1	1
CDD				0,3	0,99
Autres types de contrat				0,41	0,52
Dont technique					
CDI	6,78	5,73	6,21	6,14	6
CDD				0,01	
Autres types de contrat	0,21	0,06			
Dont autres					
CDI	0,61	0,47	0,35	0,57	0,65
CDD	0,06		0,1	0,19	
Autres types de contrat					
Sous-total	16,49	14,12	15,88	18,7	18,7
Salariés intermittents					
dont techniciens	3,46	1,45	1,8	4,2	3,58
dont artistes	0,09	0,11	0,15	0,42	0,32
Sous-total	3,55	1,56	1,95	4,62	3,9
Total	20,04	15,68	17,83	23,32	22,6

Source : données de l'association

Pour la période sous revue, la masse salariale est en nette hausse jusqu'en 2023 :

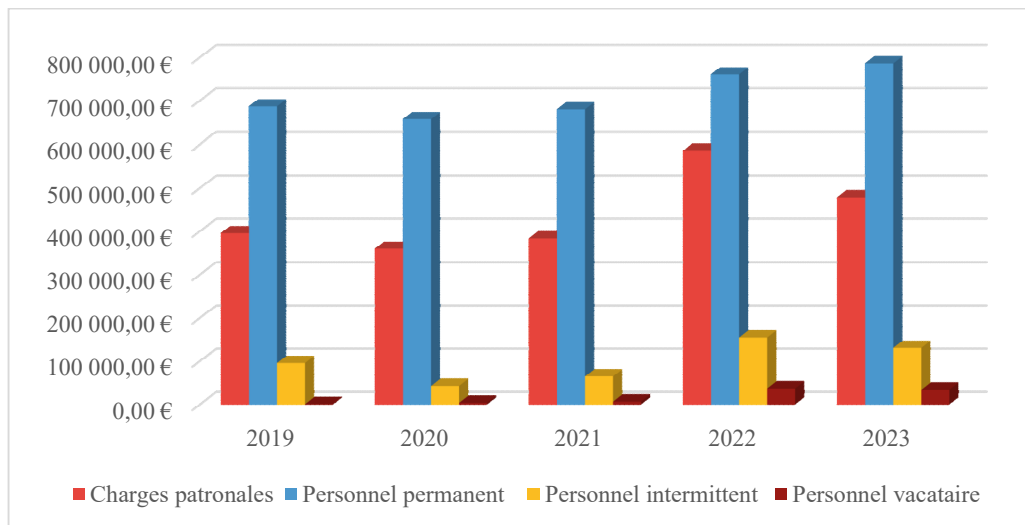
Tableau n° 7 : Évolution de la masse salariale

(en €)	2019	2020	2021	2022	2023	Évolution 2019/2023 (en %)
Salaires & traitements	800 819	707 617	797 524	1 097 782	1 067 326	33
Charges sociales	381 139	284 521	356 192	364 569	451 846	19
Masse salariale	1 181 958	992 138	1 153 716	1 462 351	1 519 172	29

Source : rapports commissaire aux comptes

Entre 2019 et 2023, la masse salariale progresse de 29 %²¹ en raison, notamment de l'augmentation du nombre d'ETP dans la catégorie des salariés permanents (+ 2,2 ETP). L'emploi des intermittents et des vacataires est lié directement à l'activité du théâtre et peut donc varier fortement. La masse salariale de ces personnels augmente ainsi nettement, avant de baisser en 2023 :

²¹ Au vu des rapports du commissaire aux comptes.

Graphique n° 8 : La masse salariale entre 2019 et 2023

Source : CRC IDF d'après les données transmises par l'association

Par-delà l'augmentation des effectifs (+ 2,5 ETP) soulignée par la chambre pour la période sous revue, et justifiée par le théâtre par la création d'un secrétariat et par l'effort requis en matière d'éducation artistique et culturelle, l'association fait valoir qu'hors événements exceptionnels comme la crise sanitaire, l'augmentation sur dix ans de la masse salariale des permanents résulterait principalement de l'augmentation des salaires, de 1 % en moyenne par an, en application de la convention collective (revalorisation sensible en 2022) et de l'accord d'entreprise.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

L'association compte 18 personnels permanents et 5 personnes en CDI intermittent pour accueillir les spectateurs (ouvriers), ainsi qu'une apprentie (relations avec les publics). Les effectifs au sein du théâtre augmentent depuis 2019 (+ 2,5 ETP, dont 2,2 ETP pour les salariés permanents).

Cette augmentation est due notamment à la création d'un secrétariat général qui intègre les services de communication, de relations avec les publics et de billetterie. Entre 2019 et 2023, la masse salariale progresse de 29 % en raison notamment de l'augmentation du nombre de personnels permanent. La masse salariale des intermittents augmente nettement, avant de baisser en 2023.

4 LA SITUATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Les budgets prévisionnels sont réalisés conformément au cadre « Unido » établi par le 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 Unido²²

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, qui permet une approche détaillée par spectacles et par activités en lien avec le système comptable de la structure. Elle constitue un tableau de bord bien documenté qui permet de :

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

4.1 La fiabilité des comptes et la qualité de l'information financière

Les associations qui bénéficient d'aides publiques d'un montant annuel cumulé supérieur à 153 000 euros, doivent tenir une comptabilité qui respecte le plan comptable général et présenter chaque année leurs comptes annuels à leur assemblée générale²³. Ces comptes doivent être certifiés par un commissaire aux comptes, puis publiés.

Pour la période 2019-2023, les comptes sont certifiés sans réserve par le commissaire aux comptes, et présentés aux assemblées générales.

Les associations soumises aux prescriptions du premier alinéa de l'article L. 612-4 du code du commerce doivent publier leurs comptes annuels sur le site de la direction de l'information légale et administrative (décret n° 2009-540 du 14 mai 2009). Pour la période sous revue, cette prescription est respectée.

Au sein de la scène nationale Les Gémeaux, la fonction budgétaire et comptable est assurée par le service administratif et comptable composé de trois personnes, une administratrice, un comptable et une assistante administrative et comptable. Un prestataire extérieur intervient également en qualité d'expert-comptable (une journée tous les deux mois et sur demande).

²² 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.

²³ Articles L. 612-4 et D. 612-5 du code du commerce.

Le délai moyen de paiement est, selon l'administration du théâtre, de 19 jours en 2024²⁴.

Par ailleurs, l'article 20 de la loi n° 2006-586 du 23 mai 2006 relative au volontariat associatif et à l'engagement éducatif précise que « *les associations dont le budget annuel est supérieur à 150 000 euros et recevant une ou plusieurs subventions de l'État ou d'une collectivité territoriale dont le montant est supérieur à 50 000 euros, doivent publier chaque année dans le compte financier les rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants bénévoles et salariés ainsi que leurs avantages en nature* ». Ceci n'a pas été fait. Interrogée sur ce point, l'association considère qu'un seul cadre dirigeant était rémunéré (la directrice). En conséquence, aucune rémunérations et avantages en nature ne pourraient être communiqués car cela reviendrait à communiquer une information individualisée. La chambre ne partage pas cette analyse, l'administrateur et le secrétaire général pouvant intégrer ce calcul et permettre une information non individualisée.

Recommandation régularité 1 : Publier chaque année dans le compte financier les rémunérations des trois plus hauts cadres dirigeants bénévoles et salariés ainsi que leurs avantages en nature, conformément à l'article 20 de la loi n° 2006-586 du 23 mai 2006 relative au volontariat associatif et à l'engagement éducatif.

La chambre prend acte de l'engagement de l'association à prendre en compte cette recommandation pour le compte de résultat de l'année 2024.

Enfin, la mise à disposition des locaux par l'établissement territorial est mentionnée dans les comptes mais non valorisée.

Recommandation régularité 2 : Valoriser dans les comptes la mise à disposition des locaux du théâtre par l'établissement territorial Vallée Sud Grand Paris, conformément au règlement de l'autorité des normes comptables n° 2018-06 du 5 décembre 2018 relatif aux comptes annuels des personnes morales de droit privé à but non lucratif, homologué par arrêté du 26 décembre 2018.

La chambre prend acte de l'engagement de l'association à se rapprocher des services compétents de l'EPT Vallée Sud Grand Paris, pour que les éléments nécessaires à la mise en œuvre de cette recommandation lui soient communiqués.

4.1.1 Les achats

Les associations labellisées « scènes nationales » constituent des pouvoirs adjudicateurs au sens du code de la commande publique, elles sont donc soumises à ses règles.

²⁴ Cf. Export délais de paiement.

L'ensemble des travaux sont réalisés et financés par le propriétaire des locaux, l'EPT Vallée Sud Grand Paris, qui garde la maîtrise d'ouvrage et reste donc le pouvoir adjudicateur. Ce principe affecte d'ailleurs la gestion des commandes de fournitures et de services. Le théâtre, s'il doit bien prendre à sa charge certains achats de fournitures ou les contrats de maintenance et d'entretien, n'a pas le choix du prestataire, imposé contractuellement par le maître d'ouvrage, voire par le maître d'œuvre.

Concernant les dépenses artistiques qui représentent une part importante du budget de la scène nationale, elles sont exclues des règles de publicité et de mise en concurrence préalable au titre du 1 de l'article R. 2122-3 du code de la commande publique.

Par ailleurs, si certains achats de fournitures et de services sont supérieurs au seuil de 40 000 € HT, ils s'inscrivent toujours, selon le théâtre, dans les exceptions possibles aux règles de la commande publique.

L'article R. 2122-3 1° du code de la commande publique dispose que *« l'acheteur peut passer un marché sans publicité ni mise en concurrence préalables lorsque les travaux, fournitures ou services ne peuvent être fournis que par un opérateur économique déterminé, pour l'une des raisons suivantes : 1 Le marché a pour objet la création ou l'acquisition d'une œuvre d'art ou d'une performance artistique unique ; 2 Des raisons techniques. Tel est notamment le cas lors de l'acquisition ou de la location d'une partie minoritaire et indissociable d'un immeuble à construire assortie de travaux répondant aux besoins de l'acheteur qui ne peuvent être réalisés par un autre opérateur économique que celui en charge des travaux de réalisation de la partie principale de l'immeuble à construire ; 3° l'existence de droits d'exclusivité, notamment de droits de propriété intellectuelle. Le recours à un opérateur déterminé dans les cas mentionnés aux 2 et 3 n'est justifié que lorsqu'il n'existe aucune solution de remplacement raisonnable et que l'absence de concurrence ne résulte pas d'une restriction artificielle des caractéristiques du marché. »*

Les pouvoirs adjudicateurs doivent être vigilants dans l'application de cet article. Ainsi, les dépenses d'acquisition de matériels techniques ou de mobiliers scéniques n'entrent pas dans le périmètre des dérogations du 1 de l'article précité. Par ailleurs, les seuils doivent être calculés sur l'ensemble de la durée des marchés prévus, dans la limite de quatre ans pour les marchés de fournitures et de services répondant à un besoin régulier.

Les Gêmeaux indiquent mettre en œuvre une stratégie tournée vers la performance de l'achat. Ainsi pour tout investissement, ou contrat de prestation, d'un montant estimé au moins égal à 25 000 € (ancien seuil) et inférieurs aux seuils de la commande publique, une mise en concurrence sans publicité est mise en place avec la réception de trois devis et la mise en place de critères pour la sélection des offres.

Les Gêmeaux sont engagés par ailleurs dans un partenariat avec de nombreuses structures, dont d'autres scènes nationales, notamment Le « Théâtre 71 » ou la scène nationale de Malakoff. Il permet de mutualiser les coûts d'accueil, la disponibilité des compagnies et des publics et de réduire l'impact environnemental des voyages des compagnies. Ce partenariat s'est manifesté deux fois en 2024 avec les spectacles *Qui Som ?* et *Exit Above*. Afin de mutualiser les coûts, notamment des voyages à l'étranger, l'association s'est rapprochée de plusieurs théâtres, en Île-de-France mais également en régions, pour accueillir conjointement le spectacle dans le cadre d'une tournée nationale. À ce jour, deux scènes nationales ont donné un accord de principe pour un accueil mutualisé.

D'autre part, selon le théâtre, les scènes nationales essaient aussi souvent que possible de mutualiser certaines dépenses, particulièrement lors d'accueil de spectacles identiques sur une saison. Les directeurs techniques des scènes nationales sont en réseau et mutualisent leurs fiches techniques : besoins en personnels, location ou prêt de matériel. Un recensement des matériels de chaque théâtre du territoire est envisagé avec la perspective d'achats complémentaires mutualisés.

4.1.2 Les écarts entre les prévisions budgétaires et l'exécution

Les taux d'exécution, points de vigilance relevé par les financeurs dans une période antérieure, notamment en recettes, sont variables sur la période, mais n'appellent pas d'observation particulière :

Tableau n° 8 : Écart entre le budget prévisionnel et le compte de résultat

(en M€)	Fonctionnement							
	Recettes			(en %)	Dépenses			(en %)
	Budget prévisionnel	Compte de résultat	Écarts	Taux d'exécution	Budget prévisionnel	Compte de résultat	Écarts	Taux d'exécution
2019	3,45	3,97	0,52	115	3,45	3,69	0,24	107
2020	3,47	3,30	- 0,17	95	3,47	3,23	- 0,24	93
2021	3,54	3,66	0,12	103	3,54	3,62	0,08	102
2022	4,33	4,15	- 0,18	96	4,33	4,18	- 0,15	97
2023	3,64	4,03	0,39	111	3,64	3,94	0,30	108

Source : CRC IDF à partir des fichiers Unido et des comptes annuels de l'association

4.2 La gestion du patrimoine

4.2.1 L'inventaire du patrimoine

L'association dispose d'un inventaire général daté de septembre 2023, qui inventorie le matériel par destination et par type (scène, atelier, buanderie, lumière, son, cinéma, vidéo, informatique, électroménager, mobilier, travaux), et indique l'année d'achat, l'acheteur (qui peut être l'association, la ville de Sceaux, VSGP et l'ancienne communauté d'agglomération des Hauts-de-Bièvre), ainsi que le coût et la quantité en stock. L'association dispose d'un tableau d'amortissement actualisé tous les ans consultable dans le logiciel comptable.

La période d'amortissement à retenir pour les biens non décomposables (mesure de simplification pour les petites et moyennes entreprises) est fondée sur la durée d'usage ; les amortissements pour dépréciation sont calculés suivant le mode linéaire en fonction de la durée d'utilité ou de la durée d'usage prévue²⁵.

²⁵ Logiciel : 1 à 3 ans ; Matériel technique : 2 à 10 ans ; Installations générales : 3 à 10 ans ; Matériel de bureau : 3 à 10 ans ; Mobilier : 5 à 10 ans.

À la suite d'une proposition de l'association des scènes nationales, Les Gêmeaux vont réaliser leur premier « bilan carbone », qui servira de référence à l'ensemble du réseau. Quatre scènes nationales ont été sélectionnées sur l'ensemble du territoire, dont Les Gêmeaux, la seule en Île-de-France. Une remontée de données a été réalisée avant l'été 2024, qui seront analysées à l'automne, afin que le rendu des résultats accompagné d'un plan d'action se fasse en janvier 2025.

4.2.2 La mise à disposition des locaux

Les conventions d'objectifs et de moyens²⁶ (COM) successives signées entre l'établissement public territorial Vallée Sud Grand Paris et l'association les Gêmeaux, prévoient la mise à disposition gracieuse de l'équipement culturel situé à Sceaux au bénéfice de l'association.

Par ailleurs, l'association indique qu'elle est autorisée à mettre à disposition à des tiers pour exploitation professionnelle le pôle de restauration du théâtre.

L'EPT VSGP prend en charge les gros travaux sur le bâtiment, comme par exemple en 2019/2020, la reprise d'ouvrage existant comme la dalle de l'atelier de menuiserie ou la pose d'un IPN²⁷, le remplacement de la régulation du chauffage, ou en 2023 la rénovation du hall d'accueil et du hall n° 1, la création d'une toilette, la mise en conformité pour les personnes à mobilité réduite. Les types de travaux réalisés relèvent également de l'entretien courant ou de la mise aux normes (changements : des blocs de secours, du système de sureté contre l'intrusion, le remplacement du serveur téléphonique).

Les Gêmeaux prennent en charge les petits travaux d'entretien et l'achat de fournitures nécessaire au bon fonctionnement du bâtiment (entre 27 000 et 31 000 € sur la période).

La hausse des dépenses pour l'exercice 2022 (42 000 €) est intervenue au titre d'interventions dans les domaines de la sécurité contre l'incendie, du chauffage, de la ventilation et de la climatisation ou encore dans le domaine scénique (changement des extincteurs, des vannes d'eau, d'une carte électronique, de batteries de secours, de câbles d'acier de porteuses).

Au titre de l'exercice 2024, l'association précise ne pas avoir acquis ou sollicité de subventions d'investissement.

4.2.3 La gestion de l'espace de restauration

Un espace de restauration peut accueillir entre 40 et 80 couverts et dispose d'un « coffee shop », d'un bar, d'une terrasse, d'une cuisine et de locaux annexes. La commune de Sceaux concède l'utilisation de la licence de 4^{ème} catégorie dont elle est propriétaire.

²⁶ Article 5 – Soutien en nature.

²⁷ IPN : I à profil normalisé.

La concession d'exploitation de cet espace de restauration a fait l'objet en juin 2018, d'une convention d'occupation temporaire du domaine public, aux fins de gestion d'un pôle de restauration conclue entre l'association « Les Gémeaux/scène nationale » et une société à responsabilité limitée (SARL).

D'une durée initiale de deux ans (du 1^{er} septembre 2018 au 31 août 2020), un avenant en date du 13 décembre 2019 a porté la durée d'occupation de deux ans à quatre ans, soit du 1^{er} septembre 2020 au 31 août 2024.

Un autre avenant²⁸ est intervenu le du 28 juin 2023, à la suite d'importants travaux entrepris par VS GP au niveau des halls du théâtre, qui ont entraîné la fermeture du restaurant pour une période de deux mois et trois semaines (8 juin-1^{er} septembre 2023).

4.2.3.1.1 Les clauses financières de la convention : la redevance d'occupation

En contrepartie de l'occupation des lieux, la redevance annuelle d'occupation comporte une part fixe et une part variable dont les modalités de calcul sont les suivantes : la part fixe annuelle est de 1 800 € HT, soit 150 €/mois. Chaque année, la part fixe est valorisée en tenant compte des variations de l'indice de référence des loyers publiés par l'institut national de la statistique et des études économiques (Insee).

En ce qui concerne la part variable, l'investissement fait par le preneur dans la salle de restaurant, supérieur à 20 000 euros a été pris en compte, la part variable devant s'appliquer seulement après deux années d'exploitation. Par ailleurs, elle doit être adossée au chiffre d'affaires HT, si celui-ci est égal ou supérieur à 380 000 euros, soit 3 % du chiffre d'affaires HT réalisé dans l'année civile.

Compte tenu de l'exonération prévue par le contrat, de la pandémie du Covid-19, puis des travaux engagés en 2023 par VS GP, le prestataire n'a pas atteint un chiffre d'affaires égal ou supérieur à 380 000 euros qui lui permette de s'acquitter de la part variable. Dans le cadre de la fermeture pour travaux en 2023, l'avenant du 28 juin 2023 prévoit d'ailleurs le versement par Les Gémeaux à la SARL d'une indemnité pour compenser la fermeture du restaurant.

4.2.3.1.2 Les charges

La redevance fixée par la convention n'inclut pas les frais divers de fonctionnement courant. Aussi, les frais d'électricité sont supportés par le preneur, ainsi qu'un forfait de 1 500 € annuel, soit 125 €/mois, pour la consommation d'eau qui lui sera facturée en fin d'année par le concédant.

Lors du conseil d'administration du 6 avril 2021, l'administratrice du théâtre a souhaité ne pas facturer au restaurant, fermé depuis plusieurs mois, la redevance de 150 euros, ni le « forfait eau » de 125 euros. La période concernée commençait au mois de janvier 2021 jusqu'à la reprise de l'activité. Le conseil d'administration a adopté cette exonération à l'unanimité.

²⁸ Cet avenant a prolongé la convention jusqu'en 2025.

La convention avec le restaurant, qui n'a jamais permis de dégager une redevance au profit du théâtre et apparaît peu satisfaisante en termes de satisfaction des clients, se termine en juin 2025. Le bureau souhaiterait relancer un appel à candidature. Le théâtre a établi un nouveau cahier des charges plus précis, quant aux exigences en matière d'adaptation des pratiques et des menus aux spécificités d'un restaurant de théâtre (réactivité, types de plat), permettant de répondre aux besoins des spectateurs, des artistes invités et de dégager un chiffre d'affaires suffisant pour générer une redevance.

Cependant selon la convention actuelle, l'association « Les Gémeaux Scène nationale » attribue au preneur la « *concession de l'exploitation de l'espace restauration, étant rappelé que le bâtiment ayant été affecté au concédant dans le cadre d'une convention de mise à disposition de domaine public, la présente convention est exclue du statut des baux commerciaux et présente un caractère temporaire et révocable* ».

La convention de mise à disposition du domaine public n'a pas été fournie à la chambre et la mise à disposition résulte de la seule COM précitée, en son article 5. Celle-ci ne procède pas une affectation mais à une « mise à disposition à titre gracieux de l'équipement communautaire ». Or, selon le code général de la propriété des personnes publiques, l'autorisation d'occupation ou d'utilisation du domaine public est délivrée par la seule personne publique propriétaire (article R. 2122-2). L'association est ainsi appelée à régulariser sa situation à l'occasion d'une nouvelle convention d'occupation pour l'espace de restauration, en signant avec l'établissement public territorial une convention de mise à disposition du domaine public, l'autorisant explicitement à conclure une convention temporaire d'occupation pour l'espace de restauration avec un nouveau preneur.

Recommandation régularité 3 : Régulariser la convention d'occupation temporaire du domaine public aux fins de gestion d'un pôle de restauration par la signature d'une convention de mise à disposition du domaine public avec l'établissement public territorial.

L'association indique en réponse aux observations provisoires qu'un appel à candidatures lancé à l'automne 2024 s'avère fructueux et qu'une concertation avec les services juridiques de l'établissement public territorial est en cours en 2025 afin de mettre en place une convention d'occupation du domaine public régulière avec le futur exploitant. La chambre prend acte de la procédure en cours.

4.3 La trajectoire financière

4.3.1 Des ressources globales en légère hausse mais des recettes propres en baisse

Les ressources de l'association ont augmenté de 10 % pendant cette période passant de 3,70 M€ en 2019 à 4,06 M€ en 2024.

Tableau n° 9 : Évolution des produits d'exploitation

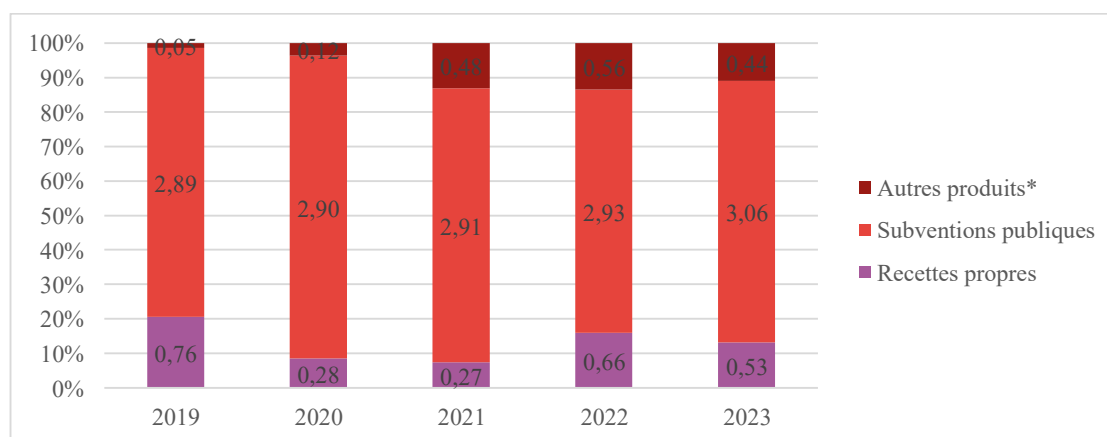
(en M€)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	(en %)	
							Part moyenne 2019-2024	Évolution entre 2019 et 2024
Subventions publiques	2,89	2,90	2,91	2,93	3,06	3,08	78	7
Recettes propres	0,76	0,28	0,27	0,66	0,53	0,7	14	- 8
dont recettes de billetterie	0,69	0,26	0,26	0,64	0,45	0,65	92	- 6
dont exploitation de spectacle					0,01		0	
dont mécénat							0	
dont autres	0,07	0,02	0,01	0,02	0,07	0,05	8	-40
Autres produits*	0,05	0,12	0,48	0,56	0,44	0,28	8	82
Total	3,70	3,30	3,66	4,15	4,03	4,06	100	10

* Transferts de charges et reprise de provision, produits financiers, produits exceptionnels

Source : CRC IDF à partir des données transmises par l'association

Le montant des subventions de fonctionnement attribuées au théâtre par ses financeurs a augmenté de 3 % sur l'ensemble de la période, alors que l'indice des prix à la consommation (IPC) dans le secteur des services est passé de 104,6 en décembre 2019 à 116,3 en décembre 2024 (en base 100 sur 2015, [chiffres INSEE](#)), soit une augmentation de 11,2 % sur la même période (+ 35,5 % pour l'IPC en matière d'énergie).

La part des recettes propres, supérieure à 20 % en 2019, tend à baisser sur la période, alors que celle des subventions publiques se renforce, exception faite des « autres produits » (transferts de charges²⁹ et reprise de provision, produits financiers, produits exceptionnels), dont le niveau a été très élevé dans un contexte de post-crise sanitaire :

Graphique n° 9 : Ventilation des recettes (en M€ et en %)

Source : CRC IDF à partir des données transmises par l'association

²⁹ Dans le cadre de partenariats avec d'autres structures (théâtre, établissements scolaires, etc.), on trouve dans ce compte les dépenses réalisées par le théâtre pour le compte de ses partenaires, qui leur sont refacturées. Le compte-support devrait changer à compter du 1^{er} janvier 2025 sur conseil de l'expert-comptable.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, l'association a indiqué qu'en 2024, l'ensemble des recettes propres représente 17 % de l'ensemble de ses recettes. L'association fait valoir, qu'hormis la subvention exceptionnelle de l'EPT à hauteur de 80 000 euros notifiée fin 2023, les subventions de fonctionnement ont très peu évolué depuis 15 ans, au regard de l'évolution des indices de prix. Pour mettre en œuvre des actions d'EAC, l'association dit solliciter des subventions, appels à projet politique de la ville, accessibilité, office national de diffusion artistique, etc. qui, ajoutées aux reprises au résultat des subventions d'investissement, font varier à la marge le montant total des subventions. Selon le théâtre, la part des recettes propres est liée à la part de l'activité qui a été affectée en 2020, 2021 et dans une moindre mesure en 2022 par la crise sanitaire et, en 2023, par la fermeture du théâtre pour travaux.

L'association a obtenu le 4 juillet 2023 un rescrit fiscal l'habilitant à recevoir des dons d'individus ou d'entreprises sous le régime fiscal du mécénat. L'association indique que les apports de mécénat en nature apparaîtront dès les comptes 2024 dans les comptes de classe 8, dits comptes spéciaux.

4.3.2 Des charges tirées à la hausse par la masse salariale jusqu'en 2023

Les charges de fonctionnement ont augmenté de 7 % entre les exercices 2019 et 2023, essentiellement du fait de la masse salariale :

Tableau n° 10 : Évolution des charges de l'association

(en M€)	2019	2020	2021	2022	2023	2024*	(en %)	
							Part moyenne 2019-2024	Évolution entre 2019 et 2024
Charges du « théâtre en ordre de marche »³⁰	1,75	2,38	2,32	2,13	2,23	1,87	56	7
<i>dont frais de fonctionnement</i>	0,46	0,40	0,40	0,45	0,47	0,39	21	-15
<i>dont masse salariale</i>	1,04	0,94	1,05	1,25	1,37	1,18	55	13
<i>dont autres</i>	0,25	1,05	0,86	0,43	0,39	0,28	26	12
Charges artistiques et complémentaires	1,94	0,85	1,30	2,06	1,72	2,16	44	11
<i>dont accueil des spectacles</i>	1,08	0,53	1,06	1,55	1,37	1,84	73	70
<i>dont production et co-production</i>	0,83	0,29	0,16	0,45	0,25	0,17	22	-80
<i>dont charges complémentaires</i>	0,02	0,01	0,04	0,02	0,05	0,1	2	400
<i>dont autres</i>	0,02	0,02	0,05	0,04	0,05	0,05	2	150
Total	3,69	3,23	3,62	4,18	3,94	4,06	100	9

Source : CRC IDF à partir des données transmises par l'association (* données 2024 provisoires).

³⁰ Terme retenu dans la maquette Unido (ministère de la culture).

En réponse aux observations provisoires de la chambre, l'association souligne que les frais de fonctionnement sont relativement stables depuis 2019 et diminuent à compter de 2023 avec la reprise du paiement des fluides par l'EPT VSGP³¹.

La part des charges artistiques et complémentaires est passée de 53 % à 44 % des charges totales d'exploitation entre 2019 et 2023. Cette part s'élève de nouveau à 53 % en 2024.

4.3.2.1.1 Le coût moyen du spectateur payant

À partir des données transmises par l'association, le tableau ci-dessous présente le coût moyen d'un spectateur rapporté aux coûts de fonctionnement. Les coûts de fonctionnement prennent en compte tous les frais liés aux spectacles, à savoir : la cession, les frais technique, les frais annexes, la communication, les droits d'auteurs, les intermittents. Parallèlement à la baisse de la jauge et de la fréquentation en volume, le coût moyen du spectateur a légèrement baissé entre la saison 2018/2019 et la saison 2023/2024³² :

Tableau n° 11 : Coût moyen par disciplines³³ et par spectateur (en €)

Disciplines par saison	2018/2019			2023/2024		
	Nombre de fréquentation	Coût	Coût par spectateur	Nombre de fréquentation	Coût	Coût par spectateur
Musique	6 161	220 362	36	8 693	508 876	59
Théâtre	19 939	1 146 475	57	11 859	649 351	55
Danse	10 415	411 001	39	8 426	276 458	33
Cirque	0	0	-	752	11 913	16
Autres	295	10 283	35	2 634	76 545	29
Total	36 810	1 788 121	49	32 364	1 523 143	47

Source : CRC IDF d'après les données transmises par l'association

La distribution des coûts par spectateur et par discipline indique que le théâtre reste une discipline coûteuse, malgré une légère baisse de son coût unitaire entre la saison 2018-2019 et la saison 2023-2024 (de 57 à 55 €), le coût par spectateur de la musique étant désormais le plus lourd du fait des frais d'organisation du « Sceaux Jazz Festival ».

³¹ Pour 2023, l'association indique avoir prévu 120 000 € pour ses dépenses de fluides (eau, électricité, gaz) et précise que pour la période de janvier à mai, les coûts se sont élevés à 66 322 €, (contre 70 559 € pour l'année entière 2022). L'association a cependant bénéficié de la décision de l'établissement public territorial VSGP, de prendre à sa charge à compter du 1^{er} juin 2023 les dépenses de fluides. La structure a également eu recours au bouclier tarifaire et une aide de 15 000 € lui a été accordée par l'État (direction régionale des affaires culturelles).

³² Le théâtre précise que la réalisation de séries de 3 à 10 représentations permet aussi de diminuer le coût et l'impact environnemental par représentation en réalisant des économies d'échelle en particulier sur les frais de transport.

³³ Incluant le « Sceaux Jazz Festival » en plein air au domaine départemental du Parc de Sceaux.

Sur ces différents points, en réponse aux observations provisoires de la chambre, le théâtre fait valoir que les conventions d’objectifs font de l’accès à la culture pour tous une priorité sans tenir compte du coût par spectateur, les subventions étant versées pour compenser la différence entre le coût d’un spectacle et sa « rentabilité », ce qui diffère du modèle du théâtre privé. C’est ce principe qui permet, selon le théâtre, de proposer au public des tarifs abordables et inférieurs à ceux pratiqués par le théâtre privé.

4.3.2.1.2 Le coût de la création et de la diffusion

Les artistes en résidence sont accueillis depuis 2021, et le coût moyen des aides à la création s’élevait alors à 15 750 €.

En 2023, Les Gêmeaux ont consacré 146 000 € à la création, dont 49 000 € pour les artistes en résidences, soit 34 % du financement de la création. Ce pourcentage est variable sur la période : il s’est élevé à 11 % en 2022 et s’établît à 43 % en 2024.

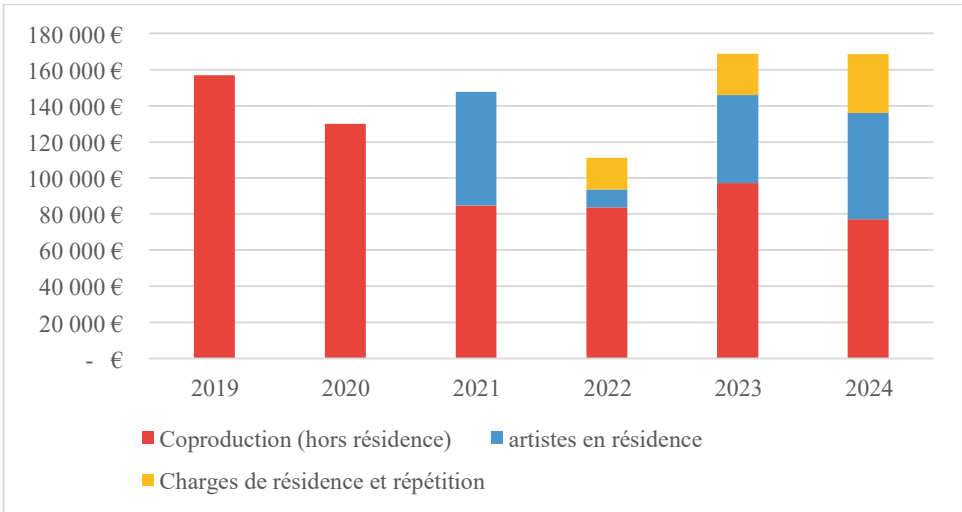
Tableau n° 12 : Coût de la création

(en €)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Coproduction	157 000	130 000	147 700	93 550	146 000	135 990
dont artistes en résidence	0	0	63 000	10 000	49 000	59 000
Charges de résidence et répétition	0	0	0	17 499	22 731	32 542

Source : CRC IDF d’après les données transmises par l’association (UNIDO)

L’accueil d’artistes en résidence coïncide avec le début du projet artistique de la nouvelle direction.

Graphique n° 10 : Évolution des aides à la création entre 2020 et 2024

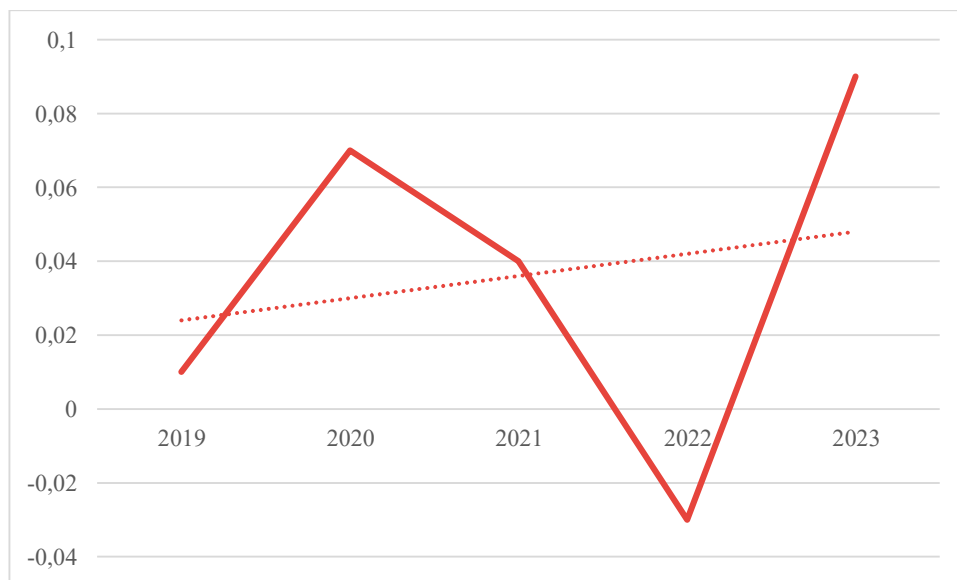


Source : CRC IDF d’après les données transmises par l’association

4.4 L'évolution du résultat et le bilan

Pendant la période sous revue, le résultat d'exploitation n'a été négatif qu'une fois, en 2022 :

Graphique n° 11 : Résultat d'exploitation (en M€)



Source : CRC IDF à partir des données transmises par l'association

Dans le cadre de la matrice budgétaire Unido, le disponible artistique est la différence entre les produits et les charges fixes de fonctionnement de la structure, communément appelé coût du théâtre en ordre de marche, augmenté du résultat financier de la saison, différence entre les charges et produits. Il s'agit donc des recettes dégagées et disponibles pour la réalisation de la programmation artistique, notamment les activités d'accueil, de production, de co-production, les autres activités et les activités complémentaires. Le disponible artistique a beaucoup fluctué pendant la période sous revue du fait de la crise sanitaire. Il était de 1,17 M€ en 2019 et de 0,97 M€ en 2023, mais seulement de 0,87 M€ hors reprises et provisions, soit une baisse supérieure à 17 %.

En réponse aux observations provisoires de la chambre, le théâtre fait valoir que le disponible artistique augmente durant les années de COVID, en raison de dépenses de fonctionnement (notamment la masse salariale) exceptionnellement basses couplées avec un maintien des subventions, mais s'érode sur la durée. Le théâtre souligne que l'absence d'indexation des subventions sur l'inflation voue le disponible artistique à une diminution mécanique commune à toutes les scènes nationales.

En ce qui concerne le bilan, l'association ne présente pas de signaux d'alerte majeur et son endettement est nul :

Tableau n° 13 : Évolution du bilan

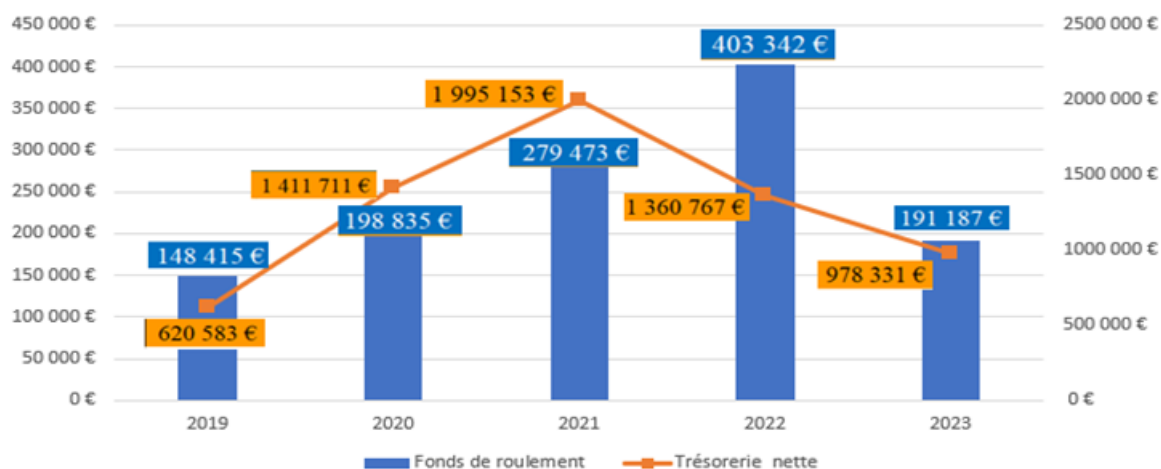
(en €)	2019	2020	2021	2022	2023
Ressources propres	88 576	157 947	196 721	165 587	251 784
Provisions pour risques et charges	137 688	104 110	121 734	272 379	94 810
Fonds dédiés ou reportés	4 823	882 622	1 029 625	562 722	459 762
Dettes à plus d'un an	0	0	0	0	0
Ressources structurelles	39 989	19 124	52 269	165 359	138 950
Actif mobilisé	117 837	82 345	91 251	199 983	294 357
Fonds de roulement	148 415	198 835	279 473	403 342	191 187
Actif circulant	308 135	223 426	261 141	501 649	591 439
Dettes d'exploitation	780 304	1 436 301	1 976 822	1 459 074	1 378 583
Besoin en fonds de roulement	- 472 168	- 1 212 875	- 1 715 681	- 957 425	- 787 144
Trésorerie nette	620 583	1 411 711	1 995 153	1 360 767	978 331
Total bilan	1 046 556	1 717 482	2 347 628	2 062 399	1 864 127

Source : CRC IDF d'après les données transmises par l'association

Les « fonds dédiés » sont des fonds reportés correspondant aux engagements des compagnies avant la crise sanitaire (notamment de grosses productions internationales annulées). Les subventions afférentes ont fait l'objet d'une circulaire datée du 6 mai 2020 parue durant la crise sanitaire. Fléchés pour les productions reportées, ces fonds sont appelés à disparaître en 2026.

La trésorerie, en dépit d'importantes variations notamment du fait de la crise sanitaire, est équivalente en 2023 à 90 jours de charges d'exploitation (activité artistique comprise) et apparaît suffisante :

Graphique n° 12 : Évolution de la trésorerie et du fonds de roulement de l'association



Source : CRC IDF d'après les données transmises par l'association

L'analyse de la trajectoire réelle des deux dernières années est troublée par l'effet de report des « fonds dédiés », les subventions ayant été maintenues alors que de nombreux spectacles (58 en 2020, 37 en 2021) étaient reportés. En dépit de cet effet de report, la trajectoire financière du théâtre n'est pas fragile au regard de son résultat et des principaux soldes, sous la réserve importante qu'elle est étroitement dépendante du niveau de financement public, les subventions constituant sa principale ressource et la part des recettes de billetterie étant en baisse (de 19 % à 11 % des recettes totales en 2023). En 2024, les recettes de billetterie étaient cependant à un meilleur niveau (16 %).

En réponse aux observations provisoires de la chambre, l'association du théâtre des Gémeaux souligne que sa gestion des fonds publics est saine, malgré une évolution du montant des subventions perçues très inférieure au rythme de l'inflation. La dépendance au financement public évoquée est, selon elle, intrinsèque au modèle économique des scènes nationales et des labels en général. Celles-ci réalisent en effet, selon l'association, une mission d'intérêt public répondant à un cahier des charges défini par la puissance publique. Pour l'association, l'essence même d'un service public étant d'être financé par des fonds publics, une éventuelle baisse du financement public relève d'une remise en question du service même et non de son modèle économique. Elle fait valoir cependant qu'elle travaille depuis trois ans à diversifier ses ressources et à rechercher des partenariats et des mécènes, ce dont la chambre prend acte.

Sans remettre en cause le modèle économique des scènes nationales, la chambre souligne qu'il est de saine gestion, pour les associations, de diversifier leurs ressources propres afin de maintenir leurs projets artistiques, dans un contexte économique susceptible de mettre sous une contrainte accrue les financements publics.

Recommandation performance n°1 : Diversifier les ressources propres par la recherche de mécènes et l'augmentation des recettes de billetterie.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Les conventions d'objectifs et de moyens (COM) successives signées entre l'établissement public territorial Vallée Sud Grand Paris et l'association les Gémeaux prévoient la mise à disposition gracieuse de l'équipement culturel situé à Sceaux au bénéfice de l'association. Outre les travaux nécessaires à l'équipement, l'association a également bénéficié de la décision de l'établissement public territorial VS GP, de prendre à sa charge, à compter du 1^{er} juin 2023 les dépenses liées aux fluides.

La trajectoire financière du théâtre n'est pas fragile au regard de sa fréquentation, de son résultat et des principaux soldes, sous la réserve importante qu'elle est étroitement dépendante du niveau de financement public, les subventions – en légère augmentation mais non indexées sur l'inflation – constituant sa principale ressource. Par ailleurs, l'analyse de la trajectoire réelle des deux dernières années est troublée par l'effet de report des « fonds dédiés », les subventions ayant été maintenues alors que de nombreux spectacles (58 en 2020, 37 en 2021) étaient annulés.

La trajectoire financière du théâtre n'est pas fragile au regard de ce soutien - contrepartie de ses missions de service public -, de son résultat et des principaux soldes, à ceci près qu'elle est, comme les autres scènes labellisées, étroitement dépendante du niveau du financement public. Les subventions constituent ainsi de loin sa principale ressource alors que ses recettes de billetterie ont baissé sur la période avant de se rétablir partiellement en 2024.

ANNEXES

Annexe n° 1. Indicateurs de suivi par les financeurs	49
Annexe n° 2. Suivi des objectifs (CPO département/Les Gémeaux 2022).....	53
Annexe n° 3. Ratio et indicateurs pertinents	54
Annexe n° 4. Glossaire des sigles	55

Annexe n° 1. Indicateurs de suivi par les financeurs

Convention pluriannuelle d'objectifs 2024-2027 entre l'État et les Gêmeaux :

INDICATEURS enjeux ARTISTIQUES**/// ENJEUX ARTISTIQUES**

		24 (année S/P)	25 (année travaux)	26 (année S/P)	27
ARTISTES ET CREATIF	en chiffre arrondi (en milliers d'euros)				
	montant total affecté à la création (production, coproduction, commandes...)	134 000	60000*	80000*	113 000
	dont coproductions artistes associés	27 000	30 000	30 000	40 000
	dont artistes artistes femmes	40 000	43 000	43 000	54 000
	dont artistes jeunes équipes	11 000	12 000	12 000	13 000

* Dans le projet, il est indiqué un objectif de montant de coproduction situé entre 80 et 120M / an. En 25, le montant de copro diminue au regard de la programmation anticipée (jeux vidéo) / gènes également moins de billetterie. En 26, année de Festival, les copro seront davantage liées à la musique (montants moins élevés)

Parti au sein de projet	nombre de projets programmés par les femmes	16	17	18	20
	nombre de femmes associées (jeux vidéo, spectacles...)	18	8*	18	20
	part de femmes dans l'équipe permanente	55%	50%*	50%	50%
	part de femmes en équipe de direction	100%	75%	75%	75%

* année sans Wot

* année nouvel administrateur + directeur technique adjoint en charge du bâtiment

		2024 (année S/P)		
		nb titres	nb rep	
LA PROGRAMMATION	programmation pluridisciplinaire et arts spécifiques	programmation artistique	39	175
		dont théâtre	10	51
		dont danse	7	22
		dont musique	14	35
		dont cirque, marionnettes, objet	6	14
		dont spectacles d'art vidéo	10	57
		dont travail associé aux nouvelles technologies	3	24
		dont installations (numériques ou physiques)	2	20
		dont projets portés par des jeunes équipes	14	37
		dont spectacles portés en collaboration	10	53
		dont programmation d'été	18	18
	programmation internationale	dont international	8	32
		dont artistes à l'étranger / en France	3	22
	Festivals / temps fest	selon Act Festival	12	43

2023 (année travaux)		
ch titres	ch rep	
32	120	
9	41	
7	20	
10	12	
7	10	
8	50	
3	24	
2	20	
12	31	
10	30	
13	13	

2026 (année S/P)	
n° titres	n° rep
40	140
10	50
9	24
12	16
4	12
10	53
4	24
2	20
14	34
10	30
13	13

2017	
n° titres	n° rep
40	140
10	50
9	24
12	16
4	12
10	53
5	27
2	20
14	34
10	30
13	13

RALENTIR LE TEMPS NECESSAIRE A LA	en séries	total spectacles en séries	19	104
		dont "grands séries" (7 mois min)	7	64
		dont "petites séries" (3 mois min)	12	40
	à l'échelle / en répertoire	en spectacles hors du répertoire des sites	5	20
		programmation créations Gêmeaux	1	2
	en collaborations	collaborations (co-programmation, co-création)	19	42

17	100
6	60
11	40

4	15
1	2

10	40
----	----

		2026 (année S/P)	
		n° titres	n° rep
RALENTIR LE TEMPS NECESSAIRE A LA	en séries	total spectacles en séries	19
		dont "grands séries" (7 mois min)	7
		dont "petites séries" (3 mois min)	12
	à l'échelle / en répertoire	en spectacles hors du répertoire des sites	5
		programmation création Gêmeaux	1
	en collaborations	collaboration (co-programmation, co-création)	10

29	204
7	64
12	44

5	20
1	2

10	40
----	----

INDICATEURS PUBLICS ET TERRITOIRES

			24	25 année travaux	26	27
UNE NOUVELLE DYNAMIQUE TERRITORIALE	liouer des relations perennes avec les forces vives du territoire	nb spectacles programmés en collaboration	7	6	7	7
		nb projets artistiques et culturels portés en partenariat				
			2	2	2	3
	sortir de nos murs pour aller à la rencontre de tous	Sceaux Jazz Festival	1	0	1	0
		Sceaux Danse	0	1	0	1
		nb représentations programmées dans des lieux du patrimoine	2	3	3	3
		nb représentations petites formes artistiques dans des lieux non d	7	8	10	12
	inscription dans les réseaux	commission d'experts	2	2	1	1
		jury	2	2	2	2
		conseil d'administration	2	2	2	2
		autres	0	0	1	1

ARTAGER	EAC en direction des scolaires	nb scolaires accueillis en salle	13%	14%	15%	15%
		nb élèves bénéficiant d'un projet EAC	1500	1600	1700	1800
		nb partenaires	18	20	22	25
		nb d'heures EAC dispensées	350	370	390	400
	actions artistiques ou culturelles pour tous et toutes	nb de bénéficiaires	750	800	850	900
		nb ateliers tout public	6	6	6	6
		nb ateliers publics ciblés	8	10	12	14
		nb bords de plateaux, rencontres...	13	15	18	20
		nb projets participatifs	1	1	1	1

TRANSMETTRE ET P/	total d'heures dispensées		75	82	90	96
	accessibilité	présence sur les spectacles (fréquentation)	100	120	145	175
		bénéficiaires d'une action de médiation adaptée	20	24	29	35
		nb partenaires	7	8	10	12
		dont nouveaux partenaires	4	2	2	2
	politique tarifaire adaptée	billetterie sociale et solidaire (nb billets vendus)	400	480	550	600
		nb partenaires billetterie sociale et solidaire	10	12	14	16
		dont nouveaux partenaires	6	3	2	2
		tarifs jeune (nb billets vendus)	1500	1650	1800	2000
		tarif famille (nb billets vendus)	300	400	500	600
	diversification des usages	personnes accueillies hors spectacles ou installations	30	60	120	180
		nb partenaires	2	5	8	10

INDICATEURS LES MOYENS DE LA TRANSFORMATION

1. MODERNISER L'OUTIL

outils informatiques, communication, bâtiment > ce point fera l'objet d'un point rédactionnel chaque année

2. OPTIMISER ET VALORISER LE TRAVAIL DE L'EQUIPE

la stabilisation de l'organigramme, la montée en compétence et la cohésion d'équipe feront l'objet d'un développement rédactionnel chaque année.

3. POLITIQUE RSO ET TRANSITION ECOLOGIQUE

Maîtriser notre empreinte carbone

notre bilan carbone nous permettra de dresser un plan d'action sur plusieurs années. Nous serons en mesure de définir des objectifs précis début 2025.

		24 avec SJF	25 (année travaux)	26 avec SJF	27	
OBJECTIFS BUDGÉTAIRES	recettes propres (liées à l'artistique uniquement)	objectif de fréquentation (hors festival)	82%	83%	83%	84%
		avec festival	80%	x	81%	x
		recettes de billetterie	585 000	450 000	552 000	500 000
		recettes de mécénat	26 000	10 000	57 500	20 000
		autres recettes	64000	46000	46000	46000
		subventions affectées	106 400	111 400	149 500	149 400
		valorisation partenariats/collaborations	40 000	42 000	45 000	50 000
	maîtrise des coûts	MS (équipe permanente)	1 232 450	1 255 400	1 266 050	1 287 200
		MS / TOM (en %)	31%	34%	33%	35%
		part recettes propres/budget global en (%)	17%	14%	17%	15%
		charges fonctionnement / budget global (%)	43%	48%	46%	49%
	charges artistiques / budget global (%)		57%	52%	54%	51%
	Sceaux jazz festival	budget du festival en charges	330 000	x	310 000	x
montant des recettes extérieures (hors subventions de fonctionnement) / budget du festival		61 000	x	110 000	x	
fonds dédiés		150000	x	78761	x	

Indicateurs de suivi des objectifs (CPO département/Les Gémeaux 2022) :

Suivi des objectifs Les Gémeaux

AXES	OBJECTIFS	INDICATEURS	2019	2020	2020 Spectacles annulés cause Covid	2021	2021 Spectacles annulés cause Covid	2022
Rayonnement artistique	1 / Affirmer une identité artistique via une programmation pluridisciplinaire participant au développement et à l'attractivité du Département. Une politique volontariste de résidences et de séries ainsi qu'un soutien à la création seront à mettre en œuvre favorisant à la fois l'ancrage du projet et son rayonnement national.	Nb équipes artistiques programmées	25	12	14	19	20	40
		Nb spectacles programmés	29	15	14	19	20	44
		Nbre installations accès libre	0	0	0	3	0	2
		Nbre jours ouvertures installations	0	0	0	16	0	36
		Nb créations	5	1	1	1	3	7
		Nb de représentations	97	52	60	49	67	108
		Nb représentations en série (>3)	7	7	4	3	6	7
		Nb spectateurs	33 301	13 844	17 764	16 176	10 838	33 021
		Taux de remplissage	87,02	84 (taux 100 % et 60 % cause Covid) ¹		61		74
		répartition des spectacles programmés par esthétique (en nb ou en %)	Théâtre : 5 Cirque : 0 Musique / Jazz : 14 Danse : 6 Ciné-Concert : 1 Jeune Public : 3	6 2 5 1 0 1	3 0 3 6 1 1	2 1 9 5 0 2	6 0 6 4 1 3	11 2 18 10 1 2
Ancrage territorial	2 / Poursuivre l'inscription du Théâtre dans son territoire d'implantation par des partenariats et des collaborations avec d'autres équipements et opérateurs culturels, dans une logique de complémentarité et de synergie.	Nb d'actions menées en partenariat	6	0	4	4	2	7
		Nb partenariats, dont du 92	2	0	2	1	2	7
		nature des partenariats	Echanges concerts / spectacles			Echanges concerts / spectacles		
		Nb bénéficiaires de ces actions	3 479	0		3 519		1 594
		présence dans les réseaux professionnels	/	/		/	/	
		budget alloué aux co-productions	/	/				10 000 €
		Nb de communes bénéficiant des actions sur le territoire	11	0		11		11
Stratégie d'élargissement des publics	3 / Poursuivre une politique d'éducation artistique et culturelle ambitieuse, vecteur de cohésion sociale, d'émancipation et d'esprit critique : L'EAC pour tous et tout au long de la vie, à travers des partenariats avec des établissements scolaires, de santé et de vieillesse L'EAC comme opportunité d'échanges et de partages autour de la programmation (débat, rencontres, conférences, etc.) L'EAC à destination des populations les plus éloignées de la culture (travail avec les quartiers dits « difficiles », avec les associations du champ social, etc.)	Nb d'actions d'EAC	34	22	14	30		48
		Nb actions de médiation - bord de plateau	7	4	0	0		4
		Nb entrées scolaires	3 933	1 363	479	1 369		330
		Nb total d'heures consacrées à ces actions	179	68	40	58,5		172,25
		Nb de personnes concernées	3 933	1 363	479	1 369		1 012
		Caractéristiques du public touché (âge, origine géographique)	de 6 ans à 60 ans			de 6 ans à 60 ans		
		Nature et implantation géographique de la structure partenaire (établissement scolaire, association, etc.)	Territoire Vallée Sud Grand Paris			Territoire Vallée Sud Grand Paris		
		Nb projets multi-partenariaux (équipements culturels et partenaires du territoire)	/	/		/	/	
		participation aux dispositifs départementaux (EVP)	OUI	OUI				Chemin des Arts
		participation aux dispositifs départementaux (EDA)	NON	NON				NON
		participation aux dispositifs départementaux (Chorus / Jazz)	NON	NON				NON
		Actions tout public						
		nombre d'heures d'interventions	45,5	34	21,5	20		74
		nombre de personnes concernées	500	214	242	400		102
		Actions en direction du public scolaire	Voir plus haut			Voir plus haut		
		nombre d'heures d'interventions	Voir plus haut			Voir plus haut		
		nombre de personnes concernées	Voir plus haut			Voir plus haut		
		Actions en direction du public empêché ou dit "éloigné de la culture"	NON	NON		10		2
		Nb d'heures d'interventions	/	/		12,5		2,75
		Nb de personnes concernées	/	/		179		20
		dont nb actions en direction des personnes en situation de handicap ou maisons de retraite	/	/		10		1
		Nb d'heures d'interventions	/	/		13		1
		nombre de personnes concernées	/	/		111		10
		Nb Actions en lien avec le territoire	/	/				2
		nombre d'heures d'intervention	/	/		/		2,75
		nombre de communes bénéficiant des actions sur le territoire	/	/		/		1
		nombre de lieux de spectacles (théâtres)	/	/		/		0
		nombre de conservatoires	/	/		/		0
		nombre d'établissements médico-sociaux	/	/		1		0
		structures sociales	/	/		1		1

Annexe n° 2. Suivi des objectifs (CPO département/Les Gêmeaux 2022)

Suivi des objectifs Les Gêmeaux

AXES	OBJECTIFS	INDICATEURS	2019	2020	2020 Spectacles annulés cause Covid	2021	2021 Spectacles annulés cause Covid	2022
Rayonnement artistique	1 / Affirmer une identité artistique via une programmation pluridisciplinaire participant au développement et à l'attractivité du Département. Une politique volontariste de résidences et de séries ainsi qu'un soutien à la création seront à mettre en œuvre favorisant à la fois l'ancrage du projet et son rayonnement national.	Nb équipes artistiques programmées	25	12	14	19	20	40
		Nb spectacles programmés	29	15	14	19	20	44
		Nbre installations accès libre	0	0	0	3	0	2
		Nbre jours ouvertures installations	0	0	0	16	0	36
		Nb créations	5	1	1	1	3	7
		Nb de représentations	97	52	60	49	67	108
		nb représentations en série (>3)	7	7	4	3	6	7
		Nb spectateurs	33 301	13 844	17 764	16 176	10 838	33 021
		Taux de remplissage	87,02	84 (Jauge 100 % et 60 % cause Covid) ¹		61		74
		répartition des spectacles programmés par esthétique (en nb ou en %)	Théâtre : 5 Cirque : 0 Musique / Jazz : 14 Danse : 6 Ciné-Concert : 1 Jeune Public : 3	6 2 5 1 0 1	3 0 3 6 1 1	2 1 9 5 0 2	6 0 6 4 1 3	11 2 18 10 1 2
Ancrage territorial	2 / Poursuivre l'inscription du Théâtre dans son territoire d'implantation par des partenariats et des collaborations avec d'autres équipements et opérateurs culturels, dans une logique de complémentarité et de synergie.	Nb d'actions menées en partenariat	6	0	4	4	2	7
		nb partenariats, dont du 92	2	0	2	1	2	7
		nature des partenariats	Echanges concerts / spectacles		Echanges concerts / spectacles			
		nb bénéficiaires de ces actions	3 479	0		3 519		1 594
		présence dans les réseaux professionnels	/	/		/	/	
		budget alloué aux co-productions	/	/				10 000 €
Stratégie d'élargissement des publics	3 / Poursuivre une politique d'éducation artistique et culturelle ambitieuse, vecteur de cohésion sociale, d'émancipation et d'esprit critique : L'EAC pour tous et tout au long de la vie, à travers des partenariats avec des établissements scolaires, de santé et de vieillesse L'EAC comme opportunité d'échanges et de partages autour de la programmation (débats, rencontres, conférences, etc.) L'EAC à destination des populations les plus éloignées de la culture (travail avec les quartiers dits « difficiles », avec les associations du champ social, etc.)	nb de communes bénéficiant des actions sur le territoire	11	0		11		11
		Nb d'actions d'EAC	74	22	14	30		48
		Nb actions de médiation / bord de plateau	7	4	0	0		4
		Nb entrées scolaires	3 933	1 363	479	1 369		330
		Nb total d'heures consacrées à ces actions	179	68	40	58,5		172,25
		Nb de personnes concernées	3 933	1 363	479	1 369		1 012
		Caractéristiques du public touché (âge, origine géographique)	de 6 ans à 60 ans		de 6 ans à 60 ans			
		Nature et implantation géographique de la structure partenaire (établissement scolaire, association, etc.)	Territoire Vallée Sud Grand Paris		Territoire Vallée Sud Grand Paris			
		Nb projets multi-partenariaux (équipements culturels et partenaires du territoire)	/	/		/	/	
		participation aux dispositifs départementaux (EVP)	OUI	OUI				Chemin des Arts
		participation aux dispositifs départementaux (EDA)	NON	NON				NON
		participation aux dispositifs départementaux (Chorus / Jazz)	NON	NON				NON
		Actions tout public						
		nombre d'heures d'interventions	45,5	34	21,5	20		74
		nombre de personnes concernées	500	214	242	400		102
		Actions en direction du public scolaire	Voir plus haut		Voir plus haut		35	
		nombre d'heures d'interventions	Voir plus haut		Voir plus haut		735	
		nombre de personnes concernées	Voir plus haut		Voir plus haut		62	
		Actions en direction du public empêché ou dit "éloigné de la culture"	NON	NON		10		2
		Nb d'heures d'interventions	/	/		12,5		2,75
		nb de personnes concernées	/	/		179		20
		dont nb actions en direction des personnes en situation de handicap ou malades de retraite	/	/		10		1
		Nb d'heures d'interventions	/	/		13		1
		nombre de personnes concernées	/	/		111		10
		Nb Actions en lien avec le territoire	/	/				2
		nombre d'heures d'intervention	/	/		/		2,75
		nombre de communes bénéficiant des actions sur le territoire	/	/		/		1
		nombre de lieux de spectacles (théâtres)	/	/		/		0
		nombre de conservatoires	/	/		/		0
		nombre d'établissements médico-sociaux	/	/		1		0
		structures sociales	/	/		1		1

Annexe n° 3. Ratio et indicateurs pertinents

	2019	2024
<i>Part des subventions de fonctionnement dans les recettes (en %)</i>	78	76*
<i>Part des recettes de billetterie dans les recettes de fonctionnement (en %)</i>	19	16
<i>Coût moyen du spectateur (en €)</i>	49	47
<i>Taux de fréquentation (tous spectacles confondus) en %</i>	78	89
<i>Coût moyen des aides à la création par artiste en résidence (en €)</i>	-	12 250**
<i>TOM/total des charges de fonctionnement (en %)</i>	47	46
<i>Poids de la masse salariale/total charges de fonctionnement (en %)</i>	28	29
<i>Part des charges artistiques et complémentaires/ total charges de fonctionnement (en %)</i>	53	53

Source/note : CRC IDF d'après les données transmises par l'association.

*La part des subventions de fonctionnement dans les recettes de l'association a diminué entre 2019 et 2023 du fait de la croissance des « autres produits » (cf. rapport supra, 4.3.1). Leur place est en réalité croissante, au contraire des recettes de billetterie.

**Chiffre 2023.

Annexe n° 4. Glossaire des sigles

Sigles	Définitions
AFDAS	Assurance- formation des artistes du spectacle
CCNEAC	Convention collective nationale des entreprises artistiques et culturelles
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CJF	Code des juridictions financières
CPO	Convention pluriannuelle d'objectifs
CRC IDF	Chambre régionale des comptes Île-de-France
CSEC	Comité social et économique conventionnel
DRAC	Direction régionale des affaires culturelles
DUERP	Document unique d'évaluation des risques professionnels
EAC	Éducation artistique et culturelle
ETP	Équivalent temps plein
HT	Hors taxes
Insee	Institut national de la statistique et des études économiques
PMR	Personne à mobilité réduite
SARL	Société à responsabilité limitée
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.
VSGP	Vallée Sud Grand Paris

REPONSE DE L'ASSOCIATION

**L'ORDONNATEUR N'A PAS TRANSMIS DE
RÉPONSE AU ROD.**



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