



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SA REPONSE

ASSOCIATION DE GESTION DU THÉÂTRE DU CRATÈRE D'ALÈS (AGC)

Département du Gard

Exercices du 1^{er} janvier 2019 au 31 décembre 2024

TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE.....	5
RECOMMANDATIONS.....	7
INTRODUCTION.....	8
1 UN PORTAGE ASSOCIATIF ET UNE ADMINISTRATION DES SERVICES À SÉCURISER SUR LE PLAN JURIDIQUE.....	9
1.1 Un contrat d'association à actualiser.....	9
1.1.1 Des usages qui dérogent aux dispositions statutaires constitutives.....	9
1.1.1.1 Des statuts obsolètes.....	9
1.1.1.2 Des dispositions statutaires non appliquées.....	10
1.1.1.3 Des statuts « fermés » qui limitent l'engagement citoyen, culturel et territorial.....	10
1.1.2 Des conditions d'exercice des organes de gestion à renforcer.....	11
1.2 Des conditions d'occupation et d'exploitation du théâtre à redéfinir	12
1.2.1 Régulariser la mise à disposition du théâtre.....	12
1.2.2 Encadrer l'utilisation des autres espaces.....	13
1.2.2.1 L'organisation de manifestations par des tiers	13
1.2.2.2 Les conditions d'exploitation de « l'espace bar et restauration »	13
1.3 Une administration des services de l'association à consolider.....	14
1.3.1 La gestion des ressources humaines.....	15
1.3.1.1 Un cadre de gestion du personnel à préciser	15
1.3.1.2 Les effectifs et les charges de personnel sont maîtrisés.....	17
1.3.2 Les procédures d'achats	19
1.3.2.1 L'association est soumise aux règles du Code de la commande publique.....	19
1.3.2.2 Une vigilance requise sur la prévention du risque de conflit d'intérêt	21
1.3.2.3 Des achats réalisés sans habilitation.....	21
1.3.2.4 Doter l'utilisation des cartes bancaires d'un règlement d'emploi	22
1.3.2.5 Le défaut d'autorisation d'un don accordé à une fédération	22
1.3.2.6 Des fragilités qui appellent la mise en place d'un dispositif de contrôle interne	23
2 UN CONTEXTE FINANCIER QUI FRAGILISE L'EXERCICE DES MISSIONS DE LA SCÈNE NATIONALE D'ALÈS.....	24
2.1 Une information financière à compléter.....	24
2.2 Une situation financière sous tension croissante	25
2.2.1 Des résultats structurellement déficitaires.....	25
2.2.2 Face à des charges croissantes, des ressources propres en forte augmentation	27
2.2.2.1 Des subventions stables et des recettes de billetterie en nette progression.....	27
2.2.2.2 Une croissance des charges portée principalement par les revalorisations salariales et l'inflation des coûts de l'énergie	30
2.2.3 L'AGC puise dans ses réserves pour financer son activité	31
2.3 Une convention pluriannuelle d'objectifs 2022-2025 renforcée	32
2.3.1 Un pilotage par indicateurs qui pourrait gagner en efficacité	33
2.3.1.1 L'absence de bilan de l'exécution de la convention pluriannuelle d'objectifs (CPO) 2019-2021	33

2.3.1.2	Une refonte du projet artistique et une CPO 2022-2025 à évaluer	34
2.3.1.3	Renforcer la pertinence du suivi des activités	35
2.3.2	L'association s'efforce d'optimiser ses ressources propres	36
2.3.2.1	Une nouvelle politique tarifaire qui trouve son public	36
2.3.2.2	Une politique du mécénat culturel à mieux encadrer	37
2.3.2.3	Une marge artistique en recul qui impacte la programmation culturelle pluridisciplinaire.....	38

SYNTHÈSE

La chambre régionale des comptes Occitanie a procédé au contrôle des comptes et de la gestion de l'association de gestion du théâtre du Cratère (AGC) d'Alès couvrant la période du 1^{er} janvier 2019 au 31 décembre 2024, dont sont membres de droit la commune et la communauté d'agglomération d'Alès, le département du Gard, la région Occitanie et l'État (direction régionale aux affaires culturelles Occitanie).

Le label scène nationale, attribué depuis 1991, traduit la qualité reconnue de la production et de la diffusion des projets artistiques mais repose sur des statuts associatifs à réviser

Comme pour toutes les structures labellisées « scènes nationales », l'AGC participe à la diffusion de la culture dans le cadre des politiques d'aménagement du territoire, de décentralisation et de démocratisation initiées par le ministère de la culture, dans le domaine du spectacle vivant (théâtre, musique, danse et arts de la piste). Deux événements ont particulièrement marqué l'activité de la scène nationale d'Alès sur la période contrôlée, la Covid et le changement de directeur.

La progression des recettes de billetterie de près de 21 % entre 2019 et 2023 atteste d'une programmation attractive, soutenue par une communication renforcée. La programmation artistique 2024 poursuit la tendance, avec un plus grand nombre de spectacles produits et un taux de remplissage du théâtre de 79 % pour un tarif moyen à la place de 15,94 €.

En l'absence d'actualisation depuis 2006, les principales dispositions statutaires sont obsolètes ou sont inappliquées. La gouvernance de l'association s'en ressent, avec des membres limités aux financeurs publics et à cinq membres associés au plus, dont les renouvellements n'ont pas respecté les formalités statutaires. La mise en place d'un règlement intérieur permettrait de préciser le rôle de chacune des instances et de la direction administrative de l'association. Pour poursuivre sa mission, l'association aura également à régulariser les conditions de mise à disposition du théâtre, propriété d'Alès Agglomération, ainsi que les usages des accessoires au bâtiment.

La Chambre relève que le conseil d'administration n'a pas formellement renouvelé le mandat du président, ce qui emporte des risques juridiques importants pour les décisions prises compte tenu de son incapacité juridique à agir.

Une activité structurellement déficitaire, une gestion à renforcer et à régulariser

Le budget repose essentiellement sur des soutiens publics, dont le niveau reste stable sur la période, représentant 2,5 M€, en 2024, soit 69,4 % des produits constatés (3,6 M€). Lors de la crise sanitaire, en 2020, les financeurs publics se sont également mobilisés avec le versement de subventions exceptionnelles ayant permis de dégager un résultat positif.

Cependant, sous l'effet de la progression des charges du théâtre (+ 18 % entre 2019 et 2024), le disponible pour l'activité artistique (aussi appelé marge artistique) indispensable au développement des activités d'accueil, de production, de diffusion diminue de 7,5 % sur la période. Aussi, pour maintenir son activité, l'association renforce ses ressources propres (billetterie, mécénat, recettes de mises à disposition) qui représentent 1 M€ en 2024, soit une progression de 41 %.

Toutefois, les résultats sont structurellement déficitaires et l'association puise, de manière continue, dans ses réserves pour financer son activité.

En termes de gestion interne, l'application des règles de la convention collective nationale des entreprises artistiques et culturelles, ou de l'accord d'entreprise a conduit à une augmentation de la masse salariale de 7,2 % entre 2019 et 2023.

La procédure des achats devrait être mieux encadrée afin d'assurer la conformité aux principes de la commande publique et de sécuriser le circuit de la dépense. À l'heure actuelle, les dépenses sont engagées par des personnes ne disposant d'aucune délégation à agir.

Un meilleur pilotage de la convention pluriannuelle d'objectifs pour assurer un suivi des missions confiées à la scène nationale d'Alès.

Signé entre la direction de l'association et ses principaux partenaires publics, ce contrat acte leur accord autour d'une traduction concrète du projet artistique partagé de la scène nationale d'Alès. Il est formalisé autour d'une série d'objectifs évaluables en matière de diversité de programmation, de partenariats artistiques, de fréquentation et d'impacts sur le territoire.

La convention 2022-2025 met l'accent sur le renouvellement de la fréquentation avec comme priorité, celle d'accroître la diversification des publics. Aussi, la nouvelle direction a centré son action, notamment, sur la mise en place d'une nouvelle offre d'abonnement, d'un rapport au mécénat renouvelé et d'une plus grande maîtrise des coûts de fonctionnement.

Or, l'association ne s'est pas encore dotée d'une démarche et d'outils lui permettant de recenser et de suivre l'évolution des indicateurs de la convention. Cette démarche serait utile dans un contexte où, compte tenu des contraintes financières, ses missions tendent à être recentrées sur les activités de diffusion du spectacle vivant, qui génèrent des ressources propres. Cette évolution, si elle était confirmée, viendrait atténuer le principe de pluridisciplinarité et d'ouverture aux publics qui demeurent l'essence même de sa mission originelle.

RECOMMANDATIONS

Recommandation n° 1. Actualiser les statuts de l'association et veiller à leur pleine et entière application (non mise en œuvre)

Recommandation n° 2. Procéder, en concertation avec Alès Agglomération à la conclusion d'une nouvelle convention de mise à disposition du théâtre (non mise en œuvre)

Recommandation n° 3. En tant que pouvoir adjudicateur, appliquer les règles de mise en concurrence dans les procédures d'achats (non mise en œuvre)

Recommandation n° 4. Doter d'une délégation de signature les personnes habilitées à engager les dépenses (non mise en œuvre)

Recommandation n° 5. Réviser l'étendue des objectifs de la convention pluriannuelle d'objectifs (CPO) afin qu'ils recouvrent à minima, ceux des financeurs publics prévus aux conventions bilatérales (non mise en œuvre)

INTRODUCTION

En application de l'article L. 111-17 du code des juridictions financières par arrêté du Premier président de la Cour des comptes en date du 13 avril 2023 ; la Cour des comptes a délégué sa compétence pour une durée de 3 ans pour le contrôle de la scène nationale dite, l'association du théâtre du Cratère d'Alès. Le contrôle des comptes et de la gestion de l'association de gestion du Cratère d'Alès (AGC), sur la période 2019-2024, a été ouvert le 21 octobre 2024 par lettre de la présidente régionale des comptes Occitanie adressée à M. Régis Cayrol, ordonnateur en fonctions.

En application de l'article L. 243-1 du code des juridictions financières, l'entretien de fin de contrôle, facultatif en l'espèce, a eu lieu le 24 mars 2025.

Lors de sa séance du 11 avril 2025, la Chambre a arrêté ses observations provisoires notifiées au président de l'association en sa qualité d'ordonnateur le 26 mai 2025. Le même jour, des extraits du rapport provisoire ont été notifiés aux tiers concernés.

Après avoir examiné les réponses reçues, la Chambre, dans sa séance du 3 juillet 2025, a arrêté les observations définitives présentées ci-après.

*

L'association créée le 1^{er} janvier 1991 assure la gestion du Cratère - scène nationale d'Alès en Cévennes¹, qui est l'une des 77² scènes nationales réparties sur l'ensemble du territoire français. Principalement situées dans des villes de 50 à 200 000 habitants³, ces structures regroupent les anciennes maisons de la culture (début des années 60), les centres d'action culturelle (1967) et les centres de développement culturel (1975). Le réseau des scènes nationales a été unifié sous ce label en 1991.

Majoritairement portées par des associations déclarées régies par la loi du juillet 1901⁴, les scènes nationales exercent des missions relevant du service public culturel. Elles ont pour vocation d'accompagner les projets artistiques et les artistes dans leurs processus de création couvrant tous les champs du spectacle vivant (théâtre, danse, cirque, musique, principalement). Elles participent également à l'éducation artistique, la sensibilisation et la médiation pour faciliter l'accès de tous à la culture.

¹ Dénomination retenue par le ministère de la culture.

² Source : ministère de la culture <https://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Theatre-spectacles/Le-theatre-et-les-spectacles-en-France/scenes-nationales>

³ La région Occitanie compte 7 scènes nationales (scène nationale d'Albi-Tarn ; Le Cratère - scène nationale d'Alès en Cévennes ; L'Estive - scène nationale de Foix et de l'Ariège ; Le Parvis - scène nationale Tarbes-Pyrénées ; scène nationale du Grand Narbonne ; Théâtre de l'Archipel – scène nationale de Perpignan ; Théâtre Molière Sète - scène nationale archipel de Thau).

⁴ L'autre forme juridique qui relève de la catégorie de l'établissement public de coopération culturelle (EPCC) intéresse moins de 20 % des scènes nationales (département des études, de la prospective, des statistiques et de la documentation (DEPS), ministère de la culture, données 2024).

Labellisée scène nationale dès sa création, l'AGC s'inscrit sur un territoire de près de 140 000 habitants, représentant 17,6 % de la population gardoise, où la politique publique culturelle s'affirme, institutionnellement, comme un des leviers d'attractivité.

L'association dont sont membres de droit, la commune d'Alès, la communauté d'agglomération, le département du Gard, la région Occitanie et l'État (direction régionale aux affaires culturelles Occitanie)⁵ est présidée par M. Régis Cayrol depuis 2002.

Pour l'exercice de ses missions, Elle bénéficie de la mise à disposition du théâtre, propriété d'Alès Agglomération⁶, doté d'une grande salle⁷ de 870 places, d'un espace modulable de 188 places⁸, d'un studio de répétition de danse de 142 m² et d'un espace « bar - restauration ».

1 UN PORTAGE ASSOCIATIF ET UNE ADMINISTRATION DES SERVICES À SÉCURISER SUR LE PLAN JURIDIQUE

1.1 Un contrat d'association à actualiser

1.1.1 Des usages qui dérogent aux dispositions statutaires constitutives

L'AGC succède en 1991 au centre de développement culturel alésien (CDCA) qui assurait depuis 1980 une mission de soutien au développement de l'offre culturelle sur le territoire alésien. Placée sous le régime modifié de la loi du 1^{er} juillet 1901 « relative au contrat d'association » qui régit les associations à but non lucratif et de son décret d'application du 16 août 1901, elle est la première scène nationale de l'ancienne région Languedoc-Roussillon.

1.1.1.1 Des statuts obsolètes

L'association dotée de la personnalité juridique, a pour objet social⁹ « de contrôler la gestion matérielle du Cratère - théâtre d'Alès en Cévennes dans l'accomplissement des missions de service public qui lui sont confiées par le ministère de la culture et la communauté d'agglomération ».

En tant que scène nationale, l'AGC doit « *s'affirmer comme un lieu de production artistique de référence nationale, dans l'un des domaines de la culture contemporaine,*

⁵ Les collectivités locales et l'État n'ont pas souhaité constituer un établissement public de coopération culturelle, faculté proposée par la loi du 4 janvier 2002 relative à la création des EPCC.

⁶ Compétence construction, aménagement et gestion d'équipements culturels et sportifs d'intérêt communautaire (article 7 de l'arrêté préfectoral du 11 octobre 2012 portant création d'Alès agglomération).

⁷ Dénommée Le Cratère.

⁸ En 2003, les travaux d'extension du théâtre donnent lieu notamment, à la construction d'une seconde salle de spectacle (Salle d'À côté), d'un studio de danse et de nouveaux bureaux pour accueillir l'administration.

⁹ Article 2 des statuts.

organiser la diffusion et la confrontation des formes artistiques en privilégiant la création contemporaine et participer dans son aire d'implantation à une action de développement culturel suscitant des comportements favorables à la création artistique et une meilleure insertion sociale de celle-ci »¹⁰.

La dernière version actualisée du contrat associatif de l'AGC date de 2006 si bien que les principales dispositions ne tiennent pas compte des conséquences des transferts de compétences entre la ville d'Alès et son EPCI. Ainsi, l'article 6 règle les modalités d'utilisation des locaux mis à la disposition de l'association, du temps où, la propriété de l'équipement culturel était municipale.

L'offre de produits et de services à la vente¹¹ n'est pas expressément prévue aux statuts, ce qui contrevient aux dispositions de l'article L. 442-10 du code de commerce¹².

L'objet statutaire ne tient également pas compte des nouvelles obligations légales de service public culturel en matière de droits culturels reprises par la loi NOTRe de 2015 et la loi relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine de 2016.

1.1.1.2 Des dispositions statutaires non appliquées

Certaines dispositions statutaires ne sont jamais respectées. Il en est ainsi de la nomination d'un vice-président¹³ ou encore de l'obligation de se doter d'un règlement intérieur complétant et précisant les statuts. La Chambre rappelle que dès lors que l'association est chargée d'une mission de service public et s'il concerne l'organisation et le fonctionnement de ce service, le règlement intérieur devient un acte administratif unilatéral opposable aux usagers du service, même s'ils ne sont pas membres de l'association. Dans sa réponse aux observations provisoires de la Chambre, le président de l'AGC précise vouloir saisir d'une part, le conseil d'administration pour procéder à la nomination d'un vice-président et d'autre part, l'assemblée générale, pour doter l'association d'un règlement intérieur. La Chambre prend acte de cet engagement.

1.1.1.3 Des statuts « fermés » qui limitent l'engagement citoyen, culturel et territorial

La qualité de sociétaire est limitée par les statuts de l'association à 12 membres de droit et au plus cinq membres associés.

Sont membres de droit les membres fondateurs, que sont les représentants de l'État (le préfet, le directeur régional des affaires culturelles – DRAC - ou le directeur de la danse-musique-théâtre et des spectacles de la DRAC) et des collectivités territoriales qui cofinancent régulièrement le fonctionnement de l'association (deux délégués ou représentants pour la ville

¹⁰ Arrêté du 5 mai 2017 fixant le cahier des missions et des charges du label « Scène nationale »

¹¹ Dont les services de restauration et de buvette.

¹² L'article L. 442-10 du Code de commerce prohibe l'exercice par une association d'une activité payante non prévue dans ses statuts : « Aucune association ou coopérative d'entreprise ou d'administration ne peut, de façon habituelle, offrir des produits à la vente, les vendre ou fournir des services si ces activités ne sont pas prévues par ses statuts ».

¹³ Article 20 du contrat d'association.

d'Alès, trois pour la communauté d'agglomération et le département du Gard, un délégué ou son représentant pour la Région Occitanie).

Pour devenir membre associé, le contrat d'association subordonne l'adhésion de la personne physique à la présentation de sa candidature par un membre de droit, en considération de l'intérêt qu'elle porte aux missions et activités du cratère. Le nouveau membre adhère aux statuts, pour un mandat de trois ans, renouvelable une fois.

Le contrat d'association n'ouvre pas la possibilité d'adhérer à d'autres membres, ce qui limite les possibilités de favoriser « l'engagement citoyen, culturel et territorial » exigé de toute scène nationale¹⁴.

En conséquence, la Chambre recommande d'actualiser le contrat d'association.

Recommandation n° 1. Actualiser les statuts de l'association et veiller à leur pleine et entière application (non mise en œuvre)

Dans sa réponse, le président confirme les constats de la Chambre et précise avoir saisi l'assemblée générale de l'association le 30 avril 2025 dernier pour une révision à venir des statuts. La direction réfléchit également à de nouvelles modalités, consistant à ouvrir davantage la qualité de sociétaire.

1.1.2 Des conditions d'exercice des organes de gestion à renforcer

L'ensemble des membres de droit et associés constituent l'assemblée générale (AG) et le conseil d'administration (CA) de l'association dont sont tirés les principaux organes de gestion¹⁵. Leurs membres ne perçoivent aucune rétribution en raison de leur fonction.

L'AGC réunit son assemblée générale tous les ans pour se prononcer sur les rapports annuels du conseil d'administration, la situation financière et morale de l'association, le rapport d'activité du directeur, le projet de direction et les résultats obtenus par l'association dans l'accomplissement de son objet.

Le conseil d'administration délibère sur le projet de budget et élabore les grandes orientations de l'association. L'AGC peine à réunir son conseil d'administration. Alors que les dispositions statutaires fixent pour principe quatre séances annuelles, seuls deux à trois conseils, selon les années, se sont réunis, un seul pour 2024. A minima, l'AGC aura à définir un nombre de séances du conseil d'administration adapté à la vie associative et à respecter ce rythme.

Il revient aux administrateurs d'élire au scrutin secret le bureau composé au minimum d'un président, un vice-président, un trésorier et un secrétaire. Le bureau composé exclusivement des administrateurs associés a été maintenu en l'état depuis plusieurs années, sans décision expresse formalisée.

¹⁴ Cf. Arrêté du 5 mai 2017 fixant le cahier des missions et des charges relatif au label « scène nationale »

¹⁵ Toute association détermine en principe librement dans ses statuts les modalités de son fonctionnement et de sa représentation à l'égard des tiers. Les organes de gestion sont l'assemblée générale, le conseil d'administration, le bureau, le président, le vice-président, le trésorier et le secrétaire.

Le président, choisi parmi les membres associés, représente l'association en justice et dans les actes de la vie civile.

Depuis 2002, M. Régis Cayrol cumule sept mandats d'une durée de trois ans, en l'absence de vote formalisé et consigné dans les registres de l'association. Enfin, l'AGC n'a pas été en mesure de préciser les dates auxquelles les renouvellements sont intervenus¹⁶.

Si l'absence de telles formalités n'ont eu, de l'avis des membres de droit, aucune incidence sur son fonctionnement, l'association doit respecter les dispositions statutaires limitant le renouvellement du mandat de membre associé à deux fois trois ans. La Chambre rappelle que la désignation d'un président d'association doit respecter les procédures établies dans les statuts d'association. En cas de non-respect de ces modalités, outre l'engagement de sa responsabilité personnelle¹⁷, les décisions prises par ce dernier peuvent être invalidées et considérées comme sans effet.

1.2 Des conditions d'occupation et d'exploitation du théâtre à redéfinir

1.2.1 Régulariser la mise à disposition du théâtre

L'AGC exerce son activité au sein du théâtre mis à disposition à titre gracieux par Alès Agglomération, propriétaire. Conformément à l'article 6 des statuts, une convention spéciale fixe les conditions de mise à disposition des locaux.

Signée le 2 février 2017 par la communauté d'agglomération et l'AGC, elle limite la mise à disposition à une durée de cinq années. Son renouvellement, prévu par reconduction expresse n'est jamais intervenu. En conséquence, la convention est caduque depuis le 2 février 2022. Les dispositions conventionnelles encadrant les responsabilités des parties prenantes en matière de fonctionnement, d'entretien et de sécurité des installations confiées n'ont, en conséquence, plus d'effets sur les parties.

En l'absence de renouvellement de la convention, l'AGC est considérée comme occupant sans titre, entraînant des risques juridiques associés, notamment de responsabilité civile et pénale.

En conséquence, la Chambre recommande à l'association et à Alès Agglomération de régulariser la situation.

¹⁶ L'article 4 du contrat d'association précise que le mandat des membres associés d'une durée « de trois ans peut être renouvelé une fois sans procédure particulière. À titre individuel, plusieurs mandats supplémentaires peuvent être ajoutés sous réserve de l'accord de la communauté d'agglomération et de l'État ».

¹⁷ Le président peut voir sa responsabilité personnelle engagée si des actions sont menées en dehors du cadre légal ou statutaire. Cela inclut des conséquences civiles et pénales en cas de litige. La non-conformité avec les statuts peut entraîner des sanctions administratives pour l'association, affectant sa capacité à recevoir des subventions ou à fonctionner efficacement.

Recommandation n° 2. Procéder, en concertation avec Alès Agglomération à la conclusion d'une nouvelle convention de mise à disposition du théâtre (non mise en œuvre)

Le président de l'AGC confirme dans sa réponse vouloir engager la révision de cette convention avec pour objectif, la rendre effective, au terme de la rénovation actuelle du théâtre.

1.2.2 Encadrer l'utilisation des autres espaces

1.2.2.1 L'organisation de manifestations par des tiers

La convention d'origine prévoit que, 25 jours par an, l'utilisation du théâtre soit exclusivement réservée à Alès Agglomération. L'établissement public en dispose pour elle-même ou pour des personnes physiques ou morales autorisées par elle.

Dans ce cadre, le personnel de l'association reste mis à disposition d'Alès Agglomération pour les installations techniques, les frais engagés (personnel, frais de fonctionnement, ménage) au cours de ces manifestations devant faire l'objet d'un remboursement par l'organisateur ou par Alès Agglomération.

En pratique, le théâtre est essentiellement mis à disposition du conservatoire, des écoles de musique et de danse et de compagnies de théâtre pour leurs galas annuels ou encore, de l'École des Mines pour les remises de diplômes. Ces mises à disposition font l'objet de conventions, établies entre le bénéficiaire et l'association, avec refacturation des frais.

Les recettes issues de ces mises à disposition varient selon les années entre 2 303 € HT en 2020 et 59 080 € HT en 2024. Hors périodes marquées par les restrictions sanitaires, les recettes annuelles moyennes sont de l'ordre de 49 000 € HT.

Tableau 1 : Recettes des locations de salles (en € HT)

2019	2020	2021	2022	2023	2024
36 999 €	2 303 €	11 592 €	56 223 €	72 186 €	59 080 €

Source : CRC à partir des Grands livres comptables de l'association

En revanche, le concert de l'Épiphanie, organisé par Alès Agglomération, et qui accueille tous les ans 1 360 personnes sur une journée, ne fait l'objet d'aucune convention. En ne procédant pas à la refacturation de ses frais, l'AGC supporte à tort sur son budget des charges liées à cet événement¹⁸.

1.2.2.2 Les conditions d'exploitation de « l'espace bar et restauration »

La convention de mise à disposition du théâtre autorise l'AGC à confier l'exploitation de « l'espace bar et restauration » à un tiers, par contrat, que ce soit à titre gracieux ou onéreux.

¹⁸ À titre comparatif, le gala du studio M, qui accueille 930 personnes au mois de juin, est refacturé 4 336 €.

En pratique, l'exploitation de cet espace par un restaurateur local s'effectue à titre gracieux, lors des spectacles pour une période allant du 1^{er} janvier 2019 au 31 août 2020, renouvelable tous les ans, par avenant. Or, aucun avenant n'a complété la convention initiale. Par ailleurs, aucune refacturation des consommations intermédiaires (fluides et électricité) n'est mise en œuvre, le budget de l'AGC supportant les charges de fonctionnement de cet espace et l'investissement relatif au renouvellement de l'électroménager.

En tout état de cause, dans la mesure où cette activité est de nature commerciale, la concession par l'AGC à l'exploitant doit respecter le principe de libre concurrence¹⁹ et donc être soumise à des mesures de publicité.

La question de la perception d'une redevance d'exploitation pourrait être étudiée par l'AGC, à tout le moins pour refacturer les charges de fonctionnement, voire pour dégager de potentielles recettes supplémentaires.

La Chambre rappelle également que, dès lors que la gestion de « l'espace *bar et restauration* » est assurée par un tiers, une convention doit être signée entre l'AGC, bénéficiaire de la mise à disposition du théâtre et de ses accessoires, et l'exploitant de cet espace. En réponse, le président de l'AGC précise qu'un appel d'offres sera mis en place pour l'exploitation de cet espace, et ce, dès la réouverture du théâtre.

La formalisation par un engagement contractuel précisant la durée, les modalités d'exploitation et les responsabilités des parties doit permettre de sécuriser la gestion du service, conformément aux dispositions de la convention qui lie l'AGC à la communauté d'agglomération.

1.3 Une administration des services de l'association à consolider

Jusqu'à son départ à la retraite en 2021, M. Denis Lafaurie a assuré pendant 30 ans la direction de la scène nationale et a permis à l'AGC d'obtenir la labellisation.

Il s'agissait alors de développer une politique « hors les murs » en direction des quartiers politiques de la ville et zones rurales de son aire de rayonnement, de lancer un festival d'envergure nationale et d'initier une dynamique en matière d'éducation artistique et culturelle exigeante et originale (Temps d'artiste au lycée, rêve party au collège...).

Son successeur, M. Olivier Lataste a présenté au jury un ensemble d'axes de travail, complémentaires, intitulé « *Le Cratère : un lieu innovant, révélateur culturel du territoire* », qui avait conduit au choix de sa candidature. Le recrutement a été mené conformément aux modalités définies dans 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, sur la base d'une note d'orientation approuvée par le conseil d'administration.

La charte des missions de service public pour le spectacle précise que la direction représente une charge à plein temps qui entraîne une obligation de résidence ou de présence

¹⁹ Arrêt CJUE du 14/07/2016 « Promoimpresa Srl ».

contractuellement définie. Outre la responsabilité de la programmation artistiques (Cf. partie 2), il en a charge l'administration des services.

1.3.1 La gestion des ressources humaines

1.3.1.1 Un cadre de gestion du personnel à préciser

Le cadre de gestion intéressant le personnel de l'association est fixé par les dispositions du Code du travail, complété par la convention collective nationale des entreprises artistiques, et culturelles (CCNEAC), l'accord inter branche sur la politique contractuelle dans le spectacle vivant public et privé, et les principes attachés à la Charte des missions de service public pour le spectacle vivant.

L'AGC s'est conformée à ses obligations sociales en fixant en 2023, conformément au Code du travail, ses règles générales relatives à la discipline, à l'hygiène et sécurité, aux sanctions disciplinaires et mesures de protection des salariés. Une charte d'utilisation des systèmes informatiques y est annexée.

Le règlement imposé par la législation sociale à toute entreprise employant au moins 20 salariés adopté en 2023 vient compléter l'accord d'entreprise conclu le 8 décembre 2009 entre la direction et les représentants du personnel.

L'association est également soumise aux accords annuels obligatoires (NAO). La dernière NAO intervenue le 13 juin 2024 comporte par erreur la mention d'une date du 25 mai 2023 (article 8). Elle est conclue pour une durée déterminée d'un an correspondant à l'exercice social de l'association, soit du 1^{er} janvier au 31 décembre 2024.

Les parties prenantes à la NAO ont entendu limiter ses effets à l'échéance du terme (soit le 31 décembre 2024), en stipulant que l'accord « *prendra fin et cessera de produire tout effet* ». En pratique les dispositions prises continuent à s'appliquer au-delà du terme.

Il appartiendra donc aux parties prenantes d'être vigilantes sur la rédaction de l'accord tant sur les formes exigibles de l'acte que sur l'effectivité, dans la durée, des nouveaux droits négociés en cohérence avec la pratique observée.

1.3.1.1.1 L'organisation du temps de travail

La loi renvoie à des décrets le soin de définir les modalités d'application de la durée légale pour l'ensemble des branches d'activité. Il est possible d'y déroger par convention ou accord collectif étendu, par convention ou accord d'entreprise ou d'établissement qui portent sur l'aménagement et la répartition des horaires de travail à l'intérieur de la semaine, les périodes de repos, les conditions de recours aux astreintes et les modalités de récupération des heures de travail perdues.

1.3.1.1.1.1 *Le décompte des journées travaillées des cadres*

L'accord d'entreprise du 8 décembre 2009 précise que le forfait en jours s'accompagne d'un contrôle du nombre de jours travaillés : « *le décompte des journées et demi-journées de*

travail des salariés concernés sera effectué par la voie d'un système de déclaration individuelle informatique qui fait par la suite l'objet d'une contre signature par le salarié concerné. Ce décompte portera sur le nombre de journées et demi-journées de travail effectif. Les dates des journées ou demi-journées de repos, hors repos hebdomadaire, seront validées par la direction ».

Pour s'assurer du respect de ses obligations, l'AGC décompte le temps de travail de l'ensemble de son personnel au moyen d'un logiciel dédié, à l'exception des cadres qui utilisent un tableur. En pratique, les dispositions traitant de la déclaration individuelle contre-signée ne sont pas uniformément mises en œuvre. Dans sa réponse, le président de l'AGC souhaite harmoniser les procédures.

Enfin, une note d'information devait intervenir pour mettre en œuvre la convention de forfait en jours et préciser les modalités de décompte des journées et demi-journées travaillées, les conditions de contrôle de son application, ainsi que les modalités de suivi de l'organisation du travail des salariés concernées. Cette note interne n'a jamais été prise.

Il appartiendra à l'AGC de veiller à la bonne application des règles de gestion qui permettent notamment de dissocier le temps personnel du temps professionnel. Elles permettent de faciliter et de renforcer le contrôle de l'usage des moyens de paiement (carte de paiement de l'association, véhicule de fonction) dans le cadre strictement professionnel.

1.3.1.1.1.2 Les congés payés et jours fériés

Les congés dits de base s'acquièrent dans le cadre d'une période de référence, qui court du 1^{er} juin d'une année au 31 mai de l'année suivante. Les droits à congés du salarié sont donc appréciés au terme de chaque période de référence. La prise des congés payés est réalisée en priorité sur les périodes de faible activité (vacances scolaires de Toussaint, Noël, hiver et printemps, période comprise entre le 15 juillet et le 30 août incluant une période de quatre semaines consécutives correspondant à la fermeture du Cratère). Les modalités de compensation apparaissent favorables aux salariés. Chaque jour férié tombant pendant la période de congés payés donne droit à un jour de récupération.

1.3.1.1.2 Les artistes amateurs et intermittents du spectacle

1.3.1.1.2.1 Le cadre d'emploi des artistes amateurs

Par principe²⁰, un artiste amateur a vocation à participer à des spectacles organisés dans un cadre non lucratif. Il n'est pas rémunéré et peut être défrayé uniquement sur présentation de justificatifs. Par exception, un artiste amateur peut intervenir lors de spectacles organisés dans un cadre lucratif, le cas échéant avec des artistes professionnels. Sa participation n'est alors permise que si l'entrepreneur de spectacles vivants organisant la représentation est signataire d'une convention d'accompagnement de la pratique amateur avec une collectivité²¹. Dans ce cadre, une convention a été signée avec la DRAC Occitanie autorisant l'AGC à travailler avec des artistes amateurs non rémunérés. Leur gestion par l'AGC n'appelle pas d'observations.

²⁰ Cf. article 32 de la loi « liberté de création, architecture et patrimoine » du 1^{er} mars 2016.

²¹ L'arrêté du 25 janvier 2018, pris en application du décret n° 2017-1049 du 10 mai 2017 relatif à la participation d'amateurs à des représentations d'une œuvre de l'esprit dans un cadre lucratif, précise le contenu de la convention qui doit être établie entre l'entrepreneur de spectacles et les pouvoirs publics.

1.3.1.1.2.2 Les intermittents du spectacle bénéficiant de contrats à durée déterminée d'usage

La spécificité de l'activité culturelle justifie l'emploi de salariés relevant du régime des intermittents du spectacle et bénéficie de contrats à durée déterminée d'usage (CDDU). Ce contrat de travail prévu par l'article L. 122-1-1 3° du Code du travail autorise le recours aux contrats à durée déterminée dans les secteurs d'activité définis par décret ou par voie d'accord ou de convention collective étendue, dès lors qu' « *il est d'usage constant de ne pas recourir au contrat de travail à durée indéterminée en raison de la nature de l'activité exercée et du caractère par nature temporaire de ces emplois* ». Leur gestion par l'AGC n'appelle pas d'observations, à l'exception des formations qui sont à intégrer dans le plan de formation de l'association.

1.3.1.1.3 La prévention et la lutte contre le harcèlement

Le rapport de la commission d'enquête parlementaire relative aux violences commises dans les secteurs notamment du spectacle vivant, publié le 9 avril dernier, fait état des spécificités du secteur du spectacle vivant qui peuvent favoriser le développement de diverses formes de harcèlement, dont notamment l'intermittence, l'absence de cadre organisationnel.

Les obligations légales qui s'imposent aux employeurs en matière de prévention et de lutte contre les violences et harcèlements sexistes et sexuels (VHSS) sont fixées par le Code du travail aux articles L. 1153-5 1°, L. 2314-1 et L. 2315-32. L'AGC qui a mis en place un CSE a procédé à la désignation de plusieurs référentes VHSS sur la période de contrôle.

La Chambre rappelle que des actions de formation et de sensibilisation initiées par le ministère de la culture et l'opérateur de compétences AFDAS doivent permettre aux structures de la culture, comme l'AGC, de renforcer leurs actions dans ce domaine.

1.3.1.2 Les effectifs et les charges de personnel sont maîtrisés

L'association ne dispose que de peu de marges de manœuvre pour faire évoluer sa masse salariale et la structure de ses effectifs permanents. Elles relèvent principalement des mobilités et des départs à la retraite.

1.3.1.2.1 Les dépenses de personnel sont maîtrisées

La structure des effectifs est stable sur la période, répartis entre les personnels permanents (69,6 % des ETP en 2023) et les personnels intermittents (30,4 %). La répartition des emplois administratifs, techniques et d'accueil est identique sur la période de contrôle.

La masse salariale rapportée au total des charges constaté au compte de résultat analytique est stable sur la période (33 %). L'AGC a su contenir ses dépenses de personnel sur une période relativement longue de cinq années.

Tableau 2 : L'évolution des effectifs et de la masse salariale 2019-2023²²

	2019			2023			Évol. 2019-2023		
<i>Salaires charges comprises</i>	EPT	Montant	Montant moyen par ETP	EPT	Montant	Montant moyen par ETP	EPT	Montant	Montant moyen par ETP
<i>Personnel permanent</i>	20,41	989 063 €	48 460 €	20,33	1 087 917 €	53 513 €	- 0,4 %	10 %	10,4 %
<i>Administratif</i>	12,47	639 274 €	51 265 €	12,44	690 291 €	55 490 €	- 0,2 %	8 %	8,2 %
<i>Technique</i>	7	319 365 €	45 624 €	6,95	362 613 €	52 175 €	- 0,7 %	13,5 %	14,4 %
<i>Autres</i>	0,94	30 424 €	32 366 €	0,94	35 013 €	37 248 €	0 %	15,1 %	15,1 %
<i>Personnel intermittent</i>	7,72	319 312 €	41 362 €	8,88	357 114 €	40 216 €	15 %	11,8 %	- 2,8 %
<i>Technique</i>	6,39	264 282 €	41 359 €	7,14	294 877 €	41 299 €	11,7 %	11,6 %	- 0,1 %
<i>Administratif</i>	0,31	22 127 €	71 377 €	0,06	4 289 €	71 483 €	- 80,6 %	- 80,6 %	0,1 %
<i>Autres Cdd tech</i>	0,07	1 922 €	27 457 €	0,19	6 176 €	32 505 €	171,4 %	221,3 %	18,4 %
<i>Personnel vacataire Cdd adm</i>	0,95	30 981 €	32 612 €	1,49	51 772 €	34 746 €	56,8 %	67,1 %	6,5 %
<i>Total</i>	28,13	1 308 375 €	46 512 €	29,21	1 445 031 €	49 470 €	3,8 %	10,4 %	6,4 %
<i>Dont charges de personnel</i>		390 852 €			413 584 €				

Source :CRC à partir des données de l' AGC

1.3.1.2.2 Les conditions de mise à disposition des agents à organiser

L'association ne bénéficie pas de mise à disposition de personnel ou de personnel détaché de la fonction publique territoriale, hospitalière ou de l'État, ni d'entreprises privées ou d'autres associations.

L'AGC met à disposition ses personnels dans le cadre précité de l'organisation de manifestations par Alès Agglomération pendant 25 jours annuels. La « mise à disposition » impose à la collectivité de rembourser à l'association salaire et cotisations sociales, à condition que cette dernière en fasse la demande, ce qu'elle n'a pas fait. L'association continue donc d'assurer la paye et de verser des cotisations sociales de personnels qui travaillent pour Alès Agglomération.

²² En 2023 le personnel a connu plusieurs arrêts maladie longs, non comptabilisés dans les ETP alors que les salaires tiennent compte de ces absences (maintien de salaire avec subrogation). Le nombre d'ETP consolidé est donc de 20,81 (20,33 au tableau). Par ailleurs, une prime de 8 137,78 € a été versée en 2023, de façon exceptionnelle. Le total personnel permanent est donc de 1 079 779 € soit une augmentation de 7 % par rapport à 2019 en données consolidées (10,4 % au tableau).

1.3.1.2.3 Des dispositions relatives aux promotions et aux rémunérations individuelles favorables aux salariés

L'accord d'entreprise précise les conditions d'avancement d'un salarié²³. En complément il autorise une progression annuelle du salaire de façon différenciée selon les catégories socio professionnelles²⁴.

Si, malgré ce, le salaire n'a pas connu d'évolution autre que celle résultant de la négociation annuelle obligatoire ou de toute négociation collective d'entreprise, le salarié connaîtra automatiquement une revalorisation de sa rémunération de 1,5 % à la date du 3^{ème} anniversaire de la dernière augmentation obtenue. En pratique, cette garantie minimale de progression des salaires de 1,5 % n'a jamais trouvé à s'appliquer

Enfin, la progression du salaire liée à l'ancienneté pourrait être suspendue dans l'hypothèse où le l'association rencontrerait une situation déficitaire déclarée sérieuse par le conseil d'administration. Cette suspension n'a jamais été appliquée, le conseil d'administration n'ayant jamais considéré les situations financières pourtant systématiquement déficitaires sur la période de contrôle, comme sérieuses.

En application de ces dispositions, le salaire moyen exprimé en ETP progresse de 7,2 %, (salaire moyen chargé de 48 460 € en 2019 ; 51 887€ en 2023). Le salaire moyen du personnel intermittent connaît inversement une décroissance de 2,8 % (salaire moyen chargé de 41 362 € en 2019 ; 40 216 € en 2023).

1.3.2 Les procédures d'achats

1.3.2.1 L'association est soumise aux règles du Code de la commande publique

L'AGC n'applique pas le Code de la commande publique (CCP). Or, l'objet de l'AGC à vocation culturelle, la composition de son conseil d'administration, ses modalités de financement et les contreparties attachées, sont de nature à qualifier l'association de pouvoir adjudicateur et ainsi à la soumettre au respect du Code de la commande publique.

Parmi les règles applicables, le principe de liberté d'accès à la commande publique²⁵ impose la passation d'une procédure formalisée (appel d'offres, procédure concurrentielle, dialogue compétitif), en cas d'achat de fournitures au-delà d'un certain seuil²⁶. En 2022, ce seuil a été franchi pour l'achat de matériel (enceintes, console son, projecteurs, etc.), sans que

²³ Le salarié peut avancer sur son emploi, de l'échelon 1 à 12 et bénéficier ainsi, à chaque échelon, du salaire minimum correspondant. Jusqu'à l'échelon n°7, une progression à l'ancienneté se fait au minimum d'un avancement tous les deux ans. Au-delà, la progression s'effectue au choix de l'employeur. Le salarié peut également bénéficier d'un changement de qualification dans la même catégorie ou d'une catégorie supérieure.

²⁴ Pour le personnel ouvriers/employés : augmentation de 1,25 % du taux horaire brut ; agent de maîtrise : augmentation de 1 % du taux horaire brut ; cadre niveau 4 : augmentation de 0,75 % du taux horaire brut ; cadre niveau 2 et 3 : augmentation de 0,6 % du taux horaire brut ; cadre niveau 1 : augmentation de 0,5 % du taux horaire brut.

²⁵ Le principe de liberté d'accès à la commande publique permet à l'ensemble des opérateurs économiques de se porter candidats pour répondre à un besoin exprimé par un pouvoir adjudicateur.

²⁶ 215 000 € HT (équivalent à 258 000 € TTC avec une TVA à 20 %).

l'AGC ait mis en œuvre une procédure formalisée, incluant notamment la production d'un cahier des charges précisant la nature et l'étendue des besoins.

Tableau 3 : Principaux fournisseurs de matériel et de services de l'AGC (en €)

En cumul annuel TTC	2019	2020	2021	2022	2023
Mercure	47 578 €	27 857 €	36 778 €	48 685 €	28 194 €
SLS	19 507 €	7 507 €	55 379 €	55 810 €	8 300 €
SGROUP				289 352 €	10 183 €
AGD	24 409 €	4 988 €	50 000 €	29 490 €	21 501 €
Texen	27 416 €	36 211 €	23 493 €	359 888 €	34 529 €
Campanile	5 501 €	14 739 €	29 432 €	44 136 €	50 056 €

Source : CRC, d'après les grands livres de l'association

L'acheteur doit également procéder à des mesures de publicité et de mise en concurrence préalables au-delà d'un seuil de dépenses de 40 000 euros HT²⁷. Or, pour les achats de fournitures, de matériel et de prestations de service associés à la tenue de spectacles (location ou achat de matériel son et lumière, hébergement et restauration de compagnies), l'AGC recourt régulièrement aux mêmes fournisseurs, pour des montants qui, à compter de 2021, excèdent, à plusieurs reprises, le seuil de 40 000 euros HT.

Enfin, même lorsque le pouvoir adjudicateur passe un marché dont le montant est inférieur à 40 000 euros HT, il doit veiller à choisir une offre pertinente et à ne pas contracter systématiquement avec un même opérateur économique. Sur un échantillon de dépenses réalisées²⁸, l'AGC n'a pu fournir les demandes de devis qui visent à garantir la mise en concurrence des prestataires.

La Chambre recommande en conséquence à l'association d'appliquer les règles de mise en concurrence qui s'imposent à elle en tant que pouvoir adjudicateur. L'élaboration d'un guide pratique sur les procédures à respecter en matière de commande publique serait également un outil utile, principalement concernant l'expression du besoin, les relations avec les fournisseurs ainsi que la mise en concurrence.

Recommandation n° 3. En tant que pouvoir adjudicateur, appliquer les règles de mise en concurrence dans les procédures d'achats (non mise en œuvre)

Dans sa réponse, le président de l'association souscrit à l'analyse de la Chambre, et précise une série de mesures à venir pour formaliser les procédures internes de passation des marchés publics (appels d'offres, publicité, mise en concurrence) et veiller au respect des seuils et à la traçabilité des décisions.

²⁷ L'article R. 2121-7 du Code de la commande publique précise que pour les marchés de fournitures ou de services qui répondent à un besoin régulier, la valeur estimée du besoin est déterminée sur la base du montant hors taxes des prestations exécutées au cours des douze mois précédents ou du dernier exercice budgétaire.

²⁸ L'échantillon est constitué de la totalité des factures 2023 d'un montant supérieur à 15 000 €, soit 30 factures.

1.3.2.2 Une vigilance requise sur la prévention du risque de conflit d'intérêt

S'agissant de prestations artistiques, l'article R. 2122-3 du Code précité ouvre la faculté de déroger aux obligations de publicité et de mise en concurrence préalable, s'il peut être établi que le marché a pour objet la création ou l'acquisition d'une œuvre d'art ou d'une performance artistique unique, pour des raisons techniques (absence de concurrence) ou encore en cas de droits d'exclusivité de type propriété intellectuelle.

Cet assouplissement préserve les choix culturels de l'acheteur, notamment lorsqu'il s'adresse directement à un artiste.

Toutefois, parmi ces règles, celles relatives à l'impartialité et l'indépendance du prestataire vis-à-vis de l'acheteur s'imposent et notamment lors de la sélection du prestataire.

À ce jour, l'AGC n'a pas défini de politique énonçant des règles claires visant à renforcer la transparence des achats et à prévenir les situations de conflit d'intérêt. Or, le conseil d'administration peut mettre en place une procédure permettant aux administrateurs et dirigeants de déclarer toute situation de conflit d'intérêt potentiel. Les modalités pratiques de cette procédure pourraient être décrites dans le règlement intérieur à adopter. En effet, ce document de portée générale s'appliquerait à toutes les relations, y compris celles des administrateurs et dirigeants avec les entreprises mécènes notamment.

En conséquence, il appartiendra à l'AGC de prendre toutes dispositions pour prévenir tout risque de situation de conflit d'intérêts²⁹. Dans sa réponse, l'AGC s'engage à reprendre la proposition de la Chambre, par la mise en place d'une procédure claire pour les administrateurs et dirigeants à intégrer au règlement intérieur qui sera mis en œuvre dès septembre 2025.

1.3.2.3 Des achats réalisés sans habilitation

En matière de dépenses, l'article 25 des statuts de l'association précise que son président accorde au directeur une délégation de « *pouvoirs nécessaires à la gestion courante de l'association* », notamment s'agissant de « *la signature des engagements de dépenses et de contrats* ».

Le 25 janvier 2022, le conseil d'administration a validé le principe d'une délégation de signature du directeur à l'administratrice s'agissant des contrats de cession, de coréalisation, de coproduction de spectacles et d'engagement du personnel non permanent.

Cette délégation est formalisée, en cours de contrôle, suite à un acte d'instruction de la Chambre, par un acte signé du président, daté du 26 novembre 2024. Aucune autre délégation de signature n'a été produite.

Pourtant des achats de fournitures et de services sont réalisés par le directeur technique, pour près de 2 M€, en 2023. Sur un échantillon de factures d'un montant total de 430 000 €

²⁹ Le conflit d'intérêts visé à l'article -L. 2141-10 du Code de la commande publique est défini comme la « situation dans laquelle une personne qui participe au déroulement de la procédure de passation du marché ou est susceptible d'en influencer l'issue a, directement ou indirectement, un intérêt financier, économique ou tout autre intérêt personnel qui pourrait compromettre son impartialité ou son indépendance dans le cadre de la procédure de passation du marché ».

examiné par la Chambre, la totalité de ces dépenses a été engagée par l'apposition d'un « *bon pour accord* » signé sur les devis et d'une validation du service fait sur les factures. Ainsi, le directeur technique procède à l'engagement des dépenses, sur la base de devis, comme le rappelle le président de l'AGC dans sa réponse. Cependant, la Chambre relève que l'ordre de leur mise en paiement intervient en l'absence de toute habilitation. De plus, le défaut de renouvellement du président soulève la question de la validité des délégations et du risque de l'irrégularité des dépenses engagées.

En conséquence, la Chambre recommande à l'AGC de doter les personnes appelées à engager les dépenses d'une délégation de signature nominative et précise quant à son périmètre.

Recommandation n° 4. Doter d'une délégation de signature les personnes habilitées à engager les dépenses (non mise en œuvre)

1.3.2.4 Doter l'utilisation des cartes bancaires d'un règlement d'emploi

Deux cartes de paiement sont affectées, l'une au directeur, la seconde à l'administratrice. Selon l'AGC elles permettent de couvrir les frais de déplacement (hôtel, repas, taxi, métro, SNCF, places spectacles etc..), ainsi que les achats pour la structure de fournitures ou services via les sites internet.

Or, aucun règlement d'emploi n'est associé à l'utilisation de ces cartes. En réponse, le président de l'AGC souhaite mettre en place un règlement d'emploi pour les cartes bancaires de l'association dans des délais non précisés.

Les modalités de contrôle, non formalisées par écrit, consistent pour le service comptable à pointer les justificatifs transmis avec les relevés bancaires et les déplacements et à les reporter en comptabilité.

Si la Chambre n'a constaté aucune utilisation inappropriée de ces cartes, il reste que les procédures de contrôle reposent sur les usages mises en œuvre par la personne en charge de la comptabilité. En cas d'absence prolongée ou de départ de celle-ci, aucune doctrine écrite, ni mode opératoire ne permet la transmission des informations et règles d'emploi attachées à ces moyens de paiement.

1.3.2.5 Le défaut d'autorisation d'un don accordé à une fédération

Le 22 décembre 2020, l'association a réalisé un don de 10 000 €, sans contrepartie, au bénéfice de la Fédération régionale des arts de la rue Le Pôle Sud³⁰.

Cependant, l'article 30 des statuts de l'association conditionne toute libéralité consistant à « *mettre à la disposition d'une association de soutien au Cratère ou d'une association*

³⁰ La Fédération régionale des Arts de la Rue Le Pôle Sud a pour mission de fédérer, défendre et développer le secteur des arts de la rue en Occitanie, tout en promouvant les droits culturels et en soutenant la diffusion des compagnies et structures artistiques.

similaire de spectateurs ou d'abonnés les moyens nécessaires à son activité » à l'adoption du règlement intérieur de l'association qui doit en définir les conditions (Cf. supra).

Ce don ne répond pas davantage aux obligations légales auxquelles sont soumises les associations bénéficiaires de subventions publiques. En effet, l'article 1611-4 du CGCT interdit à toute association ayant reçu une subvention d'en employer tout ou partie en subvention à d'autres associations, sauf lorsque cela est expressément prévu dans la convention conclue entre la collectivité territoriale et l'organisme subventionné.

Or, la convention de financement d'Alès Agglomération exclut cette exception en imposant à l'association de *« s'interdire la redistribution des fonds publics à d'autres associations, sociétés, collectivités privées ou œuvre »*.

En tout état de cause, cette décision du président, à défaut d'autorisation émise par le conseil d'administration, constitue une dépense injustifiée, sans contrepartie associée. Aussi, la Chambre rappelle à l'AGC qu'en l'état actuel, le cadre juridique ne l'autorise pas à réaliser des dons à des tiers.

1.3.2.6 Des fragilités qui appellent la mise en place d'un dispositif de contrôle interne

La convention d'objectifs et de moyens conclue annuellement entre l'AGC et Alès Agglomération pose plusieurs obligations financières en contrepartie du bénéfice de la subvention annuelle, parmi lesquelles le respect du principe de séparation de l'ordonnateur et du comptable.

Si le respect de ce principe apporte des garanties en termes de rigueur et de probité au sein d'une organisation, via notamment les contrôles du comptable en matière de validité de la créance, d'habilitation de l'ordonnateur et de présence et conformité des pièces justificatives, il reste que ce principe n'est pas applicable à l'AGC.

L'AGC soumise aux règles de la comptabilité privée, est dotée d'un comptable qui, comme tout personnel de l'association, est soumis au pouvoir hiérarchique de l'ordonnateur. Cette situation compromet par définition le caractère d'indépendance du comptable vis-à-vis de l'ordonnateur.

Au regard, d'une part, des enjeux financiers que constituent les 2,3 M€ de subventions publiques annuelles et, d'autre part, d'une proximité avec la gestion publique, sollicitée par son principal financeur, et si les parties devaient confirmer leurs volontés, l'AGC pourrait utilement se doter d'un dispositif de contrôle interne financier.

Ce dispositif vise à sécuriser l'emploi des fonds disponibles par une meilleure identification, au sein des processus financiers, des zones de vulnérabilité, pour proposer des actions préventives. Cette démarche, sous la responsabilité du président, et validée par le conseil d'administration, repose nécessairement sur des procédures formalisées, ce qui constitue une première étape majeure. Dans sa réponse, le président de l'AGC précise que depuis le 1^{er} janvier 2025, la mise en place du logiciel de facturation couvre cette préconisation de contrôle interne.

La mise en œuvre d'un tel dispositif devra, de manière permanente, renforcer la sécurité de la gestion financière, voire de favoriser l'amélioration des performances de la structure.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La scène nationale d'Alès est constituée sur la base d'un contrat d'association, fermé, par lequel la qualité de sociétaire est limitée aux financeurs publics, au nombre de 12 et au plus, à cinq membres associés. L'objet statutaire ne tient d'ailleurs pas compte des nouvelles obligations légales de service public culturel en matière de droits culturels.

En l'absence d'actualisation depuis 2006, les principales dispositions statutaires sont devenues obsolètes ou s'avèrent inappliquées. La mise en place d'un règlement intérieur doit normalement venir asseoir les rapports entre la gouvernance politique de l'AGC et sa direction administrative. Le président s'est engagé à réviser les statuts.

La gouvernance de l'AGC s'en ressent, avec des renouvellements des membres associés de fait dont notamment celui du président, ce qui emporte des risques juridiques importants pour les décisions prises compte tenu de son incapacité juridique à agir.

Pour poursuivre sa mission, l'AGC aura à régulariser le bénéfice de la mise à disposition du théâtre, propriété d'Alès Agglomération, l'organisation de manifestations par des tiers et les conditions d'exploitation de « l'espace bar et restauration ». Le président s'y est engagé.

L'AGC arrive à stabiliser sa masse salariale, malgré des dispositifs de promotion et des augmentations de rémunérations favorables. Elle pourrait aussi mieux formaliser les règles générales relatives à l'organisation du temps de travail des cadres dirigeants ainsi que les conditions de mise à disposition de ses agents.

Enfin, la procédure des achats devrait faire l'objet d'une profonde refonte afin d'assurer la conformité aux règles du Code de la commande publique. Le président a précisé les mesures envisagées pour faire respecter ces règles. En complément, l'AGC aura à arrêter des mesures de nature à prévenir tout risque de conflits d'intérêt en matière d'acquisition de prestations artistiques.

2 UN CONTEXTE FINANCIER QUI FRAGILISE L'EXERCICE DES MISSIONS DE LA SCÈNE NATIONALE D'ALÈS

2.1 Une information financière à compléter

Dans le respect des dispositions statutaires, l'AGC procède chaque année à la présentation en assemblée générale des rapports sur sa situation financière et morale ainsi que des comptes annuels, comportant un bilan, un compte de résultat et une annexe.

Conformément à l'article L. 612-4³¹ du Code de commerce, les états financiers de l'association sont soumis au contrôle et à la certification d'un commissaire aux comptes et publiés sur le site Internet de la direction de l'information légale et administrative.

Les rapports du commissaire aux comptes, de 2019 à 2023, indiquent que les principaux éléments garantissant la fiabilité des comptes sont respectés. Les comptes sont certifiés sans réserve.

Les états financiers n'appellent pas d'observation de régularité.

En revanche, les états financiers mériteraient davantage de précision, en rappelant les avantages en nature dont bénéficie l'AGC via la mise à disposition du théâtre par la communauté d'agglomération. Les comptes 2019 ne l'évoquent pas, et à compter de 2020, les états financiers indiquent que *« les locaux du Cratère théâtre sont mis à disposition gratuitement par Alès Agglomération. L'évaluation de cette contribution volontaire en nature n'est pas communiquée par Alès Agglomération »*.

Or, le règlement comptable ANC 2018-06 applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2020 rend obligatoire la comptabilisation des contributions volontaires en nature, que ce soit le bénévolat ou les mises à disposition à titre gracieux de biens. L'inscription des apports en nature concourt notamment à appréhender les coûts réels d'une activité. Il relève donc de la responsabilité de l'AGC de collecter cette information en sollicitant Alès Agglomération, ou à défaut de procéder à une estimation de la valeur d'un tel avantage en nature.

Enfin, la rémunération des trois plus hauts dirigeants n'est pas mentionnée dans les états financiers contrairement aux dispositions applicables³².

2.2 Une situation financière sous tension croissante

L'AGC présente des résultats annuels systématiquement déficitaires, à l'exception de l'exercice 2020, dont les facteurs aussi exceptionnels qu'exogènes, ont permis de dégager un excédent important.

2.2.1 Des résultats structurellement déficitaires

La situation financière de l'association a bénéficié des effets conjoncturels de la crise sanitaire durant laquelle 98 % des subventions ont été perçues, ainsi que l'équivalent de 39,7 % des recettes de billetterie de 2019. Ainsi les recettes de fonctionnement ont diminué de 418 000 € quand, dans le même temps, les dépenses de fonctionnement ont diminué de 583 000 €, ce qui a permis de dégager un excédent en 2020 de 150 394 €.

Les autres exercices connaissent des déficits des résultats d'exploitation qui s'accroissent entre 2019 et 2023 (de 30 000 € en 2019 ils atteignent 125 000 € en 2023).

³¹ Les articles L612-4 et D612-5 du Code de commerce prévoient que toute association ayant reçu annuellement une ou plusieurs subventions en numéraire dont le montant global dépasse 153 000€ doit établir des comptes annuels comprenant un bilan, un compte de résultat et une annexe et les publier.

³² Article 20 de la loi n° 2006-586 du 23 mai 2006.

Parallèlement, les résultats exceptionnels augmentent. *In fine*, le déficit annuel reste contenu (- 21 000 € en 2022, au plus bas), il est de - 1 423 € en 2023 et serait de l'ordre de -18 000 € en 2024, selon les données provisoires.

Tableau 4 : Résultats 2019-2024 (en €)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024 (provisoire)
Total des produits d'exploitation	3 022 381	2 604 416	2 939 288	3 338 662	3 325 420	3 582 284
Total des charges d'exploitation	3 051 986	2 469 390	2 972 282	3 443 532	3 449 900	3 603 337
Résultat d'exploitation	-29 605	135 026	-32 994	-104 870	-124 480	-21 053
Résultat financier	-612	-536	27	9	-57	2 498
Résultat exceptionnel	24 662	15 905	12 003	83 608	123 114	532
Résultat comptable	-5 555	150 394	-20 964	-21 252	-1 423	-18 022
Résultat corrigé		186 417	-56 987			

Source : CRC, d'après les états financiers de l'association

Par ailleurs, le déficit de 2021 est minoré par une utilisation extensive du mécanisme comptable des fonds dédiés. En effet, une partie du résultat excédentaire de 2020, de l'ordre de 36 000 €, a été comptabilisée sur 2021, ce qui a eu pour effet d'augmenter d'autant le résultat de cet exercice.

Encadré 1 : Les fonds dédiés

Entre 2020 et 2021, l'AGC a inscrit en fonds dédiés près de 230 000 € de subventions. Ces fonds sont destinés à couvrir strictement les dépenses réalisées dans le cadre de projets définis par le financeur. Comptabilisés en produits dès leur encaissement, la part des fonds non consommés à la fin de l'exercice sont comptabilisés en charges. Ce qui fait que l'impact sur le résultat de l'année est neutre. Sur les exercices suivants, les dépenses réalisées dans le cadre des projets sont compensées par la reprise en produits de ces fonds. Cette comptabilisation permet à la fois un suivi à l'euro près de l'utilisation des recettes et la neutralisation des recettes et des dépenses associées sur les résultats comptables successifs.

Le règlement n°2018-06 de l'ANC prévoit, aux articles aux articles 131-2 à 131-4, que les subventions d'exploitation reçues de financeurs publics peuvent être affectées en fonds dédiés pour la part non consommée et non réclamée par le financeur. La programmation annuelle et la comptabilisation analytique Unido permettent de déterminer les quotes-parts de subventions publiques affectées à la tenue de manifestations culturelles. Aussi, les subventions non consommées en raison de l'annulation de certaines représentations, ont été légitimement inscrites en fonds dédiés.

Toutefois, certaines recettes de l'exercice 2020 ont été comptabilisées à tort en fonds dédiés. En 2020, une partie du public dont le spectacle a été annulé a fait don du remboursement de leurs billets. Le montant total de ces recettes s'élève à 36 023 €. Bien que les dons aient été réalisés sans affectation particulière de la part des donateurs, ils ont été comptabilisés en fonds dédiés. Consommés l'année suivante, ils ont permis de neutraliser au résultat comptable une partie des charges de l'exercice 2021. Les opérations de recettes et de dépenses sont in fine comptabilisées, mais leur exercice de rattachement est erroné. Aussi, le résultat comptable de 2020 devrait présenter un bénéfice de 186 417 € au lieu de 150 394 € et celui de 2021 un déficit à hauteur de -56 987 € et non de -20 964 €.

L'exercice 2022 est marqué par une augmentation particulièrement importante des dépenses de personnel (+ 140 000 € de salaires et + 184 000 € de charges sociales dues à la fin des aides liées au à la crise sanitaire), hausse que la progression des recettes de billetterie (+ 300 000 € par rapport à 2021) n'a pu que partiellement couvrir.

Aussi, sur la période contrôlée, hormis le caractère exceptionnel de l'exercice 2020, les résultats comptables peinent à atteindre l'équilibre.

2.2.2 Face à des charges croissantes, des ressources propres en forte augmentation

2.2.2.1 Des subventions stables et des recettes de billetterie en nette progression

Le budget repose pour ses deux tiers sur des subventions publiques, à hauteur de 2,3 M€ par an en moyenne. L'association est subventionnée par la communauté d'agglomération d'Alès (44 %), l'État (31 %), le département du Gard (12 %), la Région Occitanie (8 %) et la commune d'Alès (2,5 %). Elle bénéficie également du soutien de l'Onda³³ et d'Occitanie en scène³⁴ (0,5 %).

Les subventions sont en faible croissance sur la période (+ 2,5 % entre 2019 et 2023), avec un léger rebond en 2024 (+ 5 % par rapport à 2023, effort porté par Alès Agglomération et les communes du territoire). La progression des subventions reste moins rapide que celle de l'ensemble des produits (+17,1 %). Leur part dans le budget a donc diminué, passant de 75,2 %, en 2019, à 69,2 % en 2024.

Encadré 2 : Alès Agglomération, principal financeur de l'AGC

Alès Agglomération consacre près de 3,8 M€ de subventions annuelles aux associations de son territoire. Les structures subventionnées relèvent des secteurs de la politique de la ville, de l'économie, de la ruralité, de la petite enfance et de la jeunesse, du sport et de la culture, des solidarités ou encore du développement durable.

Les associations sportives et culturelles sont les premières bénéficiaires avec un niveau de subventionnement global de 1,4 M€ pour environ 25 associations. L'AGC capte 76 % de ces financements, soit 1,1 M€, devant la Verrerie³⁵ d'Alès qui perçoit 68 000 €.

Au total, le soutien financier à l'AGC absorbe près de 32 % des subventions totales de l'agglomération alésienne, la tendance étant à la hausse sur la période sous revue.

L'investissement fort de la communauté d'agglomération en matière culturelle se traduit également dans son projet de territoire. Structuré autour de cinq axes, le projet de territoire place comme première orientation stratégique en faveur de l'amélioration de la qualité de vie : « *Poursuivre la voie de l'excellence dans les domaines artistiques et culturels* », avec comme

³³ L'Office national de diffusion artistique (Onda) a pour objet d'encourager la diffusion des formes artistiques contemporaines du spectacle vivant sur l'ensemble du territoire français. Principalement financé par le ministère de la culture, l'Onda a été créé en 1975. Son statut est associatif.

³⁴ Occitanie en scène est une agence régionale du spectacle vivant en Occitanie. L'association a pour but de contribuer au développement artistique et culturel en Occitanie. L'AGC bénéficie du Plan Led Spectacle vivant Occitanie, porté par Occitanie en scène et cofinancé par l'Union européenne dans le cadre du Fonds Européen de Développement Régional.

³⁵ La verrerie d'Alès, est l'un des 14 pôles nationaux du cirque en France.

action prioritaire l'appui à la dynamique générée notamment par la présence des deux labels nationaux que sont le Cratère et le Pôle Cirque (la Verrerie). Les effets attendus en matière de développement sont multisectoriels : tourisme, formation d'excellence, qualité de vie des citoyens et, selon le projet, « *participent à la notoriété d'Alès Agglomération* ».

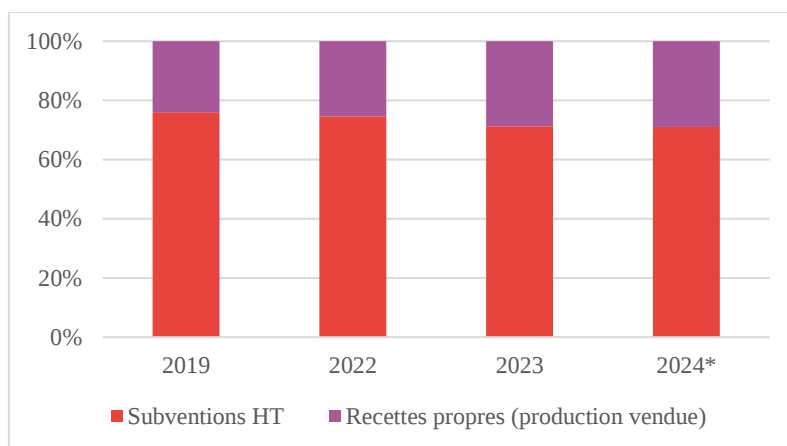
Source : CRC, d'après le projet de territoire et les comptes administratifs de la collectivité

Sur la même période, l'inflation cumulée a atteint 16,4 %.

Parallèlement, l'AGC a su développer de nouvelles ressources propres.

Le niveau de recettes propres est fixé a minima à 20 % des recettes totales par la circulaire du 15 janvier 2018 relative aux modalités d'application du dispositif de labellisation et au conventionnement durable dans les domaines du spectacle vivant et des arts plastiques. Au cas d'espèce, l'AGC génère 702 829 € de recettes propres en moyenne annuelle sur la période 2019-2024, essentiellement constituées du produit de la billetterie et plus marginalement de l'exploitation de spectacles et du mécénat.

Graphique 1 : Représentation des subventions HT et des recettes propres



Source :CRC d'après les données de l'AGC

* données provisoires

Aussi, à l'exception des exercices 2020 et 2021, pour lesquels les ventes de billets ont été particulièrement limitées en raison des restrictions sanitaires, l'association dépasse le taux plancher requis de ressources propres.

Tableau 5 : Évolution des recettes 2019-2024 (en €)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Subventions HT	2 294 723	2 240 052	2 366 091	2 323 298	2 352 366	2 487 704
<i>dont État (DRAC + contrat de ville)</i>	721 925	710 661	793 477	718 454	754 306	738 642
<i>dont Région</i>	190 989	190 010	190 010	190 010	190 010	195 886
<i>dont Département</i>	272 938	282 938	282 938	282 938	296 698	311 753
<i>dont Commune</i>	58 766	41 136	41 136	58 766	58 766	58 766
<i>dont Intercommunalité</i>	1 023 568	1 030 363	1 030 363	1 048 971	1 055 338	1 095 495
<i>dont ONDA/Occitanie en scène</i>	11 136	0	8 276	8 815	12 375	14 456
<i>dont autres communes</i>	55 972	0	20 341	34 049	28 054	49 219
<i>dont fonds de soutien et aides apprentissage</i>	5 306	0	0	11 115	10 000	13 487
Recettes propres (production vendue)	722 983	285 410	452 793	788 784	950 950	1 016 051
<i>dont recettes de billetterie</i>	540 754	214 603	261 176	540 073	711 482	658 147
<i>dont mécénat</i>	48 871	66 823	56 518	71 209	77 599	97 160
<i>dont mises à disposition des équipements</i>	30 833	2 303	9 660	47 012	59 408	59 081
Autres produits d'exploitation	3 450	1 475	942	956	3 991	309
Transferts de charges et reprise de provision	1 225	28 054	48 507	41 638	5 640	27 665
Utilisation des fonds dédiés	0	0	70 956	183 986	12 473	0
Produits financiers	52	75	27	9	31	2 498
Produits exceptionnels	24 662	15 905	15 840	84 450	123 114	532
Total	3 047 095	2 570 971	2 955 156	3 423 121	3 448 565	3 534 759

Source : CRC, d'après les bilans des CAC et les extractions du logiciel Unido

Les recettes de mécénat sont également dynamiques, avec l'instauration, en 2022, d'un club des mécènes visant à renforcer le partenariat avec les entreprises privées du territoire. En 2023, le produit du mécénat représentait 78 000 € soit une progression de 63 % par rapport à 2019. La progression se confirme en 2024 (94,7 %) avec des produits qui s'établissent à 95 000 €.

Dynamiques, les ressources propres représentent 26 % en moyenne pour les exercices sans restriction, et atteignent 28 % en 2024, soit une progression de 293 068 €. L'AGC se place ainsi au-dessus de la moyenne des scènes nationales³⁶ située à 20,6 %.

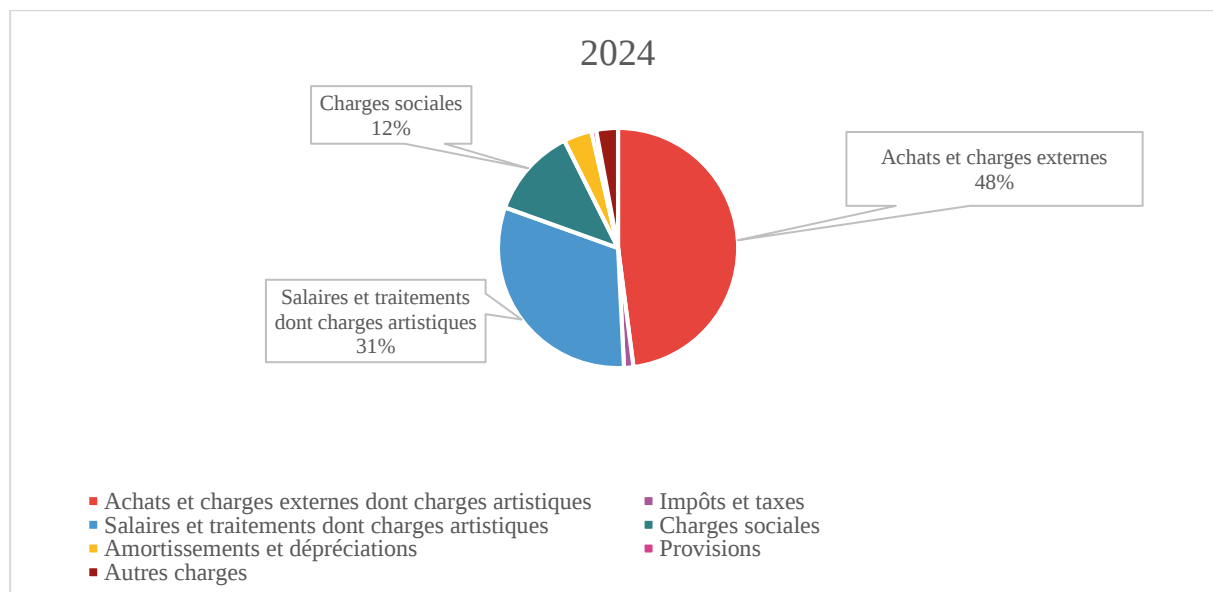
³⁶ Rapport du 6 juin 2024 de l'Assemblée nationale sur les ressources disponibles pour les établissements culturels afin de compenser l'inflation.

2.2.2.2 Une croissance des charges portée principalement par les revalorisations salariales et l'inflation des coûts de l'énergie

L'ensemble des scènes nationales fait face à un accroissement significatif des dépenses, essentiellement dû à l'augmentation des prix de l'énergie, des coûts salariaux, d'acquisition des spectacles et des frais associés³⁷.

Les charges d'exploitation, soumises aux mêmes contraintes, ont augmenté de 18 % entre 2019 et 2024, soit une progression de 550 688 € en 6 ans.

Graphique 2 : La distribution des principaux postes de charges



Source : CRC d'après les comptes de l'AGC

Les statistiques récentes du rapport précité soulignent l'effet inflationniste des revalorisations salariales minimales qui s'imposent aux labels du fait des négociations annuelles obligatoires nationales de la branche d'activité des entreprises artistiques et culturelles. Estimées en moyenne nationale à + 12 % entre 2019 et 2023, les augmentations salariales accordées par l'AGC se situent dans une fourchette plus basse, de l'ordre de 10,4 % sur la même période. Le coût global, qui inclut le recrutement d'un régisseur général en 2022, s'élève à 130 000 €, plaçant les rémunérations au premier rang des augmentations de dépenses. En 2024, la masse salariale représente 43,6 % des dépenses totales.

L'augmentation des coûts de l'énergie a, quant à elle, généré une charge supplémentaire de l'ordre de 100 000 € sur la période. Par ailleurs, depuis 2022, l'association prend en charge les dépenses de consommation d'eau, auparavant réglées par Alès Agglomération.

En outre, l'acquisition, en 2022, de 450 000 € de matériel (son et lumière), amorti sur cinq ans, a contribué à une augmentation de 100 000 € de dotations aux amortissements.

Aussi, selon Unido, les charges artistiques représentaient 53,2 % du budget en 2019, contre 50,6 % en 2024.

³⁷ Cf. rapport de l'assemblée nationale de juin 2024 précité.

Tableau 6 : Évolution des dépenses 2019-2024 (en €)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	TC 2019-2024
Achats et charges externes	1 567 668	1 348 020	1 488 416	1 720 235	1 666 051	1 727 551	10,2%
Impôts et taxes	26 534	29 035	34 305	39 117	38 852	45 575	71,8%
Salaires et traitements	927 581	788 252	907 032	1 049 204	1 057 813	1 127 130	21,5%
Charges sociales	372 204	110 312	231 004	410 451	399 185	437 299	17,5%
Amortissements et dépréciations	49 402	45 669	44 518	111 855	144 945	136 795	176,9%
Provisions	15 038	22 564	15 701	12 533	29 299	23 369	55,4%
Report en fonds dédiés	0	80 535	186 880	0	0	0	
Autres charges	93 559	45 004	64 427	100 136	113 756	105 618	12,9%
Charges financières	663	611	0	0	88	0	-100,0%
Charges exceptionnelles	0	0	3 837	841	0	0	
Total	3 052 649	2 470 002	2 976 120	3 444 372	3 449 989	3 603 337	18,0%

Source : CRC, d'après les comptes de résultat de l'AGC

2.2.3 L'AGC puise dans ses réserves pour financer son activité

Bien que dégageant des résultats quasi systématiquement déficitaires, l'AGC présente un fonds de roulement et une trésorerie positive, traduisant la soutenabilité financière de la structure.

Sur la période, les ressources stables de l'AGC ont évolué de manière dynamique (+ 387 187 € entre 2019 et 2024), sous l'effet notamment du résultat excédentaire de 2020, d'une subvention d'investissement de 500 000 € perçue en 2021 et des fonds dédiés comptabilisés. Parallèlement, la progression de l'actif immobilisé est essentiellement due à l'opération d'investissement attachée à la subvention (acquisition de matériel son et lumière) réalisée en 2022.

Le fonds de roulement s'établit à 205 080 € en 2024, ce qui correspond à 20,5 jours de charges courantes de gestion, et traduit un niveau plutôt faible de réserves.

En définitive, si l'excédent dégagé en 2020 a permis de reconstituer le fonds de roulement, l'AGC puise annuellement dans ses réserves pour financer son activité.

Quant à la trésorerie, elle subit les tensions ponctuelles générées par le décalage du versement de certaines subventions, versements régulièrement décorrélés du rythme des besoins liés à l'exécution de la programmation. Si l'AGC n'a pas eu à recourir à l'ouverture de lignes de trésorerie, son niveau de disponibilités peut atteindre ponctuellement des niveaux critiques, comme en 2021 où elle a clôturé l'exercice avec une trésorerie inférieure à 12 000 €.

Tableau 7 : Évolution du bilan (en €)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Fonds propres</i>	110 804	110 804	110 804	110 804	110 804	110 804
<i>Report à nouveau</i>	-111 634	-117 189	33 205	12 242	-9 010	-10 433
<i>Excédent ou déficit</i>	-5 555	150 394	-20 964	-21 252	-1 423	-18 022
<i>Subventions d'investissement</i>	38 207	35 807	588 610	547 563	453 149	333 055
<i>Fonds dédiés</i>	0	80 535	196 459	12 473	0	0
<i>Provisions pour risques et charges</i>	158 834	164 124	139 645	137 437	166 736	162 439
Ressources stables	190 656	424 475	1 047 759	799 267	720 256	577 843
Actif immobilisé	117 775	126 446	133 025	590 417	489 242	372 763
Fonds de roulement	72 881	298 029	914 734	208 850	231 014	205 080
<i>Créances d'exploitation</i>	234 346	257 864	1 486 230	427 787	385 514	413 647
<i>Dettes d'exploitation</i>	417 514	317 909	583 315	607 919	677 312	628 095
Besoin en fonds de roulement	-183 168	-60 045	902 915	-180 132	-291 798	-214 448
Trésorerie	256 049	358 074	11 819	388 982	522 812	419 528

Source : CRC, d'après les comptes annuels de l'association

Au 31 décembre 2024, les disponibilités atteignent 419 528 €, ce qui permet de couvrir 42 jours de charges courantes, charges artistiques comprises.

2.3 Une convention pluriannuelle d'objectifs 2022-2025 renforcée

Dans un délai d'un an, chaque directeur(trice) nouvellement nommé(e) est invité(e) à proposer un premier contrat d'objectifs pluriannuel (CPO). Signé entre la direction de la scène nationale et ses principaux partenaires publics, ce contrat acte leur accord autour d'une traduction concrète du projet partagé de la scène nationale

Ce projet doit être formulé sous la forme d'une série d'objectifs évaluables en matière de :

- Programmation (diversité, rythme, volume, nombre moyen de représentations par spectacle ...)
- Partenariats artistiques (compagnonnages, associations avec des artistes, résidences, voire production, coproductions, commandes ...)
- Fréquentation (jauge offerte, fréquentation payante, non payante, fréquentation scolaire ...) et connaissance du public ;
- Impact territorial (manifestations décentralisées, partenariats d'action artistique ou culturelle, rayonnement national et international ...)
- Organisation professionnelle et outils de travail ;
- Financements et recettes propres.

Le contrat est conclu pour une période de quatre ans. La dernière année est consacrée à l'évaluation contradictoire de la réalisation des objectifs, associant en tant que de besoin le service de l'inspection de la création artistique du ministère de la culture, avant l'élaboration éventuelle d'un nouveau contrat.

2.3.1 Un pilotage par indicateurs qui pourrait gagner en efficacité

L'activité de l'AGC, sur la période contrôlée connaît deux CPO. La première couvre la période 2019-2021 et correspond à la fin du mandat du premier directeur. La seconde court de 2022 à 2025 et soutient la programmation du nouveau directeur.

2.3.1.1 L'absence de bilan de l'exécution de la convention pluriannuelle d'objectifs (CPO) 2019-2021

La convention couvrant la période 2019-2021 présente très peu d'indicateurs et d'objectifs chiffrés permettant de mesurer leur atteinte. Les axes programmatiques sont déclinés sous forme d'intentions, plus que d'actions concrètes. Sur 29 de ces actions, seules 12 ont des objectifs chiffrés).

L'activité de l'AGC sur la période peut également être appréhendée au moyen de la matrice budgétaire analytique Unido.

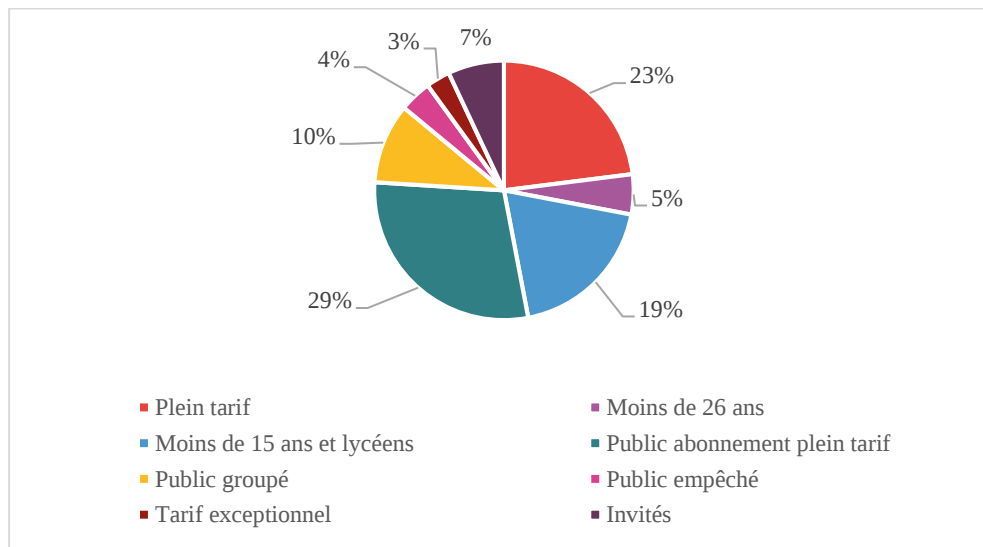
Encadré 3 : La matrice budgétaire Unido

Unido est la matrice budgétaire analytique de référence pour les scènes nationales et les centres dramatiques et chorégraphiques nationaux. Elle est conçue pour aider ces institutions à structurer et à présenter leurs budgets de manière efficace.

Elle permet une analyse budgétaire comparative sur la base d'une structure uniformisée. Elle aide à établir des modèles économiques clairs pour les scènes nationales et facilite la communication sur la gestion financière et les enjeux économiques des institutions culturelles.

Cependant, la matrice restitue principalement des flux financiers, à destination des financeurs et des responsables de la gestion financière pour leur permettre de mieux planifier et justifier leurs budgets.

L'activité est également restituée par les rapports d'activité annuels présentés en conseil d'administration. Ils présentent notamment, par type d'action (temps d'artistes au lycée, Cratère surfaces, etc.), le nombre de représentations, la fréquentation et les recettes associées. De manière globale sur l'ensemble des activités, une répartition par catégorie de public est également proposée.

Graphique 3 : Répartition du public³⁸

Source : Rapport d'activité 2019 de l'AGC

En pratique, les actions relevant de la première CPO sont difficilement évaluables par leur manque de précision. Et si selon les services, les objectifs chiffrés sont atteints en 2019 (les effets de la crise sanitaire sur l'activité de l'AGC ne rend en revanche pas pertinente l'analyse des résultats des deux années suivantes), les membres du conseil d'administration ont tenu à souligner, lors d'une séance tenue en 2019, l'absence de certaines données utiles à la compréhension de l'action de l'AGC. Ont été notamment évoqués la valorisation de l'action menée dans les quartiers, le poids des retombées économiques et les effets sur le volet social.

Enfin, la Chambre constate, malgré l'obligation qui pèse sur l'AGC, qu'aucun bilan de la mise en œuvre du projet artistique et culturel de la CPO 2019-2021 n'a été conduit.

2.3.1.2 Une refonte du projet artistique et une CPO 2022-2025 à évaluer

La CPO de 2022-2025 reprend très largement le projet artistique et culturel présenté par le nouveau directeur. L'accent est particulièrement porté sur le renouvellement de la fréquentation avec comme priorité d'accroître la diversification des publics. La qualité et la précision du projet artistique du nouveau directeur ont été saluées en conseil d'administration par les financeurs.

Ce projet est structuré autour de trois intentions :

- Un Cratère – Fraternité (lieu convivial et ouvert sur la ville) ;
- Un Cratère – Création (lieu de création et de permanence artistique) ;
- Un Cratère – Innovation (lieu connecté à son territoire urbain et rural).

Depuis sa nomination, de nouvelles dynamiques sont mises en œuvre en matière d'/de

³⁸ Les publics empêchés en France désignent les personnes ne pouvant accéder aux lieux culturels en raison de divers facteurs tels que le handicap, l'hospitalisation, la détention ou l'âge avancé, et sont soutenus par des dispositifs d'aide pour favoriser leur accès à la lecture et à la culture.

- Ouverture (politique de compagnonnage avec des artistes, avec huit artistes associés sur le territoire, (dont deux compagnies gardoises) ;
- Politique de diversification des publics en utilisant les leviers de la politique tarifaire (la carte Céleste plus souple que l'abonnement et très adapté aux attentes des publics, et « les happy Friday » billets à 5 € permettant de réserver les places restantes pour les moins de 30 ans une semaine avant...) ;
- Politique d'hospitalité des publics avec une volonté de laisser l'initiative au territoire et aux habitants, grâce à des collaborations avec les associations locales. (Saison 23/24 « la culture c'est vous » avec des temps forts : les femmes font bouger le monde, Alegria, les cultures gitanes, la semaine internationale du hip-hop, le festival c'est pas du luxe...) ;
- Développement des coopérations à l'échelle départementale : coopération avec Périscopes, Paloma, des lieux conventionnés voisins mais également de tiers-lieux (Deter, les lendemains) d'un festival et de scènes rurales (maison de l'eau, ombrière)

Les actions sont regroupées en axes de travail, déclinés précisément, à l'aune de 60 indicateurs d'activité qui sont censés évaluer notamment l'inclusion et la diversité. Elle ne s'est pas encore dotée d'un outil lui permettant de recenser et de suivre l'évolution des indicateurs de la CPO.

L'AGC s'était également fixée comme objectif d'améliorer la connaissance des publics du théâtre, avec notamment pour projet le lancement d'une étude sur les profils des spectateurs du Cratère. L'objectif était d'obtenir des données précises sur l'âge, l'origine géographique ainsi que les catégories socio-professionnelles représentées. Sur la période de contrôle, l'AGC n'a pas réalisé d'enquête de publics, que les enquêtes soient qualitatives, quantitatives.

Les indicateurs dont disposent actuellement l'AGC sont essentiellement tournés vers les abonnés. Quant aux relevés de billetterie, ils ne fournissent que peu d'éléments et aucuns relatifs aux objectifs de diversité fixés. Les actions menées dans le cadre de la politique de la ville sont valorisées en volume de spectateurs mais sans détailler leur provenance ou leurs caractéristiques d'âge ou socio-économiques. Les rapports d'activité présentent des données de fréquentation sans pour autant caractériser les profils des spectateurs, qui selon l'AGC mériteraient effectivement plus de critères. Dans ce cadre, l'ordonnateur précise dans sa réponse avoir eu recours en mars 2025 une enquête grand public.

Bien qu'il soit tout à fait louable de proposer un projet artistique évaluable, qui rompt avec la pratique antérieure, la présence d'une soixantaine d'indicateurs nécessitant pour chacun un suivi et une analyse, devient trop ambitieux, en particulier au regard des moyens de suivi aujourd'hui mis en œuvre.

Enfin, au terme de la CPO 2022-2025, l'association et la DRAC confirment que le bilan de la CPO sera dressé, la fermeture du Cratère pour une rénovation qui devrait impacter les saisons 2025-2026 et 2026-2027 n'ayant aucune conséquence sur cette échéance

2.3.1.3 Renforcer la pertinence du suivi des activités

La conclusion de conventions bilatérales de financement avec les financeurs publics a pour effet d'introduire de nouvelles séries d'indicateurs. Ces informations et données ne sont corrélées ni sur le fond ni dans la forme, avec ceux, déjà nombreux de la CPO 2022-2025.

Outre l'aspect chronophage d'un tel exercice, son utilité peut être questionnée. L'AGC ne dispose pas de retour quant à l'exploitation de ces données, que ce soit à titre individuel ou collectif, dans le cadre par exemple de comparaisons ou mises en perspectives des scènes au niveau national.

La fonctionnalité initiale des objectifs de la CPO comme des conventions bilatérales est perdue de vue. Dans sa réponse, l'ordonnateur souhaite renforcer le suivi des indicateurs de la CPO et appelle, à « *une harmonisation des objectifs de la CPO avec ceux des financeurs publics* ».

Aussi, à des fins de pertinence, d'efficacité du suivi de l'activité, et dans la perspective de renforcer la capacité d'adapter l'offre de spectacles, la Chambre recommande à l'AGC, en lien avec ses principaux financeurs, de réviser l'étendue des objectifs de la CPO et de les recentrer, afin qu'ils recouvrent à minima, ceux des financeurs publics prévus aux conventions bilatérales.

Recommandation n° 5. Réviser l'étendue des objectifs de la convention pluriannuelle d'objectifs (CPO) afin qu'ils recouvrent à minima, ceux des financeurs publics prévus aux conventions bilatérales (non mise en œuvre)

2.3.2 L'association s'efforce d'optimiser ses ressources propres

Le cahier des missions et des charges des scènes nationales fixe les grands principes qui doivent dicter la gestion afin de garantir l'équilibre financier : « *les décisions artistiques, sociales et techniques doivent être prises avec le souci de maîtriser les coûts (...) dans le plus juste rapport aux objectifs artistiques et culturels ; la priorité doit être donnée à la valorisation du budget artistique et aux dépenses directement liées à la production, et plus particulièrement à l'emploi artistique* ».

L'AGC voit ses marges de manœuvre contraintes par des facteurs essentiellement exogènes et si les déficits de résultats des différentes activités artistiques sont en recul de 9 %, c'est sur la base d'arbitrages rendus en matière de politique tarifaire et de choix de programmation.

2.3.2.1 Une nouvelle politique tarifaire qui trouve son public

La progression des recettes de billetterie de près de 21 % entre 2019 et 2024 atteste d'une programmation attractive, soutenue par une communication renforcée.

Un plus grand nombre de spectateurs a ainsi fréquenté le théâtre sur la période, avec un taux de remplissage en croissance de 7 points entre 2019 et 2023. Sur les deux dernières années, 2023-2024, le taux de places gratuites rapportées aux places payantes est stable (6,5 %), pour des recettes de billetterie en hausse (+ 103 000 € entre 2019 et 2024).

Tableau 8 : Indicateurs de fréquentation des spectacles

	Spectacles	Représentations	Places payantes	Places exonérées	Prix moyen	Taux de remplissage	Recettes
2019	52	136	39 506	2 760	13,30 €	81 %	562 102 €
2023	57	134	41 721	2 148	16,90 €	88 %	741 717 €
Différence	9,6 %	-1,5 %	5,6 %	-22,1 %	27,1 %	7 %	32 %

Source : CRC, d'après les rapports annuels d'activité de l'association

La politique tarifaire a également évolué. Si les tarifs sont plus attractifs en faveur des familles et des jeunes, ils ont en revanche été revus à la hausse pour les autres publics. *In fine*, l'augmentation du prix d'un billet depuis 2019 est de 3,60 € en moyenne, soit un ticket moyen de près de 17 €³⁹. Selon une étude réalisée par le département des études, de la prospective et des statistiques du ministère de la culture⁴⁰, la stratégie adoptée par l'association s'écarte de celle suivie par les autres scènes nationales. En effet, le prix moyen du billet en France présente une baisse de 1,5 %, pour s'établir, en 2022, à 14 €.

2.3.2.2 Une politique du mécénat culturel à mieux encadrer

Dans le cadre de la rénovation des relations avec ses mécènes, l'AGC a mis en place, en 2022, le « Club DÉCLIC ». Si dans ses plaquettes institutionnelles, l'AGC entretient la confusion entre don et mécénat, le dispositif relève bien de la politique du mécénat culturel.

Dans ce cadre, les entreprises peuvent procéder à des soutiens matériels entre 1 000 et 10 000 € en contrepartie de différents avantages gradués (insertion de leur logo dans la communication générale du Cratère, invitations à deux soirées DÉCLIC par an). Des places gratuites sont également offertes, en fonction du montant du soutien. À partir de 7 500 €, les mécènes peuvent bénéficier d'une mise à disposition d'espaces pour leurs cocktails.

Tableau 9 : Les principaux avantages selon le montant du mécénat

	Soutien matériel au Cratère		
	Dès 2 500 €	Dès 5 000 €	Dès 7 500 €
Coût réel pour l'entreprise	1 000 €	2 000 €	3 000 €
Places gratuites attribuées sur un ou des spectacles, au choix	10	20	30
Soirées événements réservées aux membres du club	Oui	Oui	Oui
Logo de l'entreprise dans la communication générale	Oui	Oui	Oui
Logo mis en avant		Oui	Oui
Mise à disposition d'espaces privés pour cocktails d'entreprises			Oui

Source : CRC d'après les données de l'AGC

L'arrêté du 6 janvier 1989 relatif à la terminologie économique et financière définit le mécénat comme un « soutien matériel apporté, sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général ». Les sommes versées par les entreprises au titre du mécénat constituent ainsi des

³⁹ 16,91 €. Source : conseil d'administration du 3 avril 2024.

⁴⁰ Cf. rapport de l'assemblée nationale de juin 2024 précité.

soutiens sans contrepartie et, à ce titre, peuvent bénéficier de réduction d'impôt dans les conditions prévues à l'article 238 bis du Code général des impôts (CGI).

Toutefois, la doctrine fiscale admet que ce principe d'absence de contrepartie puisse faire l'objet d'exceptions, dès lors qu'il existe une disproportion marquée entre le montant du soutien et la contrepartie. À titre d'usage, il est admis que le rapport de 1 à 4, applicable au mécénat des particuliers, s'applique au mécénat d'entreprise. C'est sur ce fondement que le ministère de la culture recommande de ne pas dépasser 25 % du montant du don, soit 1 875 € de contrepartie pour un don de 7 500 €.

Le prix d'une place de spectacle au théâtre du Cratère est compris entre 9 et 35 €. Pour un donateur de 7 500 €, la valeur totale des 30 places peut atteindre 768 €. Sans compter la valorisation du logo et l'invitation aux deux soirées annuelles des mécènes, la seule mise à disposition de locaux pour l'organisation de cocktails, combinée au coût des places offertes, est susceptible d'approcher le seuil de 25 %. À titre de repère, le coût des charges associées à un événement d'une centaine de personnes est de l'ordre de 500 € (forfait ménage, fluides, personnel d'accueil, agents de sécurité, etc.), hors valorisation de l'utilisation des locaux eux-mêmes, pour laquelle l'association n'a pas réalisé d'estimation.

La perméabilité de la prise en charge de certaines dépenses peut également être observée. Ainsi, en 2023, l'AGC a réglé 900 € de frais de traiteur pour deux cocktails d'entreprise organisés au théâtre, entreprise mécène dont le dirigeant est par ailleurs également devenu membre associé de l'association en 2023. Depuis 2024, les cocktails organisés pour le compte des entreprises mécènes restent à leur charge.

En consolidant les avantages ainsi accordés, le rapport de 1 à 4 peut être remis en cause, le bénéficiaire et le mécène s'exposant alors à une requalification de l'opération de mécénat en opération de parrainage, par nature lucrative. Il en résulte alors la perte de l'avantage fiscal.

Enfin, la contrepartie proposée en échange du soutien matériel n'est pas autorisée par la convention conclue avec Alès Agglomération qui prévoit explicitement que « *le preneur s'interdit de sous louer tout ou partie des locaux ou des équipements objets de la présente convention et plus généralement d'en conférer la jouissance totale ou partielle à un tiers par quelque modalité juridique que ce soit* ».

Pour éviter les situations à risque, l'AGC devra mieux valoriser les contreparties accordées aux entreprises, de préférence dans le cadre d'une convention de mécénat selon les règles posées par l'administration fiscale. Il lui appartiendra également, en lien avec Alès Agglomération, d'adapter les dispositions de la convention de mise à disposition du théâtre, à l'occasion de son renouvellement.

2.3.2.3 Une marge artistique en recul qui impacte la programmation culturelle pluridisciplinaire

Le disponible pour l'activité artistique, aussi appelé marge artistique, résulte de la différence entre, notamment, les subventions de fonctionnement et les charges de structure. Elle représente ce dont l'association dispose pour développer ses activités d'accueil, de production, de diffusion, hors ressources propres, une fois qu'elle a couvert les charges de fonctionnement de la structure.

La marge artistique de l'AGC se dégrade de 5 % entre 2019 et 2023. La tendance se confirme en 2024, l'écart se creusant à -7,5 % avec 2019. Ce recul s'explique par une progression moins rapide des subventions de fonctionnement non affectées (3 %) que celle des charges de structure (21 %). En conséquence, le poids des charges artistiques sur le budget tend à se réduire (50,4 % en 2024, contre 53,2 % en 2019).

La marge artistique est en outre consommée par des charges artistiques de saison également en progression (de l'ordre de 30 000 € depuis 2019). Elle est également moins soutenue par les subventions affectées directement aux activités qui ont régressé de 38 000 € sur la même période, soit un recul de 11 %.

Tableau 10 : L'évolution de la marge artistique

	2019	2020	2021	2022	2023	Variation 2019-2023	%
Subventions de fonctionnement (non affectées)	2 056 511	2 059 103	2 094 368	2 095 553	2 128 364	71 853	3 %
Charges théâtre en ordre de marche	1 363 554	1 124 635	1 417 994	1 479 314	1 644 582	281 028	21 %
Marge artistique	762 436	1 046 189	849 986	1 007 682	727 963	-34 473	-5 %
Charges artistiques de saison⁴¹	64 998	85 226	96 237	110 767	92 710	27 712	43 %

Source : CRC, d'après la comptabilité Unido

L'AGC a adapté en conséquence sa programmation artistique.

Entre 2019 et 2023, le Cratère a conforté ses activités de coproductions (+ 67 000 €) et de résidences d'artistes (+ 41 000 €). En revanche, les activités relevant de l'éducation artistique et culturelle ont connu une diminution de dépenses affectées de plus de 60 000 €⁴² pour ne représenter que 3 % des charges en 2023, contre 7 % en 2019.

En 2024, l'AGC a réduit drastiquement le soutien aux coproductions (- 118 000 €) pour se recentrer sur les missions d'accueil et de diffusion du spectacle vivant, consacrant ainsi la grande majorité de ses dépenses artistiques au service de cette activité (93,6 %).

⁴¹ Les charges artistiques de saison désignent les coûts liés à la programmation, à la production et à la réalisation d'un projet ou d'un événement artistique durant une saison spécifique, incluant notamment les rémunérations, les frais techniques, les droits d'auteur, et autres dépenses nécessaires à la mise en œuvre de l'activité artistique.

⁴² Le projet « Rêves Parties en collège » a pris fin en 2021.

Tableau 11 : Les charges artistiques par activité

	2019		2023		2024	
	Charges	Poids	Charges	Poids	Charges	Poids
Production et coproduction	102 630 €	6,4 %	169 246 €	10,2 %	52 546 €	3,0 %
Résidence	0 €	0 %	40 759 €	2,5 %	0 €	0 %
Accueil de spectacles	1 366 439 €	86 %	1 389 853 €	83,7 %	1 620 878 €	93,6 %
Festival Cinéma/Arts plastiques	20 433 €	1,3 %	16 174 €	1,0 %	20 561 €	1,2 %
Sensibilisation	104 909 €	6,6 %	44 878 €	2,7 %	60 804 €	2,2 %
TOTAL	1 594 411 €	100 %	1 660 910 €	100 %	1 754 789 €	100 %

Source : CRC, d'après la comptabilité Unido

À niveau constant de subventions, les pistes possibles pour renforcer le disponible artistique sont limitées à la maîtrise des dépenses de fonctionnement, la diminution des coûts de production, l'allègement de la programmation ou encore le développement des ressources propres.

La maîtrise des dépenses de fonctionnement est contrainte par les facteurs exogènes que sont l'inflation et les revalorisations salariales imposées par l'accord de branche. S'agissant des représentations hors les murs (Cratère Espaces), dans d'autres communes du territoire, les participations financières demandées aux communes correspondent à la moitié du coût d'exploitation des spectacles. Or, avec l'inflation les coûts facturés par les compagnies ont déjà augmenté, ce qui limite ce levier.

Concernant les charges générales liées à l'exploitation du bâtiment, l'association précise que dans le cadre de la rénovation, le raccordement du théâtre au système de chauffage central de la Ville d'Alès est envisagé, sans pour autant, être en mesure d'estimer l'impact des économies à venir sur le budget.

Les dépenses de production ne pèsent pas suffisamment pour constituer un véritable levier et, a contrario de la tendance nationale, pour laquelle l'association des scènes nationales fait état d'une diminution de l'ordre de 9 %, du nombre de représentations entre 2019 et 2023, l'allègement de la programmation n'est pas encore un levier qui a été retenu par la direction (68 spectacles en 2024 contre 54 en 2019 et 139 représentations contre 136 en 2019).

Quant aux ressources propres, l'association indique qu'elle maintiendra ses efforts en termes de recherche de financements externes (mécénat, réponse à des appels à projets auprès des partenaires financeurs).

Cependant, la tendance au recentrage des missions sur les activités de diffusion du spectacle vivant, génératrices de ressources propres, peut constituer un signal d'alerte sur les contraintes qui pèsent sur la scène nationale et les arbitrages qui pourraient en résulter au détriment de la recherche d'une plus grande pluridisciplinarité des activités et ouverture aux publics les plus éloignés de la culture.

Dans sa réponse, l'ordonnateur affirme que la pluridisciplinarité fait partie de la priorité du projet artistique des directeurs successifs, ce que la Chambre ne remet pas en cause.

Cependant, au regard des diminutions observées de la marge artistique, du nombre des activités relevant de l'éducation artistique et culturelle mais aussi des contraintes, soulignées par l'ordonnateur, sur la capacité à accompagner correctement les compagnies sur leurs projets de résidences et soutiens en coproduction, la Chambre considère qu'il en est différemment. Elle

estime, que si les tensions budgétaires se confirmaient, c'est le principe de pluridisciplinarité, consubstantiel à la mission de scène nationale, qui pourrait en être atteint.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La période de contrôle (2019-2024) connaît deux évènements qui ont marqué l'activité de la scène nationale d'Alès.

D'une part, le soutien financier public maintenu au même niveau que les années précédentes pendant les périodes de la Covid a permis à l'association de dégager un excédent de plus de 150 000 € en 2020, ce qui renforcé ses réserves. Toutefois, sur la période, les résultats financiers demeurent fragiles. Ils sont structurellement déficitaires et l'AGC puise, de manière continue, dans ses réserves pour financer son activité.

D'autre part, le changement de direction intervenu en 2022 a eu une influence directe sur l'activité portée par l'AGC. La diversification des publics est un axe majeur du projet artistique 2022-2025 et la nouvelle politique tarifaire, liée à cette priorité, trouve son public. Par contre la politique de mécénat développée suppose de renforcer le cadre juridique, en portant une attention particulière sur la valorisation des contreparties accordées aux entreprises.

Au terme de la dernière saison culturelle 2024-2025 (avant la rénovation complète du théâtre), l'AGC s'est efforcée de maintenir sa capacité à produire et diffuser les projets artistiques dans les champs du spectacle vivant.

En procédant ainsi, malgré une marge artistique en baisse, elle a maintenu une activité importante, en nombre de représentations, de spectateurs et recentré ses missions sur les activités de diffusion du spectacle vivant, génératrices de ressources propres. À terme, au regard des diminutions observées de la marge artistique, du nombre des activités relevant de l'éducation artistique et culturelle mais aussi des contraintes, soulignées par l'ordonnateur, sur la capacité à accompagner correctement les compagnies sur leurs projets de résidences et soutiens en coproduction, c'est le principe de pluridisciplinarité, consubstantiel à la mission de scène nationale, qui pourrait en être atteint.



Chambre régionale des comptes Occitanie
500, avenue des États du Languedoc
CS 70755
34064 MONTPELLIER CEDEX 2
occitanie-greffe@crtc.ccomptes.fr