



Chambre régionale des comptes
d'Île-de-France

Le Président

N°/G/182/12-0681 C

Noisiel, le 23 NOV. 2012

N° 12-0228 R

RECOMMANDE AVEC A.R.

Monsieur le Directeur,

Je vous prie de bien vouloir trouver ci-joint le rapport comportant les observations définitives arrêtées par la chambre régionale des comptes sur la gestion du Théâtre Gérard Philipe (Saint-Denis).

Il est accompagné des réponses reçues à la chambre dans le délai prévu par l'article L. 243-5, alinéa 4, du code des juridictions financières.

Ce document final est également transmis à l'exécutif des collectivités territoriales qui a apporté son concours financier au Théâtre Gérard Philipe.

Conformément à la loi, ce document final devra être communiqué par l'exécutif de ces collectivités territoriales à leur assemblée délibérante dans les conditions de forme prévues par l'alinéa 5 de l'article précité. Dès la plus proche réunion de ces assemblées, l'ensemble sera considéré comme un document administratif communicable à toute personne en faisant la demande, dans les conditions fixées par la loi n° 78-753 du 17 juillet 1978.

Monsieur Christophe RAUCK
Directeur du Théâtre Gérard Philipe
59, bld Jules Guesdes
93200 SAINT-DENIS

Enfin, je vous précise qu'en application des dispositions de l'article R. 241-23 du code précité, le rapport d'observations et les réponses jointes sont adressés au préfet et directeur départemental des finances publiques de la Seine-Saint-Denis.

Veillez agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de ma considération distinguée.

P.J. : 1.

Jean-Yves BERTUCCI



Chambre régionale des comptes
d'Île-de-France

RAPPORT

SUR LA GESTION

DU CENTRE DRAMATIQUE NATIONAL

THÉÂTRE GÉRARD-PHILIPPE

Exercices 2006 et suivants

VILLE DE SAINT-DENIS (93)

OBSERVATIONS DEFINITIVES

Délibérées le 11 septembre 2012

SOMMAIRE

SYNTHÈSE	3
RECOMMANDATIONS.....	5
1. FIABILITÉ DES COMPTES.....	8
1.1. Certification des comptes.....	8
1.2. Permanence des méthodes comptables	8
1.3. Appréciation générale	10
2. LA SITUATION FINANCIÈRE	10
2.1. Les produits.....	10
2.1.1. <i>Le niveau et l'évolution des produits</i>	<i>10</i>
2.1.2. <i>La structure des produits.....</i>	<i>11</i>
2.1.3. <i>Convention pour l'occupation d'un service de bar-restaurant</i>	<i>12</i>
2.2. Les charges	14
2.2.1. <i>Le niveau et l'évolution des charges</i>	<i>14</i>
2.2.2. <i>La structure des charges</i>	<i>14</i>
2.3. Résultats nets	16
2.4. Structure financière	17
2.4.1. <i>Les capitaux propres</i>	<i>17</i>
2.4.2. <i>L'endettement.....</i>	<i>18</i>
2.4.3. <i>L'actif immobilisé.....</i>	<i>18</i>
2.4.4. <i>La trésorerie.....</i>	<i>19</i>
3. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	20
3.1. L'évolution et la structure des emplois	20
3.2. Le coût des heures travaillées	21
3.3. La place des intermittents du spectacle.....	22
3.3.1. <i>La régularité de l'emploi des intermittents du spectacle par le TGP.....</i>	<i>23</i>
3.3.2. <i>L'impact financier pour le TGP de l'emploi des intermittents du spectacle</i>	<i>25</i>
3.4. L'équipe de direction	29
3.4.1. <i>Évolution des rémunérations</i>	<i>29</i>
3.4.2. <i>Une transaction généreuse avec l'ancien directeur adjoint à l'occasion de son licenciement.....</i>	<i>30</i>
4. LA RÉGULARITÉ DES PROCÉDURES D'ACHAT	31
5. L'ACTIVITÉ ARTISTIQUE.....	32
5.1. Les principes de gestion.....	32
5.2. La création et l'accueil de spectacles extérieurs	32
5.3. L'accueil du public	34
5.3.1. <i>L'objectif de démocratisation.....</i>	<i>34</i>
5.3.2. <i>Évolution de la fréquentation.....</i>	<i>36</i>
5.3.3. <i>Le ciblage géographique du public.....</i>	<i>36</i>
5.3.4. <i>L'objectif de formation et d'initiation.....</i>	<i>37</i>
6. ESTIMATION DU COÛT MOYEN D'UNE PLACE DE SPECTACLE	38
7. LA NÉCESSAIRE TRANSFORMATION DU STATUT DU TGP	40
ANNEXES.....	43

SYNTHÈSE

Centre dramatique national (CDN) constitué sous forme de société anonyme (SA), le Théâtre Gérard Philipe (TGP) de Saint-Denis (93) accueille en moyenne 30 000 spectateurs par an. Il évolue dans un contexte marqué par la concurrence des proches théâtres parisiens et les moyens financiers en moyenne plus faibles des habitants de la Seine-Saint-Denis. Le TGP est lié au ministère de la Culture¹ par un contrat de « *décentralisation dramatique* », triennal et renouvelable, qui lui fixe plusieurs objectifs, parmi lesquels la création artistique et la démocratisation culturelle.

1 La gestion du Théâtre Gérard Philipe

La gestion financière et comptable

Les recettes du TGP (4,3 M€² en 2010) sont à plus de 80 % des subventions publiques, apportées par l'Etat, le département de la Seine-Saint-Denis et la commune de Saint-Denis, laquelle met, en outre, à disposition gratuitement le bâtiment accueillant le théâtre. Ainsi, les recettes propres, même si elles sont en sensible augmentation sur la période, n'atteignent pas l'objectif contractuel de 20 % du total des produits. Le TGP concède, par ailleurs, l'exploitation de son bar-restaurant à une société privée, pour une redevance mensuelle trop faible et dans des conditions juridiques qui doivent être régularisées.

Si l'augmentation des frais de structure a été maîtrisée, leur montant dépasse légèrement 50 % du total des dépenses du TGP, ce qui les place au-dessus de la moyenne de tous les centres dramatiques nationaux (y compris ceux de la région).

La gestion actuelle du TGP dégage, sauf exception, des bénéfices qui sont affectés à la résorption du déficit cumulé qui a été hérité de la gestion du début des années 2000.

Les ressources humaines

La chambre a calculé qu'en 2010, l'emploi par le TGP d'intermittents du spectacle a coûté à l'assurance chômage près de 320 000 € soit la différence entre le total des allocations versées par Pôle emploi et le total des cotisations. L'assurance chômage, qui supporte ainsi la part la plus grande du coût de la flexibilité du travail dans le secteur théâtral, apparaît donc bien comme le quatrième financeur du TGP, après l'Etat, la commune de Saint-Denis et le département de la Seine-Saint-Denis. Un tel constat est partagé autant par la direction du TGP que par la direction générale de la création artistique du ministère de la Culture.

Le rapport a relevé que la gestion du départ de l'ancien directeur adjoint avait donné lieu à une transaction généreuse pour l'intéressé et inutilement coûteuse pour le TGP. Les circonstances particulières de cette affaire illustrent bien la difficulté de certains théâtres à gérer convenablement le remplacement de l'équipe de direction en place lors de la nomination d'un nouveau directeur et de l'arrivée d'une nouvelle équipe.

¹ Direction de la création artistique.

² M€: millions d'euros

Les procédures d'achat

Bien que le financement du TGP soit très largement d'origine publique, ses achats ne sont pas soumis aux règles de la commande publique. Il s'agit d'une anomalie, qui est à relier à l'évolution du statut du théâtre (*cf. infra*), que la direction du TGP et la direction générale de la création artistique du ministère de la Culture, faisant le même constat, se sont engagées à corriger.

2 L'activité artistique du théâtre

Le TGP ne s'est pas doté d'un indicateur spécifique mesurant la part des « *primospectateurs* » parmi l'ensemble des spectateurs. De même, la répartition entre catégories socioprofessionnelles n'est pas connue.

Or, dans le même temps, la chambre estime que le prix payé par le spectateur est résiduel (de l'ordre de 4 %) par rapport au coût total de la place de spectacle. Ainsi, en 2010, le coût total moyen d'une place était d'environ 107 €, dont 101 € étaient supportés par le financement public, et seulement 6 € par le spectateur. Il était de 138 €, 132 € étant supportés par les contribuables, si l'on intègre la prise en charge d'une partie des coûts salariaux des intermittents du spectacle par l'assurance chômage et l'avantage en nature constitué par l'occupation à titre gratuit des locaux du théâtre. Ces calculs prennent en compte l'ensemble des charges et recettes (dont celles qui sont dégagées par les tournées).

Le fait que le spectateur moyen ne paie en moyenne que 4 % du coût de sa place doit être rapproché de la question des ressources dont disposent les publics qui fréquentent le TGP. En effet, seul l'objectif d'élargissement du public, ou de « *démocratisation culturelle* », est de nature à justifier la modicité des tarifs et, à l'inverse, si le subventionnement presque total des spectacles provoquait principalement un effet d'aubaine pour les publics les plus aisés, la répartition de la charge serait peu équitable. Or, le TGP ne disposant d'aucune donnée sur l'origine de ses publics ni, bien sûr, sur leurs ressources, rien ne garantit donc que l'effort du contribuable ne profite pas en grande partie à des spectateurs qui pourraient payer leurs places plus cher. En tout état de cause, il existe une tension, voire une contradiction, entre l'objectif de démocratisation et l'objectif de création contemporaine. Comme l'indique lui-même le TGP : « *Une saison où les spectacles de « répertoire » sont plus nombreux (2010-2011 par exemple) attire un public de Saint-Denis beaucoup plus important et une saison où les spectacles sont plus contemporains (2011-2012 par exemple) réunit un plus grand nombre de spectateurs parisiens.* »

3 La nécessaire transformation du statut

Le rapport fait le constat du paradoxe de la situation du TGP, qui jouit de l'autonomie d'une structure privée tout en bénéficiant de la sécurité d'un financement presque entièrement public. Le statut de société anonyme n'est pas seulement inadapté, il affaiblit le contrôle des financeurs publics et interdit au TGP l'accès au mécénat. Il ne facilite pas non plus l'adaptation du droit, qui doit régir ses actes, à la réalité de sa situation (*cf. procédures d'achat et remplacement des équipes de direction*). L'évolution du statut du TGP est à la fois souhaitable et inévitable.

RECOMMANDATIONS

A la lumière de ces principaux constats, la chambre formule les recommandations suivantes :

Sur la gestion :

Rec. n° 1 (page 14) :

Renégocier, en concertation avec la commune propriétaire des locaux du théâtre, l'accord qui a été passé avec l'exploitant du service de restauration.

Rec. n° 2 (page 20) :

Poursuivre les efforts de gestion, notamment quant au renforcement des fonds propres et la croissance des ressources propres.

Rec. n° 3 (page 21) :

Avoir recours, autant que possible, à des contrats d'intérim pour l'embauche des techniciens, en lieu et place des contrats d'intermittence. La direction de la création artistique du ministère de la Culture a fait savoir que cette recommandation ferait l'objet d'une concertation avec les professionnels.

Rec. n° 4 (page 31) :

Avoir recours, pour les collaborateurs du directeur du théâtre, à des contrats de mission s'inspirant des contrats de travail temporaires régis par les articles L. 1251 et suivants du code du travail. La mise en œuvre de cette recommandation, approuvée par la direction du TGP, suppose, toutefois, une modification préalable des règles de droit applicables.

Rec. n° 5 (page 31) :

Soumettre les achats du TGP aux mêmes règles de publicité et de mise en concurrence que les personnes publiques qui le subventionnent. La direction du TGP et la direction générale de la création artistique du ministère de la culture ont exprimé leur accord sur cette orientation.

Sur l'activité artistique du théâtre :

Rec. n° 6 (page 35) :

Lancer une étude visant à connaître précisément la composition des publics du TGP.

Rec. n° 7 (page 36) :

Etudier l'impact d'une plus grande différenciation du prix des places en fonction, notamment du lieu de résidence des spectateurs.

Sur le statut du théâtre :

Rec. n° 8 (page 42) :

Engager, avec les partenaires institutionnels, le remplacement du statut actuel de société anonyme par celui d'établissement public de coopération culturelle (EPCC). Cette transformation aurait plusieurs avantages : l'amélioration du contrôle des tutelles, l'accès du TGP au mécénat favorisant la diversification des sources de financement et la garantie juridique du départ du directeur à l'issue de son mandat. Cette recommandation a recueilli l'accord de la direction générale de la création artistique du ministère de la Culture.

OBSERVATIONS DÉFINITIVES

Rappel de la procédure

L'examen de la gestion du centre dramatique national « *Théâtre Gérard-Philipe* » (CDN-TGP) a été inscrit au programme de la chambre régionale des comptes d'Ile-de-France, pour l'année 2011, dans le cadre d'une enquête régionale sur les théâtres. Il concerne les exercices 2006 et suivants.

La chambre observe que, tout au long de la procédure, la direction du TGP a répondu aux questions d'une façon complète et claire, dans les délais demandés, dans un esprit de transparence.

Le directeur du TGP a été informé de l'ouverture de ce contrôle par lettre du 20 mai 2011. Conformément aux dispositions de l'article L. 243-2 du code des juridictions financières, un entretien préalable au dépôt du rapport provisoire s'est tenu, le 5 janvier 2012, avec le directeur du TGP. Dans sa séance du 22 mars 2012, la chambre a décidé de formuler des observations provisoires et, par courrier du 24 avril 2012, elle a transmis ses observations provisoires au directeur du TGP et, pour les extraits les concernant, au maire de la commune de Saint-Denis, à un ancien salarié du TGP, aux deux commissaires aux comptes successifs du TGP et à la société de bar-restauration cocontractante du TGP. De surcroît, par une communication du procureur général près la Cour des comptes datée du 14 mai 2012, ces mêmes observations provisoires ont été transmises au ministère de la Culture. Le directeur du TGP, le maire de la commune de Saint-Denis et l'ancien salarié du TGP ont répondu par courriers respectivement du 21 juin 2012, 15 juin 2012 et 31 mai 2012, reçus au greffe de la chambre respectivement les 25 juin 2012, 22 juin 2012 et 6 juin 2012. Le ministère de la Culture a répondu par un courrier daté du 31 août 2012. Les deux commissaires aux comptes et la société privée susmentionnée n'ont pas formulé d'observations en réponse. Aucune demande d'audition n'a été formulée.

Lors de sa séance du 11 septembre 2012, après avoir examiné ces réponses, la chambre a arrêté les observations définitives suivantes.

Présentation du TGP

Créé dans les années 60 et installé dans des bâtiments construits en 1905, le TGP adopte, le 1^{er} janvier 1983, le statut de centre dramatique national (CDN) de création et de diffusion dramatiques, prévu par le décret n° 72-904 du 2 octobre 1972 relatif aux contrats de décentralisation dramatique. Les CDN, qui sont dirigés par des gens de scène, concluent avec l'Etat un contrat dont les clauses sont définies par un arrêté du 23 février 1995.

Le TGP est constitué en société anonyme (SA) depuis le 14 avril 1983 avec un capital de 38 112 €. Son conseil d'administration est composé de trois membres (un président-directeur général et deux administrateurs). Il dispose d'un budget d'environ 4 M€. Le TGP fait partie des sept CDN franciliens, dont trois se situent dans le département de la Seine-Saint-Denis³. Le directeur actuel, M. Christophe Rauck, a pris ses fonctions le 1^{er} janvier 2008, pour un mandat de trois ans renouvelé le 1^{er} janvier 2011.

³ Il existe 33 CDN, et six centres dramatiques régionaux (CDR), conventionnés par l'État et les collectivités locales. Dans le département de la Seine-Saint-Denis, coexistent le CDN-Nouveau théâtre de Montreuil, le CDN du théâtre de la commune à Aubervilliers et le TGP.

Le TGP reçoit des subventions annuelles de l'État, de la commune de Saint-Denis et du département de la Seine-Saint-Denis. Il leur transmet annuellement les documents établis par un expert-comptable et certifiés par un commissaire aux comptes. Un comité de suivi composé des représentants de chaque tutelle et des responsables du TGP se réunit au moins une fois par an.

Plus spécialement, le théâtre communique à l'État les comptes de résultat établis sous la norme Unido⁴ et des documents sur la structure de l'emploi, liés à l'application de l'accord du 26 mai 2003 sur l'emploi des artistes interprètes dans les CDN. De surcroît, depuis 2006, première année de mise en application de la loi organique relative aux lois de finances, le TGP établit un bilan statistique et des indicateurs au titre du programme 131 « *soutien à la création* » de la mission « *Culture* », dont est chargée la direction de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles (DMDTS)⁵.

Le TGP bénéficie également d'une mise à disposition gratuite de ses locaux par la commune de Saint-Denis, qui correspond à une subvention en nature d'une valeur estimée à environ 557 000 € dans les dernières conventions.

1. FIABILITÉ DES COMPTES

1.1. Certification des comptes

En tant que société anonyme, le Théâtre Gérard-Philippe applique les principes et les règles de la comptabilité privée. Certaines dispositions du code de commerce lui sont applicables. A ce titre, le TGP est obligatoirement soumis au contrôle d'un commissaire aux comptes (articles L. 823-1 et suivants du code de commerce). Le commissaire au compte établit un rapport annuel. Les comptes de chaque exercice ont été certifiés sans réserve. Par ailleurs, les comptes annuels de la période contrôlée ont été déposés régulièrement au tribunal de commerce.

1.2. Permanence des méthodes comptables

En dépit de la certification des comptes sans réserve de chaque exercice, un changement de méthode comptable a eu lieu à partir de 2008, sans que les annexes des comptes le mentionnent. Ce changement de méthode concerne les charges occasionnées par la préparation des spectacles dans l'année qui précède les représentations.

Avant 2008, la neutralisation des charges de préparation de spectacle était effectuée par le compte 713 000 (variation de stocks). A partir de 2008, les charges de préparation des spectacles sont neutralisées par une écriture passée sur le compte 721000 (productions immobilisées incorporelles) et transférées sur l'exercice N+1 par une écriture sur le compte 681110 (dotation aux amortissements des immobilisations incorporelles).

⁴ La norme Unido est établie par le ministère de la Culture, afin de permettre une exploitation sur le plan national pour l'ensemble des CDN.

⁵ Depuis janvier 2010, la DMDTS a fusionné avec la délégation aux arts plastiques (DAP) pour donner naissance à la direction de la création artistique (DGCA).

Ce changement de méthode comptable s'est pérennisé à partir de 2008 et correspond à une bonne pratique. En effet, la Compagnie nationale des commissaires aux comptes (CNCC) souligne que « *les frais de montage de spectacles peuvent être assimilés à des coûts de développement d'une immobilisation incorporelle. Les dépenses engagées pourront être inscrites à l'actif à partir du moment où elles sont directement attribuables à un spectacle clairement identifié pour lequel des représentations sont effectivement prévues.* »⁶

Pour autant, ce changement d'imputation aurait dû être mentionné dans l'annexe de l'exercice 2008, conformément à l'article L. 123-17 du code de commerce, qui dispose : « *A moins qu'un changement exceptionnel n'intervienne dans la situation du commerçant, personne physique ou morale, la présentation des comptes annuels comme des méthodes d'évaluation retenues ne peuvent être modifiées d'un exercice à l'autre. Si des modifications interviennent, elles sont décrites et justifiées dans l'annexe et signalées, le cas échéant, dans le rapport des commissaires aux comptes.* »

De surcroît, l'annexe devrait comporter, pour chaque exercice, le plan d'amortissement adopté pour chaque spectacle, qui est fonction notamment de la période de représentation du spectacle.

Loin d'être sans conséquence, ce changement de prise en compte, à partir de 2008, des frais de préparation des spectacles explique que les produits et les charges augmentent beaucoup plus vite entre 2006 et 2010 dans les comptes annuels que dans Unido (+ 21 % contre + 8 % pour les produits, + 24 % contre + 11 % pour les charges).

ÉCARTS DE VARIATION DES CHARGES (COMPTE DE RÉSULTAT ANNUEL – UNIDO)

En milliers d'euros	2 006	2 007	2 008	2 009	2 010	Variation
Charges du compte de résultat	3 466	3 868	3 900	4 145	4 305	+ 24 %
Charges dans Unido	3 480	3 969	3 686	3 873	3 863	+ 11 %
Ecart	-14	-101	214	272	442	
Compte 721 de neutralisation			208	263	409	
Compte 713	7	-107				

Source : TGP, chambre régionale des comptes.

ÉCARTS DE VARIATION DES PRODUITS (COMPTE DE RÉSULTAT ANNUEL – UNIDO)

En milliers d'euros	2 006	2 007	2 008	2 009	2 010	Variation
Produits du compte de résultat	3 580	3 801	3 912	4 173	4 326	+ 21 %
Produits dans Unido	3 595	3 903	3 698	3 902	3 884	+ 8 %
Ecart	-15	-102	214	271	442	
Compte 721 de neutralisation			208	263	409	
Compte 713	7	-107				

Source : TGP, chambre régionale des comptes.

La chambre note l'engagement du directeur de régulariser cette situation à partir de l'exercice 2012.

⁶ CNCC, bulletin n°146, juin 2007, page 345.

1.3. *Appréciation générale*

Au total, les comptes apparaissent fiables et permettent une analyse de la situation financière.

2. LA SITUATION FINANCIÈRE

Pour mémoire, la chambre relève que, depuis 2006, il n'y a pas eu d'étude ou d'audit relatif à la situation financière du TGP. A la demande de la DGCA, le TGP fera appel en 2012 à un cabinet d'expertise comptable pour que ce dernier réalise un audit financier.

Pour son analyse financière, la chambre s'est servie en priorité des comptes de résultat, et subsidiairement d'Unido. En effet, seul le compte de résultat est exhaustif, mais la méthode de comptabilisation des frais de préparation des spectacles dans les comptes de résultat ayant varié entre 2006 et 2010, il convient d'utiliser Unido lorsque l'analyse vise à dégager des évolutions au cours de cette période. Par exemple, le montant des subventions de fonctionnement est stable sur la période, mais si le compte de résultat est pris pour référence, leur part dans les produits chute de 82 % à 71 % sur la période, ce qui induit une vision faussée.

A cet égard, la chambre relève l'engagement du directeur d'examiner avec la DGCA « *les moyens d'inscrire dans Unido l'ensemble des charges et des produits [...], ce qui suppose un éventuel aménagement d'Unido, sans que l'activité reflétée par Unido ne devienne incohérente.* »

2.1. *Les produits*

2.1.1. *Le niveau et l'évolution des produits*

En 2010, d'après les comptes annuels, les produits se sont élevés à environ 4,3 M€ en progression depuis 2006 (+ 21 %).

LES PRODUITS (2006-2010)

En milliers d'euros	2006	2007	2008	2009	2010	Variation
Produits	3 580	3 801	3 912	4 173	4 326	+ 21 %

Source : comptes annuels et annexes.

Les tableaux Unido fournissent une évolution plus fiable des produits, de + 8 % sur la période, pour la raison invoquée *supra*.

LES PRODUITS (2006-2010)

En milliers d'euros	2006	2007	2008	2009	2010	Variation
Produits	3 595	3 903	3 698	3 902	3 884	+ 8 %

Source : Unido.

2.1.2. La structure des produits

Les subventions d'équilibre

Le principal financement du TGP provient des subventions d'exploitation versées par l'Etat, la commune de Saint-Denis et le département de la Seine-Saint-Denis. Ces subventions sont stables sur la période (+ 3,8 %). Seule la subvention versée par le département a augmenté significativement, ce dernier ayant souhaité augmenter la subvention du TGP, de même d'ailleurs que celle du CDN du Nouveau théâtre de Montreuil, au niveau de celle versée au CDN du Théâtre de la commune à Aubervilliers.

La progression des subventions d'équilibre est moins rapide que celle de l'ensemble des produits. Leur part dans le budget est donc en diminution, de 82 % en 2006 à 79 % en 2010.

LES SUBVENTIONS D'ÉQUILIBRE (2006-2010)

En milliers d'euros	2006	2007	2008	2009	2010
Subvention d'équilibre	2 943	2 919	2 978	3 030	3 055
- Etat	1 662	1 636	1 636	1 660	1 685
- Commune	900	900	900	900	900
- Département	381	383	442	470	470
Part des subventions d'équilibre dans le total des produits	82 %	75 %	81 %	78 %	79 %

Source : Unido.

Les subventions affectées

Les subventions affectées au financement d'un festival, d'un spectacle ou d'une intervention en milieu scolaire font l'objet de conventions avec, le plus souvent, l'Etat, le département, ou une commune. De nombreuses conventions existent avec des établissements scolaires pour des montants à chaque fois modestes.

Il existe des écarts entre les montants figurant dans les comptes annuels et ceux qui apparaissent dans Unido, qui correspondent aux différences de définition de la catégorie « subventions affectées ». Quelle que soit la norme retenue, les subventions affectées sont globalement stables sur la période, et représentent entre 2 % et 4 % du total des produits d'exploitation.

SUBVENTIONS AFFECTÉES DANS UNIDO (2006-2009)

En €	2006	2007	2008	2009
Subventions affectées	226 949	176 319	141 141	182 700

Source : Unido.

SUBVENTIONS AFFECTÉES DANS LES COMPTES ANNUELS (2006-2010)

En €	2006	2007	2008	2009	2010
Subventions région	37 500	12 500	0	6 250	4 000
Autres subventions	39 848	22 767	5 233	19 500	25 665
Subventions Ateliers	67 337	51 130	50 873	50 491	52 312
Total	144 685	86 397	56 106	76 241	81 977

Source : comptes annuels.

Les subventions d'investissement

La commune verse annuellement au TGP, par convention, une subvention d'équipement destinée au renouvellement du mobilier de bureau et d'une partie des équipements techniques spécifiques à son activité (matériel vidéo, son, lumière, ordinateurs etc.).

Le montant est inchangé depuis 2006, soit 14 555 €, sauf en 2008 où une subvention exceptionnelle a été allouée notamment pour permettre la réalisation de gradins supplémentaires dans une des salles de spectacles (30 000 €).

Les recettes propres

Les recettes propres sont définies par l'article 13 du contrat de décentralisation dramatique comme les produits de la vente de billets et de spectacles créés⁷. Leur total constitue donc le chiffre d'affaires. Elles sont en sensible augmentation depuis l'exercice 2006, qui a constitué une année creuse, mais n'atteignent pas l'objectif de 20 % du total des produits, stipulé par le contrat.

LES RECETTES PROPRES (2006-2010)

En milliers d'euros	2006	2007	2008	2009	2010
Recettes propres	279	521	477	682	633
- dont billetterie	168	184	149	128	167
Total des produits	3 595	3 903	3 698	3 902	3 884
Part des recettes propres	8 %	13 %	13 %	17 %	16 %

Source : comptes annuels et Unido.

Produits financiers et produits exceptionnels

Le TGP n'a pas enregistré pendant la période sous contrôle de produits financiers et exceptionnels d'un montant significatif. Au total, la structure des produits est restée assez stable entre 2006 et 2010, l'augmentation des recettes propres expliquant le léger déclin des subventions d'équilibre par rapport au total des produits.

2.1.3. Convention pour l'occupation d'un service de bar-restaurant

La SARL « *Le Parc* » est autorisée à exploiter un service de bar-restaurant au premier étage du TGP, sur le fondement d'une convention.

Premier point : la circonstance que les locaux occupés par le bar-restaurant appartiennent à la commune de Saint-Denis emporte plusieurs conséquences. Tout d'abord, la chambre observe que la convention n'est pas signée par la commune de Saint-Denis, alors que le bâtiment fait partie du domaine communal. Ensuite, la redevance mensuelle de 500 € est encaissée en totalité par le TGP, alors qu'au moins une partie de cette recette devrait être recouvrée par la commune, propriétaire des lieux. Une telle situation expose le directeur du TGP, sauf à en avoir obtenu l'autorisation explicite de la commune, au risque de recouvrer sans titre des fonds destinés à une collectivité publique. A cet égard, la chambre relève que la commune de Saint-Denis et le TGP se sont engagés à signer dans les meilleurs délais un avenant à la convention de mise à disposition des locaux qui autorise le TGP à signer des conventions d'occupation pour une partie des espaces dédiés à l'accueil du public, et à percevoir

⁷ On entend par créations les productions propres du théâtre ainsi que les coproductions dans lesquelles le CDN-TGP apporte une part significative représentant la majorité du budget par rapport aux autres partenaires.

directement une redevance forfaitaire correspondant à la couverture des dépenses réellement prises en charge (fluides, entretien, etc.).

Deuxième point : la chambre observe que la convention est économiquement désavantageuse pour le TGP. En effet, le théâtre ne reçoit qu'une redevance mensuelle de 500 € en contrepartie de l'exploitation des locaux et de la prise en charge par le théâtre de la consommation d'eau, d'électricité et de chauffage.

Les seuls coûts relatifs aux fluides ne sont pas mesurables, puisqu'il n'y a pas de compteur dédié au bar-restaurant. Il est vraisemblable qu'ils sont au moins égaux à la redevance. En 2010, les frais de chauffage pour l'ensemble des bâtiments du théâtre sont, en effet, de 47 000 € ceux d'électricité de 30 000 € et ceux liés à la fourniture d'eau de 6 000 €

Certes, deux contraintes principales pèsent sur le cocontractant :

- les horaires, puisque le théâtre est fermé en juillet et août, ainsi que le soir quand il n'y a pas de spectacle ;
- le tarif réduit pour le personnel du théâtre, avec en particulier une formule (entrée + plat ou plat + dessert) à 8,5 €

Néanmoins, ces deux contraintes, bien réelles, ne sont pas telles qu'elles justifient un loyer aussi bas. La chambre a pu constater, par ailleurs, que le restaurateur respectait la clause d'un bon rapport qualité/prix (art. 8 de la convention), sans toutefois relever un écart significatif avec les restaurants similaires du centre-ville. L'exigence d'un bon rapport qualité/prix n'est donc pas de nature à justifier le montant du loyer.

Le TGP fait ainsi bénéficier son cocontractant, à titre quasi gratuit, d'un local élégant et prestigieux et de l'ensemble du matériel.

La chambre prend note de l'engagement du TGP de réévaluer le montant de la redevance mensuelle exigée de son cocontractant, à l'occasion du renouvellement de la convention annuelle d'occupation en 2013.

Troisième point : en faisant peser sur son cocontractant la contrainte du tarif réduit pour le personnel du théâtre, le CDN fait supporter indirectement par le budget du théâtre, c'est-à-dire surtout par le contribuable, une partie des frais de restauration du personnel, alors même que ce dernier bénéficie déjà du système des tickets-restaurant. La chambre note que le TGP s'est engagé à supprimer le tarif réduit s'appliquant actuellement aux repas des personnels, dans la nouvelle convention qui sera conclue en 2013.

Quatrième point : la chambre a constaté que le restaurateur ne remet pas de ticket (contrairement à ce que stipule l'article 7⁸ de la convention et à la législation fiscale). C'est pourquoi la chambre demande au TGP d'exiger de son cocontractant la déclaration de la totalité de ses activités à l'administration fiscale et l'émission systématique d'un ticket de sa caisse enregistreuse. Elle relève que le directeur s'y est engagé.

⁸ « Une note, délivrée par la caisse enregistreuse indiquant le nombre d'articles et leur tarif, sera remise à chaque client ».

Recommandation n° 1

La chambre recommande de renégocier, en concertation avec la commune propriétaire des locaux du théâtre, l'accord qui a été passé avec l'exploitant du service de restauration.

2.2. Les charges**2.2.1. Le niveau et l'évolution des charges**

Depuis 2006, et surtout à partir de 2008, le TGP a stabilisé le niveau de ses charges globales.

CHARGES TOTALES (2006-2010)

En milliers d'euros	2 006	2 007	2 008	2 009	2 010	Variation
Charges compte de résultat	3 466	3 868	3 900	4 145	4 305	+ 24 %
Charges Unido	3 480	3 969	3 686	3 873	3863	+ 11 %

Source : comptes annuels.

L'écart de variation des charges entre les comptes annuels et Unido provient des différences de comptabilisation des frais de préparation des spectacles dans les comptes annuels, évoquées *supra*. Dans l'analyse qui suit, la norme Unido sera utilisée en raison des comparaisons fiables qu'elle permet sur toute la période entre les différentes charges.

2.2.2. La structure des charges

Les charges principales sont constituées :

- des charges administratives et techniques, qui correspondent aux frais de structure, qui définissent l' « *ordre de marche* » du théâtre ;
- des charges liées directement à l'activité artistique, dites « *charges d'activité* ».

L'ordre de marche

Les dépenses du théâtre en ordre de marche ont progressé entre 2006 et 2010 de 3 %, donc de manière moins rapide que les charges globales (+ 11 %). Dès lors, leur part au sein du total des dépenses diminue et atteint 50,2 % en 2010. Ainsi, le TGP tend à respecter l'article 14 du contrat de décentralisation, qui stipule que le directeur « *ne consacrer pas plus de 50 % de son budget total aux charges administratives et techniques de son centre.* »

ORDRE DE MARCHÉ (2006-2010)

En milliers d'euros	2006	2007	2008	2009	2010	Variation
Ordre de marche	1 883	1 957	2 138	2 028	1 938	+ 3 %
Ordre de marche / Charges	54,1 %	49,3 %	58 %	52,4 %	50,2 %	

Source : Unido.

Cette stabilisation de l'ordre de marche provient essentiellement de la stabilisation (+ 1,3 %) de la masse salariale permanente (hors artistes permanents).

PRINCIPALES CHARGES DE STRUCTURE (2006-2010)

En milliers d'euros	2006	2007	2008	2009	2010	Variation
Frais de fonctionnement	315	317	410	329	367	+ 16,5 %
Masse salariale permanente	1 485	1 574	1 668	1 598	1 504	+ 1,3 %

Source : Unido.

Malgré cet effort de maîtrise des coûts de structure, la part de l'ordre de marche et de la masse salariale permanente demeure plus importante que pour la moyenne nationale des CDN et même des CDN franciliens⁹.

MOYENNE NATIONALE DES CDN (2006-2009)

	2006	2007	2008	2009
Masse salariale permanente / Ordre de marche	68 %	68,3 %	67,2 %	67,5 %
Ordre de marche / charges	45 %	46,5 %	46,4 %	47,7 %

Source : Unido.

COMPARAISON AVEC LES CDN FRANCILIENS (2009)

En milliers d'euros	Aubervilliers	Gennevilliers	Montreuil	Nanterre	Sartrouville	Saint-Denis
Ordre de marche	1 346	1 400	1 470	4 248	1 656	2 028
Masse salariale permanente	1 298	1 165	959	3 193	1 222	1 598
Ordre de marche / charges totales	48,5 %	50,8 %	49 %	50,2 %	40 %	52,4 %
Masse salariale / ordre de marche	78,3 %	83,2 %	65,3 %	75,2 %	73,8 %	78,8 %

Source : Unido.

Les charges financières et les charges exceptionnelles viennent compléter l'ordre de marche pour constituer les frais de structure, mais leurs montants restent modestes.

CHARGES FINANCIÈRES ET CHARGES EXCEPTIONNELLES (2006- 2010)

En €	2006	2007	2008	2009	2010
Charges exceptionnelles	5 572,10	1 789,20	591,28	160,00	1 407,42
Charges financières	27 323	17 326	7 119	14 069	6 204
Dont agios	24 123	16 501	7 043	14 069	6 204

Source : comptes de résultat

⁹ Jusqu'en 2009, dernière année où les données permettant des comparaisons sont disponibles.

Les charges d'activité

Contrairement à l'ordre de marche, les charges d'activité ont progressé entre 2006 et 2010 (+ 23 %), plus rapidement que les charges globales. Dès lors, leur part au sein du budget global a augmenté de cinq points.

PRINCIPALES CHARGES D'ACTIVITÉ (2006-2009)

En milliers d'euros	2006	2007	2008	2009	2010	Evolution
<i>Activités de production</i>	760	1 399	402	754	1 110	+ 46 %
<i>Activités d'accueil</i>	558	349	822	794	505	- 9 %
<i>Activités complémentaires</i>	143	122	46	162	177	+ 24 %
Total charges activité	1 461	1 870	1 407	1 733	1 804	+ 23 %
Total des charges	3 480	3 969	3 686	3 873	3 863	+11 %
Charges d'activité / charges totales	42 %	47 %	38 %	45 %	47%	

Source : Unido.

COMPARAISON AVEC LES AUTRES CDN (2006-2010)

Charges d'activité / charges totales	2006	2007	2008	2009	2010
Moyenne nationale	50,5 %	48,6 %	49,2 %	48,6 %	46 %
TGP	42 %	47 %	38 %	45 %	47%

Source : Unido.

La part correspondant à l'activité du théâtre a donc profité de la faible augmentation des frais de structure. Le rapport structure / activité s'est amélioré.

Néanmoins, la part de l'ordre de marche demeure supérieure à 50 % du budget, proportion relativement élevée par rapport aux théâtres de même nature. Le CDN doit donc poursuivre, comme il s'y est engagé, l'effort de maîtrise de ses charges non artistiques¹⁰ pour accroître ses marges de manœuvre, notamment en termes de productions et coproductions (voir *infra*).

2.3. Résultats nets

De 2006 à 2010, à l'exception de l'exercice 2007, le total des charges est inférieur au total des produits. Le résultat net est donc positif.

RÉSULTAT NET (2006-2010)

En milliers d'euros	2006	2007	2008	2009	2010
Total des charges	3 466	3 801	3 900	4 145	4 305
Total des produits	3 581	3 867	3 912	4 173	4 326
Résultat net	+ 115	- 66	+ 12	+ 28	+ 21

Source : comptes annuels et annexes.

¹⁰ D'après la direction, l'exercice 2011 confirme la maîtrise des charges. En 2011, le ratio ordre de marche / charges serait de 46,8 %, et ratio charges d'activité / charges totales serait de 49,7 %.

Ces résultats ont été affectés au compte « *report à nouveau* », qui retranscrit l'évolution du résultat cumulé du TGP. Le déficit du résultat cumulé est en réduction depuis 2006. Il traduit les efforts du TGP pour résorber le déficit hérité d'une gestion antérieure, qui s'élevait à 1,6 M€ en 2000¹¹.

RÉSULTAT CUMULÉ (2006-2010)

En milliers d'euros	2006	2007	2008	2009	2010
Résultat cumulé (compte report à nouveau)	- 243	- 128	- 194	- 182	- 154

Source : comptes annuels et annexes.

La direction du théâtre indique que « *les efforts [...] se poursuivent, avec en 2011 un résultat net de 18 500 € portant le résultat cumulé à - 133 000 € au 1^{er} janvier 2011.* »

2.4. Structure financière

2.4.1. Les capitaux propres

Le déficit hérité explique le niveau toujours négatif des capitaux propres, de - 42 000 € en 2010. Le capital social, resté stable à 38 000 €, et les apports constitués par les bénéficiaires et les subventions d'investissement, ne parviennent pas à compenser le déficit cumulé, de 154 000 € en 2010.

Ainsi, sur toute la période sous contrôle, les capitaux propres de la société sont inférieurs à la moitié du capital social. Les rapports de gestion du conseil d'administration sur les exercices 2006 à 2010 indiquent que les résultats de l'exercice, presque tous bénéficiaires, sont affectés au compte « *report à nouveau* », mais n'ont pas permis de porter les capitaux propres jusqu'à la moitié du capital social.

CAPITAUX PROPRES (2006-2010)

En milliers d'euros	2006	2007	2008	2009	2010
Capitaux propres (1)	- 27	- 97	- 74	- 57	- 42
Moitié du capital social (2)	19	19	19	19	19
Ecart (2)-(1)	46	116	93	76	61

Source : comptes annuels.

Or, l'article L. 225-248 du code de commerce dispose : « *Si, du fait de pertes constatées dans les documents comptables, les capitaux propres de la société deviennent inférieurs à la moitié du capital social, le conseil d'administration ou le directoire, selon le cas, est tenu dans les quatre mois qui suivent l'approbation des comptes ayant fait apparaître cette perte, de convoquer l'assemblée générale extraordinaire à l'effet de décider s'il y a lieu à dissolution anticipée de la société.* » Pourtant, irrégularité non signalée dans le rapport du commissaire aux comptes, l'assemblée générale extraordinaire n'a jamais été convoquée entre 2006 et 2010.

¹¹ En 2011, d'après la direction, le résultat net est de 18 455 €

La chambre relève que le TGP s'engage à poursuivre ses efforts de redressement. Le théâtre prévoit de porter ses capitaux propres à plus de la moitié de son capital social à partir de l'exercice 2013 et calcule que son déficit devrait être résorbé en 2016, moyennant un résultat annuel de 30 000 € objectif que la chambre estime raisonnable.

SCÉNARIO DE REDRESSEMENT (2011-2016)

	2011 réalisé	2012 estimé	2013 estimé	2014 estimé	2015 estimé	2016 estimé
Capital	38	38	38	38	38	38
Bénéfice annuel net d'impôts	18	20	30	30	30	30
Subventions investissement	50	50	50	50	50	50
Report à nouveau	- 133	- 115	- 95	- 65	- 35	- 5
Total des capitaux propres	- 26	- 7	23	53	83	113

Source : TGP.

2.4.2. L'endettement

Les capitaux propres du TGP étant négatifs, il n'a d'autres ressources de financement que l'endettement à niveau élevé, qu'il soit financier, c'est-à-dire auprès d'établissements bancaires, ou à l'égard de tiers tels que les fournisseurs, l'Etat et les organismes d'assurance sociale.

L'endettement financier du théâtre n'est constitué que de concours bancaires courants, c'est-à-dire de dettes à court terme, mais pour des montants importants qui occasionnent d'importants agios (voir *infra*). Certes, les concours bancaires courants de la fin de l'année servent surtout à financer les frais de préparation des spectacles du début de l'année suivante. Ainsi, en 2010, les concours bancaires s'élèvent à 305 000 €, avec 409 000 € de frais de spectacles en préparation.

ENDETTEMENT (2006-2010)

En milliers d'euros	2006	2007	2008	2009	2010	Variation
Dettes	490	624	580	596	824	+ 68 %
Dont concours bancaires courants	35	104	120	69	305	

Source : comptes annuels.

2.4.3. L'actif immobilisé

De son côté, l'actif immobilisé, d'une valeur brute de 1 340 000 € en 2010, est constitué principalement d'installations techniques et de matériels vieillissants. Si leur valeur d'acquisition est de 410 000 € en 2010, leur valeur nette n'est que de 50 000 €, ce qui induit un important besoin de financement à moyen terme pour les renouveler. Le directeur confirme cette analyse et indique que les précédentes directions ont peu investi pour se concentrer sur la réduction du déficit cumulé. Ce besoin de financement est à mettre en regard de la capacité d'endettement du TGP, qui apparaît d'ores et déjà affaiblie du fait de son important endettement à moins d'un an, même si le TGP n'a pas fait appel à des financements à long terme.

2.4.4. La trésorerie

Il en résulte que le fonds de roulement est très nettement négatif, de - 400 000 € en moyenne sur la période. Ainsi, l'actif stable est financé par des ressources temporaires pour un montant de 400 000 €¹².

Il est inquiétant que tout l'actif immobilisé ne soit pas financé par des ressources stables. En effet, un bilan structurellement bien équilibré implique que les actifs à long terme (les immobilisations) soient inférieurs au passif à long terme (capitaux propres et emprunts à long terme).

Cette appréciation négative n'est que faiblement tempérée par le constat que le besoin en fonds de roulement est lui-même structurellement négatif, de l'ordre de - 250 000 € en moyenne sur la période. Ce besoin en fonds de roulement négatif s'analyse comme une ressource stable. Il trouve son origine dans le décalage entre, d'une part, un stock nul et des créances relativement modestes, et, d'autre part, des découverts bancaires et des dettes d'exploitation d'environ 600 000 € entre 2006 et 2010.

La trésorerie est donc très négative. En effet, faute de réserves, le théâtre est contraint de recourir à des concours bancaires courants pour financer une partie des frais de préparation de ses spectacles.

ÉQUILIBRE FINANCIER (2006-2010)

En milliers d'euros	2006	2007	2008	2009	2010
Fonds de roulement	-207	-296	-451	-473	-608
Besoin en fonds de roulement	-174	-194	-336	-410	-307
Trésorerie	-33	-102	-115	-63	-301

Source : Unido.

De surcroît, le financement par concours bancaires courants induit de lourdes charges financières, même si elles diminuent sur la période.

CHARGES FINANCIÈRES ET AGIOS

En €	2 006	2 007	2 008	2 009	2 010
Charges financières	27 324	17 327	7 119	14 070	6 205
Agios	24 124	16 502	7 043	14 070	6 205

Source : comptes annuels.

Ce type de financement expose le TGP au risque de resserrement du crédit, qui se traduirait par un renchérissement des frais bancaires, voire par un arrêt du crédit.

¹² Les frais de préparation des spectacles figurent à l'actif du bilan puisqu'ils correspondent à des immobilisations de moyen terme.

En définitive, la situation financière n'apparaît pas satisfaisante. La chambre recommande donc au TGP de poursuivre le renforcement de ses fonds propres.

Recommandation n° 2

La chambre recommande de poursuivre les efforts de gestion, notamment quant au renforcement des fonds propres et la croissance des ressources propres.

3. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

3.1. L'évolution et la structure des emplois

Le nombre d'équivalents temps plein (ETP) est resté stable sur la période.

RÉPARTITION DES EMPLOIS (2006-2010)

	2006		2007		2008		2009		2010	
	Nb	ETP ¹³	nb	ETP	nb	ETP	nb	ETP	nb	ETP
<u>Salariés au régime général</u>										
Administration										
CDI ¹⁴	11	9,66	10	9,77	12	10,74	11	10,71	12	10,78
CDD ¹⁵	2	0,68	2	0,25	11	0,49	2	0,16	2	0,33
Communication										
CDI	13	10,54	12	10,84	15	10,29	11	9,54	10	7,63
CDD	21	1,82	27	14,02	11	1,70	15	1,46	21	2,24
Technique										
CDI	10	9,68	10	9,82	11	10,05	11	10,30	10	8,91
CDD	1	0,57	4	0,63	2	0,33	1	0,15	4	0,33
Sous-total	58	32,95	65	34,50	62	33,61	51	32,33	59	30,22
<u>Salariés intermittents</u>										
(CDDU ¹⁶) techniciens	48	3,84	59	3,89	57	3,46	56	4,30	98	7,78
(CDDU) artistes	57	6,55	64	9,77	126	6,29	85	6,73	105	7,05
Sous-total	105	10,38	123	13,66	183	9,75	141	11,03	203	14,83
TOTAL	163	43,34	188	48,16	245	43,36	192	43,36	262	45,06

Source : document DMDTS Emploi artistique, classeur Structure d'emploi.

¹³ ETP : équivalent temps plein.

¹⁴ CDI : contrat à durée indéterminée

¹⁵ CDD : contrat à durée déterminée

¹⁶ CDDU : contrat à durée déterminée d'usage, conclu entre l'employeur et un « intermittent du spectacle ».

La chambre constate que les effectifs ont été maîtrisés au cours de la période sous contrôle. Cette stabilité en nombre d'ETP a coexisté avec les changements intervenus dans l'organigramme au cours des deux directions générales. En 2008, cinq personnes ont dû quitter le théâtre : le directeur adjoint, la directrice des relations avec le public, deux chargées des relations avec le public et la responsable de la billetterie. La nouvelle équipe de direction a pris place avec l'arrivée d'une directrice adjointe et d'un secrétaire général. Deux responsables des relations avec le public ont également été rapidement recrutés.

De surcroît, la chambre relève que la gestion des ressources humaines s'est améliorée à partir de 2008, puisqu'à partir de cette date, des fiches de poste ont été systématiquement rédigées et l'organigramme précisé. Un cabinet de consultant a été missionné en 2008 pour assigner à chaque salarié des fonctions en phase avec le projet artistique.

3.2. Le coût des heures travaillées

Sur la période, l'augmentation du coût des heures travaillées apparaît maîtrisée. Il est à noter que la rémunération des artistes de plateau est délibérément homogène, voire égale, quels que soient l'importance du rôle dans le spectacle, la notoriété de l'artiste ou son âge. Elle est d'environ 3 500 €bruts mensuels en 2010.

RÉMUNÉRATION HORAIRE BRUTE MOYENNE (2006-2010)

	2006	2007	2008	2009	2010	Evolution
Administration	19,4	20,2	19,7	20	22	+ 13 %
Communication	15	14,9	14,9	15,2	14,7	- 2 %
Techniciens¹⁷	18,4	18,6	19,8	18,8	18,94	+ 3 %
Artistes¹⁸	19,5	22,7	21,4	20,70	21	+ 8 %

Source : chambre régionale des comptes, à partir d'Unido.

La maîtrise du coût des heures travaillées contraste avec l'augmentation mécanique des salaires en fonction de l'ancienneté. D'une part, la convention collective nationale des entreprises artistiques et culturelles prévoit la conclusion chaque année d'un accord entre les partenaires sociaux visant à revaloriser les salaires¹⁹. D'autre part, la convention d'entreprise relative à la prime d'ancienneté prévoit le versement d'une prime à partir de trois ans d'ancienneté, dont le montant augmente progressivement.

L'impact de ce régime indiciaire et indemnitaire favorable aux salariés anciens est visible sur l'évolution de la rémunération des salariés en CDI, qui est plus rapide que celle de la moyenne des salariés.

RÉMUNÉRATION HORAIRE BRUTE MOYENNE DES SALARIÉS EN CDI (2006-2010)

	2006	2010	Evolution
Administration	19,9	22,1	+ 11 %
Communication	14,2	16,4	+ 15 %
Techniciens²⁰	20,3	22,1	+ 9 %

Source : chambre régionale des comptes, à partir d'Unido.

¹⁷ Hors stagiaires et employés de nettoyage.

¹⁸ Hors artistes formateurs et metteurs en scène.

¹⁹ Cette revalorisation concerne notamment les 12 échelons des neuf groupes d'emploi « non artistes ».

²⁰ Hors régisseur bâtiment et employés de nettoyage.

Le renchérissement des heures travaillées d'une catégorie de salariés a donc été compensé par le départ (retraites, démissions, licenciements) de salariés relativement âgés et le recrutement de salariés généralement plus jeunes et moins coûteux.

3.3. *La place des intermittents du spectacle*

Rappel du dispositif d'indemnisation des intermittents du spectacle

Pour mémoire, le régime des intermittents du spectacle résulte des annexes 8 et 10 de la convention générale d'assurance chômage. Il assure une indemnisation aux demandeurs d'emploi qui, techniciens ou artistes du spectacle vivant, justifient d'une durée de travail supérieure à 507 heures sur une période de référence qui s'élève selon les cas à 10 mois (annexe 8) ou 10 mois et demi (annexe 10). Cette indemnisation est limitée à une période maximale de 243 jours. Depuis le 1^{er} juillet 2004, un « *fonds transitoire* », financé sur le budget de l'Etat, permet de maintenir une allocation pour les techniciens ou artistes du spectacle qui, ne justifiant pas du nombre minimum d'heures requises pour être affiliés aux annexes 8 et 10, ont néanmoins une durée d'activité de 507 heures au cours des 12 derniers mois.

Le contrat à durée déterminée dit « *d'usage* » (CDDU) est un contrat de travail particulier, prévu par l'article L. 122-1-1 3^o du code du travail, qui 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* ». L'article D. 121-2 du code du travail mentionne 20 secteurs d'activité concernés par ces dispositions. Parmi ceux-ci, on trouve notamment les spectacles, l'action culturelle, l'audiovisuel, l'information, la production cinématographique et l'édition phonographique. Le CDDU assouplit certaines règles protectrices du CDD de droit commun, notamment pour ce qui est de la durée, du délai de carence et de l'indemnité de fin de contrat.

Il est à noter que le champ d'application du dispositif est particulièrement large. Ainsi, l'accord du 20 janvier 1999 a également étendu l'annexe 10 aux secteurs de la gestion des salles de spectacle (salles de concerts, théâtres, mais aussi cabarets, café-concert, cabarets théâtres, maisons de la culture etc.) et des services annexes aux spectacles (machinerie, costumes, éclairage, ainsi que production et promotion de spectacles). Les partenaires sociaux n'ont pas procédé, à l'occasion de la réforme de 2003, à une redéfinition du périmètre du régime des intermittents. Le protocole du 26 juin 2003 a seulement procédé au transfert des techniciens du spectacle vivant, qui relevaient auparavant de l'annexe 10, vers l'annexe 8, afin d'homogénéiser les populations présentes dans l'un et l'autre de ces dispositifs.

Ces dernières regroupent désormais les allocataires sur la base des métiers : d'une part, les techniciens du spectacle relevant de l'annexe 8, d'autre part, les artistes regroupés dans l'annexe 10.

L'intermittence au TGP

Au TGP, les salariés intermittents, techniciens et artistes confondus²¹, représentent au moins le tiers de la main-d'œuvre, soit annuellement entre 105 et 203 salariés, deux à quatre fois le nombre de salariés relevant du régime général. Pour autant, les intermittents représentent annuellement entre 9,8 et 14,8 ETP, soit deux à trois fois moins que les salariés du régime général. La transcription de l'emploi intermittent en ETP fait apparaître la courte durée des contrats de travail des intermittents techniciens et artistes, conséquence de la durée de vie éphémère des projets artistiques. La durée d'un contrat de travail se situe en général entre un jour et huit mois, s'il s'agit d'une production suivie d'une exploitation et d'une tournée importante.

La part significative des emplois d'intermittents au TGP résulte à la fois :

- du caractère irrégulier, souvent récurrent et très ponctuel de l'activité artistique et technique au cours de l'année, qui rendrait inutile et coûteux le salariat d'équipes artistiques et techniques permanentes, et qui est mal adapté au régime du CDD classique, lequel suppose notamment un délai de carence entre deux CDD ;
- du fait que le TGP rémunère les intermittents du premier jour des répétitions au dernier jour d'exploitation, par un CDDU, sans prendre en compte la totalité du temps de préparation (par exemple, l'apprentissage du texte par les comédiens, l'entraînement pour un danseur ou un chanteur). L'existence du régime des intermittents permet donc au TGP de limiter ses dépenses de personnel, en ne rémunérant pas la totalité du temps de travail préparatoire des artistes.

Comme le résume la direction du TGP, si, à l'origine, les CDN étaient constitués d'équipes artistiques permanentes, « *au cours des années, elles se sont réduites peu à peu, jusqu'à se résumer à une seule personne, le directeur-metteur en scène. [...] Le système de l'intermittence a permis alors de pallier partiellement la précarisation des artistes, permettant, dans un même élan, le développement d'un secteur artistique foisonnant. Aujourd'hui, le retour à un système permanent artistique signifierait le bouleversement du paysage du spectacle vivant, avec une configuration proche du modèle allemand : grands ensembles artistiques permanents produisant des spectacles avec les mêmes artistes, joués en alternance et selon un principe de répertoire. La question des moyens économiques se pose très vite, car un tel système appelle des financements plus importants.* »

3.3.1. La régularité de l'emploi des intermittents du spectacle par le TGP

a) Contrôle du respect du champ d'application du dispositif.

La chambre s'est attachée à vérifier le respect du champ d'application des annexes 8 et 10, à partir de la simple appellation des fonctions des intermittents, dans les documents fournis par le TGP. Une vérification plus poussée, à supposer qu'elle fût possible sur le plan théorique compte tenu de la porosité entre les métiers techniques qui relèvent de l'intermittence et ceux

²¹ Dans la quasi-totalité des cas, les artistes habitent Paris, dans les 9^{ème}, 10^{ème}, 11^{ème}, 13^{ème}, 19^{ème} et 20^{ème} arrondissements. Les techniciens élisent majoritairement domicile dans la proche banlieue parisienne.

qui n'en relèvent pas, aurait en pratique nécessité un contrôle sur place de l'activité réelle, très délicat et coûteux en temps.

La chambre n'a pas repéré d'anomalie sur la base des tableaux d'emplois. De plus, en examinant les dossiers de l'échantillon défini *infra*, elle a pu constater que les contrats de travail ont un objet entrant dans le champ d'application du dispositif. Il en va ainsi, par exemple, de l'encadrement d'ateliers théâtre en milieu scolaire²², dont les heures entrent dans le calcul de la durée d'allocation dans la limite des deux tiers des 507 heures (article 7 de l'annexe 8 au règlement général annexé à la convention relative à l'indemnisation du chômage).

b) Contrôle de la réalité de la privation involontaire d'emploi subie par les salariés intermittents du TGP.

Selon l'article 1^{er} §1 de la convention générale d'assurance chômage, il revient à Pôle emploi «d'assurer un revenu de remplacement pendant une durée déterminée aux salariés involontairement privés d'emploi et (de) favoriser leur retour à l'emploi». Aux termes de cet article, la privation d'emploi doit être involontaire. Il n'en va pas ainsi dans les cas de «permittance», c'est-à-dire lorsque des intermittents sont employés, plusieurs années consécutivement, par un même employeur, pour un nombre d'heures annuelles supérieur au plancher ouvrant droit aux allocations. La permittance suscite un doute sur la réalité de la privation d'emploi, et peut constituer une irrégularité si une collusion entre le salarié et son employeur est avérée.

La chambre a donc vérifié si, parmi les salariés intermittents employés par le TGP, certains accomplissaient année après année pour cet employeur une grande partie, voire la totalité, des 507 heures ouvrant droit au versement d'allocations chômage, et corréla ces informations avec les données de l'assurance chômage sur chacun des allocataires concernés, afin d'isoler les cas de permittance.

La chambre a consulté l'ensemble des dossiers des intermittents ayant effectué plus de 300 heures annuelles pour le TGP au cours d'au moins une année, en 2008, 2009 et 2010.

**SALARIÉS AYANT TRAVAILLÉ DE FACON RÉCURRENTÉ PLUS DE 300 HEURES POUR LE CDN-TGP
DANS LE CADRE D'UN CDDU (2008, 2009, 2010)**

En nombre d'heures	Activité principale	2006	2007	2008	2009	2010
Mme A.	habilleuse			94	887	492
M. B.	artiste dramatique		52	312	499	404
M. C.	régisseur		63	369	560	409
M. D.	artiste dramatique			305	600	416
Mme E.	metteur en scène	1127	1421	420	565	494
Mme F.	artiste dramatique				719	652
Mme G.	régisseur lumière	118	636	434		387
Mme H.	artiste dramatique				603	404
Mme I.	collaboratrice artistique			455	419	946
M. J.	régisseur général			116	795	615

Source : fichiers des personnels ; recoupements par la chambre régionale des comptes
Les années 2006 et 2007 sont fournies comme complément d'information.

²² Les conditions de l'intervention d'un intermittent du spectacle en milieu scolaire sont matériellement analogues à celle d'un vacataire de l'Education nationale. Leur rémunération brute horaire avoisine les 30 €

Il ressort de cet examen que neuf salariés ont effectué au moins 300 heures annuelles pendant au moins deux ans, et six pendant au moins trois ans. Pour les années 2009 et 2010, qui correspondent aux deux premières années où le nouveau directeur a pleinement effectué la programmation artistique, le nombre de ces salariés est de neuf.

La chambre a demandé à Pôle emploi l'état de service de chacun des allocataires de l'échantillon pour les années 2008 à 2010. Le recouplement de ces informations fait apparaître cinq cas de permittance²³, marqués en gras dans le tableau suivant.

PART DES HEURES TRAVAILLÉES POUR LE TGP DANS LE TOTAL DES HEURES EFFECTUÉES
(2008, 2009, 2010)

Nb d'heures pour le TGP / Nb total d'heures	2008	2009	2010
Mme A.	94 / 427	888 / 997	493 / 513
M. B.	405 / 438	639 / 830	472 / 589
M. C.	467 / 781	1087 / 1479	870 / 1442
M. D.	0 / 6	106 / 114	405 / 413
Mme E.	978 / 978	565 / 765	495 / 591
Mme F.	213 / 213	719 / 730	653 / 704
Mme G.	751 / 1214	226 / 864	608 / 1105
Mme H.	294 / 404	603 / 1240	405 / 413
Mme I.	456 / 1179	447 / 615	947 / 1139

Source : Pôle emploi ; recouplements par la chambre régionale des comptes.

Pour autant, il n'est pas en soi irrégulier que certains salariés intermittents effectuent chez un seul employeur la quasi-totalité, voire la totalité, des heures leur ouvrant droit à des prestations. Cette situation traduit simplement un comportement d'optimisation de la part des allocataires, ou la difficulté de trouver d'autres employeurs dans un contexte de demande de travail contraint.

3.3.2. *L'impact financier pour le TGP de l'emploi des intermittents du spectacle*

a) *Le report de coût sur l'assurance chômage*

Comme le souligne la Cour des comptes dans son rapport public annuel 2003 consacré au régime des intermittents du spectacle : « *Bénéficiant à la fois aux employeurs et aux salariés, le dispositif conduit à socialiser les coûts de la précarité associée à l'économie du secteur du spectacle (contrats de travail courts, caractère cyclique de l'activité...). Son financement est assuré par la solidarité interprofessionnelle organisée au sein de l'Unedic. Du point de vue des employeurs concernés, le « régime » des intermittents organise les conditions d'une grande flexibilité sur le marché de l'emploi dans le secteur du spectacle et contribue, par son caractère de revenu de complément, à la modération des salaires exigés par ses bénéficiaires.* »

Se fondant sur cette observation de la Cour, la chambre s'est attachée à mesurer le coût, pour l'assurance chômage, induit par l'embauche de salariés intermittents.

Le calcul direct de ce coût n'est pas possible, dès lors que les prestations sont versées en fonction du travail effectué par l'allocataire, quels que soient ses employeurs²⁴

²³ Le terme de « permittance » désigne la situation dans laquelle des salariés bénéficiant du régime de l'intermittence sont employés de façon permanente ou quasi permanente par un même employeur.

Mais, un calcul indirect est possible, qui emprunte cette méthode :

- relever le montant des cotisations sociales salariales et patronales versées pendant un exercice à l'assurance chômage ;
- calculer le ratio des prestations reçues et des cotisations versées pour l'ensemble des salariés en CDDU du TGP pendant l'exercice, tous employeurs confondus ;
- multiplier le montant des cotisations sociales salariales par ce ratio, pour obtenir le montant approché des prestations reçues au titre du travail fait au TGP ;
- soustraire du montant de ces prestations le total des cotisations, salariales et patronales, pour obtenir la contribution du TGP au déficit de l'assurance chômage.

Le tableau suivant applique cette méthode au TGP pour l'année 2010.

**CALCUL DU COÛT NET POUR L'ASSURANCE CHOMAGE
DE L'EMPLOI D'INTERMITTENTS AU TGP (2010, €)**

Montant des cotisations salariales et patronales versées à l'assurance chômage (1)	$12\ 000 + 35\ 000 = 47\ 000$
Ratio des prestations reçues et des cotisations versées pour l'ensemble des salariés en CDDU du théâtre pendant l'exercice, tous employeurs confondus (2)	$2\ 037\ 000 / 263\ 000 = 7,75$
Montant approché des prestations reçues par les intermittents au titre du travail fait au TGP (1) × (2)	$47\ 000 \times 7,75 = 364\ 250$
Contribution du TGP au déficit de l'assurance chômage (1) × (2) – (1)	$364\ 250 - 47\ 000 = 317\ 250$

Source : chambre régionale des comptes ; Pôle emploi.

En 2010, le TGP a versé des cotisations à l'assurance chômage des intermittents, pour un montant de 34 673 €²⁵. La même année, les cotisations des salariés au titre de leur travail au TGP sont approximativement de 12 000 €²⁶. Le montant total des cotisations versées à l'assurance chômage est donc d'environ 47 000 €

Pôle emploi a fourni à la chambre l'état des contributions et des prestations pour tous les salariés du TGP en CDDU au cours de l'année 2010. Le ratio des cotisations et prestations s'élève à 7,75²⁷.

Le montant des prestations servies aux intermittents du TGP peut être estimé à environ 363 000 € et le déficit induit pour l'assurance chômage à environ 317 000 €

Ainsi, l'activité théâtrale du TGP représente un coût net d'environ 317 000 € pour l'assurance chômage en 2010, soit environ 14 % du budget total du TGP.

²⁴ Si, pour chaque salarié du TGP, le montant des cotisations liées aux CDDU passés avec le TGP est connu, le montant des prestations versées au titre de ces heures ne peut donc être dissocié des autres prestations liées au travail pour d'autres employeurs.

²⁵ Montant inscrit au compte 64540100.

²⁶ Le taux de cotisations employeur est de 10,80 % et de 3,80 % pour les salariés.

²⁷ Au niveau national, il est en diminution depuis le début des années 2000, passant de neuf environ à 5,5 en 2010.

L'assurance chômage, qui supporte la part la plus grande du coût de la flexibilité du travail dans le secteur théâtral, apparaît dès lors, indirectement, comme le quatrième financeur du TGP, après l'Etat, la commune de Saint-Denis et le département de la Seine-Saint-Denis (dont les subventions sont évoquées *supra*).

b) Scénarios alternatifs à la conclusion de CDDU

Au regard du coût de l'intermittence pour l'assurance chômage, la chambre a examiné si, dans certaines situations, les CDDU ne pourraient pas être remplacés par des CDD, des contrats d'intérim, voire des CDI.

Premier point : le coût pour l'assurance chômage d'un intermittent est de 30 % supérieur à celui d'un intérimaire, et ce coût est nul pour un CDI. Cette affirmation de la chambre est fondée sur une évaluation, effectuée pour l'année 2000²⁸ par la Cour des comptes et l'Unedic des conséquences d'une application aux intermittents (annexes 8 et 10 de l'assurance chômage) des règles des intérimaires (annexe 4). La Cour concluait que le coût représenté par les annexes 8 et 10 en 2000, soit 742,4 M€, passerait à 519,6 M€, soit une économie de 222,8 M€²⁹, et une réduction de moitié du déficit total de l'assurance chômage. En effet, la forte diminution du nombre d'allocataires, du nombre d'entrées dans le dispositif et de la durée moyenne d'indemnisation seraient supérieures aux coûts liés à l'augmentation du taux journalier moyen.

Deuxième point : dans le cas des emplois artistiques, le remplacement de CDDU par des contrats d'intérim serait sans doute trop coûteux pour le TGP. Le théâtre devrait alors, en effet, rémunérer le temps de préparation, par exemple pour l'apprentissage des textes par les acteurs, qui est actuellement non compris dans les CDDU. Quant au remplacement de CDDU par des CDI, il serait peu conforme à la fois aux exigences de la programmation théâtrale et à l'engagement, issu de l'arrêté du 23 février 1995 et intégré dans le contrat-type de décentralisation dramatique, en son article 8, selon lequel : « *Dans la mesure où cela sera compatible avec son projet artistique, le directeur engagera des artistes-interprètes pour une durée d'au moins six mois. En aucun cas cependant la durée du contrat des artistes engagés n'excédera le terme du présent contrat.* »

Troisième point : la chambre observe toutefois que, pour les métiers techniques, la conclusion de contrats d'intérim, voire de CDI, paraît parfois envisageable, l'opération étant au mieux bénéfique, au pire neutre financièrement pour le théâtre. En effet :

- l'argument selon lequel le salaire d'un intermittent est actuellement inférieur à celui d'un intérimaire pour un travail équivalent est discutable : par exemple, la rémunération horaire brute d'un électricien travaillant au TGP est de 12,5 € en 2008 et 2009, ce qui correspond aux rémunérations proposées par les entreprises du bâtiment aux électriciens intérimaires³⁰ ;

²⁸ Les ordres de grandeur fournis par cette étude sont encore valables en 2010. Les différentes réformes qui ont affecté depuis 2000 le régime d'indemnisation des intermittents du spectacle ont maintenu les déséquilibres.

²⁹ Cour des comptes, rapport public annuel 2003.

³⁰ Le salaire horaire brut moyen versé en 2010 dans le cadre des CDDU relevant de l'annexe 8 est de 16,84 € et de 21 € pour ceux relevant de l'annexe 10. Pour mémoire, le SMIC horaire brut est de 9 € en décembre 2010.

- les charges patronales liées à un CDDU ne sont pas moindres que celles associées à un contrat d'intérim. Abondant différentes caisses telles que l'Assedic (assurance chômage), l'Urssaf (assurance maladie), l'Audiens (assurance retraite), Congés Spectacles (congrés payés), Afdas (formation professionnelle) et Centre Médical de la Bourse³¹, les charges patronales représentent entre 40 % et 60 % du salaire brut³², soit un montant proche en moyenne d'un contrat d'intérim.

Recommandation n° 3

La chambre recommande d'avoir recours, autant que possible, à des contrats d'intérim pour l'embauche des techniciens en lieu et place des contrats d'intermittence. La direction générale de la création artistique du ministère de la Culture a fait savoir que cette recommandation ferait l'objet d'une concertation avec les professionnels.

Par ailleurs, s'il est vrai que les entreprises d'intérim proposent actuellement peu d'emplois de techniciens en matière de spectacle vivant, cette situation procède uniquement d'une insuffisance de la demande, imputable au fait que les employeurs recourent aux CDDU. Le système de l'intérim adapterait probablement son offre aux employeurs de la culture s'ils s'adressaient à lui.

La chambre considère que, la moitié des CDDU conclus par le TGP relevant d'emplois techniques, leur remplacement théorique par des contrats d'intérim ferait faire à l'assurance chômage une économie annuelle d'environ 47 000 €³³.

Une partie des CDDU techniques pourrait même être remplacée par des CDI. En effet, les emplois techniques sont souvent identiques dans tous les théâtres et s'apparentent à une fonction transversale aux spectacles, hétérogènes par nature, qui y sont donnés. La proximité géographique de théâtres importants en Seine-Saint-Denis plaide en faveur d'une mutualisation de ces emplois techniques, qui pourraient dès lors prendre la forme d'un CDI partagé entre plusieurs employeurs. Certes, cette mutualisation ne peut être systématiquement mise en œuvre, dans la mesure où les différents employeurs ont besoin de certains techniciens aux mêmes moments de la saison, et aux mêmes horaires (par exemple en soirée, pendant le spectacle). L'économie annuelle enregistrée par l'assurance chômage, dans le cas théorique d'un remplacement des CDDU de techniciens, moitié par des CDI, moitié par des contrats d'intérim, serait d'environ 90 000 €³⁴.

Quatrième point : la chambre n'ignore pas que, dans l'état actuel du droit de l'assurance chômage, la réduction du nombre de CDDU se heurte à la réticence des salariés intermittents à se voir appliquer des règles moins favorables. En effet, les conséquences de la substitution d'un contrat de CDI à des contrats de CDDU sont présentées dans le tableau ci-dessous, qui résume une étude de cas réalisée en 2007 par l'Unedic à la demande de la Cour des comptes.

³¹ Qui permet aux artistes et techniciens du spectacle d'avoir une visite médicale du travail annuelle, obligatoire et gratuite.

³² En fonction de l'application de la réduction des charges patronales sur les bas salaires.

³³ $(317\,000 \times 30/100) / 2$

³⁴ $[(317\,000 / 2) / 2] \times (30/100) + [(317\,000 / 2) / 2]$

COMPARAISON DES COÛTS ET DES REVENUS D'UN SALARIÉ DE MÊME QUALIFICATION EN CDI OU EN CDD D'USAGE

Emploi de chef monteur	Ce que verse l'ASSEDIC mensuellement	Ce que verse l'employeur mensuellement	Ce que perçoit le salarié	Situation du salarié
Si CDI	0 €	4009,58 € + 259,82 € de charges RAC	3207,66 € net	Travaille 5 jours et 35 heures par semaine
Si CDD d'usage	1247,04 €	1648,36 € + 182,10 € de charges RAC	2895,40 € net	Moyenne de 6 à 7 jours travaillés par mois

Source : UNEDIC, in *Rapport public annuel de la Cour des comptes, 2007*.

Il ressort de ce tableau que pour un nombre de jours travaillés équivalent à un quart temps, les revenus mensuels d'un « *permittent* » (salaires et indemnités de chômage confondus) sont proches de ceux d'un salarié de même qualification travaillant à temps plein en contrat à durée indéterminée. Ainsi, en cas de passage en CDI, l'intermittent mettrait fin à sa situation précaire, mais devrait, pour une rémunération équivalente, travailler environ quatre fois plus.

Malgré ces obstacles, la chambre recommande au TGP, chaque fois que cela est possible, en particulier pour les emplois de techniciens :

- de préférer la signature de contrats d'intérim à celle d'un CDDU³⁵ ;
- de s'organiser avec les théâtres voisins en groupement d'employeurs pour partager le temps de travail de salariés en CDI. Le partage de la rémunération s'effectuerait entre les théâtres au prorata des heures travaillées dans chaque théâtre.

3.4. L'équipe de direction

3.4.1. Évolution des rémunérations

ÉVOLUTION DES RÉMUNÉRATIONS BRUTES PRINCIPALES (2006-2010)

	2006	2010	Evolution
Directeur (a)	71 702	61 530	- 14 %
Directeur adjoint	56 357	47 130	- 16 %
Directeur technique	42 778	45 600	+ 7 %
Rémunération brute la plus basse d'un CDI à temps plein (b)	17 000	21 200	+ 25 %
(a) / (b)	4,2	2,9	

Source : Unido, chambre régionale des comptes.

Les rémunérations de l'équipe de direction n'ont pas augmenté significativement. Les salaires du directeur et du directeur adjoint ont même diminué à partir de 2008 pour permettre la création du poste de secrétaire général. L'échelle des rémunérations va de un à trois ou quatre selon les années, ce qui est conforme aux écarts observés dans les théâtres de même nature.

La chambre constate que le tableau de l'évolution des cinq rémunérations principales ne figure pas dans le rapport de gestion transmis chaque année à la DMDTS et à la Drac, alors que le directeur de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles l'avait demandé dans une note datée du 19 janvier 2006. La chambre demande donc au TGP de compléter son rapport annuel de gestion conformément aux exigences de la DMDTS.

³⁵ La succession de contrats d'intérim n'est bien entendu pas recommandée, puisqu'elle serait requalifiée par le juge en CDI.

3.4.2. *Une transaction généreuse avec l'ancien directeur adjoint à l'occasion de son licenciement*

L'arrivée du nouveau directeur du TGP en janvier 2008 s'est accompagnée, comme il est usuel dans les CDN, du renouvellement de l'ensemble de l'équipe de direction. Le directeur adjoint a donc été licencié et remplacé. Sur ce point, la chambre observe que :

- le CDN a retenu de façon manifestement erronée la qualification de licenciement pour faute grave alors que ce licenciement s'effectuait sans cause réelle et sérieuse ;
- l'indemnité transactionnelle versée à l'ancien directeur adjoint est généreuse en regard du droit ;
- la rétention d'information de l'ancien directeur adjoint, qui a prétendu qu'il n'avait aucune proposition d'emploi au moment du licenciement, a été un des éléments décisifs dans la fixation de cette indemnité généreuse.

En effet, tout d'abord, il n'est pas contesté que ce licenciement, qui a pris effet le 12 janvier 2008, était prévu par le futur directeur dès sa nomination par le ministre de la culture au mois d'avril 2007. Le départ du directeur adjoint a donc procédé d'un changement d'équipe sans qu'aucune faute ne puisse être reprochée à ce dernier. Dès lors, la qualification de licenciement pour faute grave retenue dans les courriers du TGP est manifestement erronée.

Derrière cette qualification erronée de licenciement se cache la réalité d'une transaction. Ainsi, le TGP a versé son ancien directeur adjoint, « *étant donné les circonstances, la situation hiérarchique de [M. X], sa situation personnelle familiale [...] et aussi le fait qu'il n'avait selon lui, pas de proposition d'emploi après son licenciement* », des dommages et intérêts correspondant à 12 mois de salaires bruts, soit, après déduction des cotisations salariales, 53 800 € nets. Cette indemnité apparaît généreuse dans la mesure où le code du travail et la convention collective nationale pour les entreprises artistiques et culturelles du 1er janvier 1984 prévoient un plancher de six mois de salaires bruts.

Enfin, l'ancien directeur adjoint a argué qu'il n'avait pas, au moment de son licenciement, de proposition d'emploi alors qu'il a été recruté, quelques jours après son licenciement du TGP, en tant que directeur d'une importante association artistique et culturelle de la région francilienne. Au moment de son licenciement, il était donc en phase avancée de recrutement et a dissimulé cette situation à la direction du TGP pour obtenir une indemnité transactionnelle généreuse.

Au final, les circonstances de ce licenciement sont emblématiques des problèmes posés par le remplacement de l'ancienne équipe de direction (directeur, directeur adjoint, secrétaire général), à l'arrivée d'un nouveau directeur et de ses collaborateurs. La résolution de ces problèmes pourrait passer, par exemple, par une modification du droit qui rendrait possible le recours à des contrats de mission du type des contrats de travail temporaires des articles L. 1251 et suivants du code du travail, idée approuvée par la direction du TGP.

Recommandation n° 4

La chambre recommande d'avoir recours, pour les collaborateurs du directeur du théâtre, à des contrats de mission s'inspirant des contrats de travail temporaires régis par les articles L. 1251 et suivants du code du travail. La mise en œuvre de cette recommandation, approuvée par la direction du TGP, suppose, toutefois, une modification préalable des règles de droit applicables.

4. LA RÉGULARITÉ DES PROCÉDURES D'ACHAT

Le TGP ne met en œuvre, pour ses achats, aucune mesure de publicité et de mise en concurrence. Or, l'article 3 de l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 relative aux marchés passés par certaines personnes publiques ou privées non soumises au code des marchés publics, portant transposition des directives européennes 2004/17 et 2004/18, soumet certains organismes de droit privé aux principes fondamentaux du droit de la commande publique.

Les personnes privées visées par l'ordonnance précitée sont notamment celles dont l'activité est financée majoritairement par, au moins, un pouvoir adjudicateur soumis au code des marchés publics. L'ordonnance précitée est donc applicable au TGP.

Les personnes privées visées par l'ordonnance ont la possibilité :

- soit d'appliquer volontairement les règles prévues par le code des marchés publics ;
- soit d'appliquer les règles de l'ordonnance précitée, pour bénéficier du régime juridique plus souple ouvert par son article 6 : « *Les marchés et les accords-cadres soumis à la présente ordonnance respectent les principes de liberté d'accès à la commande publique, d'égalité de traitement des candidats et de transparence des procédures. Ces principes permettent d'assurer l'efficacité de la commande publique et la bonne utilisation des deniers publics.* »

La pratique actuelle du TGP présente deux inconvénients. D'une part, elle est irrégulière et l'expose au risque d'une contestation, devant le juge administratif, de ses principales commandes par un prestataire potentiel, suivie d'une requalification de l'achat en marché public et de son annulation, qui pourrait compromettre l'organisation des spectacles. D'autre part, elle ne permet pas au TGP d'optimiser ses achats, en s'assurant d'obtenir le meilleur prestataire.

C'est pourquoi la chambre recommande au TGP de soumettre ses achats aux dispositions du code des marchés publics ou à celles de l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005. Elle prend acte de l'engagement du directeur de « mener un travail d'analyse de ses procédures d'achat et des principes d'organisation qui y sont associés » et de rédiger un guide interne de la commande publique pour appliquer à partir de 2013 l'ordonnance précitée. La chambre note également que le ministre de la Culture, de son côté, envisage de formuler des « préconisations sur le respect des marchés publics auprès des CDN. »

Recommandation n° 5

La chambre recommande de soumettre les achats du TGP aux mêmes règles de publicité et de mise en concurrence que les personnes publiques qui le subventionnent. La direction du TGP et la direction générale de la création artistique du ministère de la Culture ont exprimé leur accord sur cette orientation.

5. L'ACTIVITÉ ARTISTIQUE

Les objectifs fixés au TGP par le contrat de décentralisation dramatique³⁶ sont très proches de ceux qui lui sont assignés par ses autres tutelles. La chambre en a examiné la mise en œuvre³⁷ et s'est concentrée sur ceux qui appellent des observations.

5.1. Les principes de gestion

L'article 13 du contrat stipule que les recettes propres du théâtre doivent représenter au minimum 20 % du total des produits, sur la durée du contrat. Bien qu'en progression sur la période (8 % en 2006 et 15 % en 2010), le taux minimum requis de recettes propres n'a pas été atteint. A cet égard, la chambre regrette que le TGP ait une connaissance très lacunaire des origines socio-professionnelles de son public (*cf. infra*), alors qu'une telle connaissance lui permettrait d'envisager, le cas échéant, une augmentation ciblée de ses tarifs.

Les charges administratives et techniques ne doivent pas dépasser 50 % du budget (article 14). Entre 2006 et 2011, la part de ces charges a diminué, sans toutefois passer en dessous de la moitié du budget.

5.2. La création et l'accueil de spectacles extérieurs

a) La création de spectacles

La mission de création théâtrale impose la réalisation de deux productions ou coproductions majoritaires au moins par an sur la durée du contrat (article 5). En 2005-2008, neuf nouvelles productions et deux coproductions majoritaires avaient été mises en œuvre. Mais en 2008-2010, le TGP a réalisé, sur trois ans, trois nouvelles productions (une en 2009, deux en 2010) et deux coproductions majoritaires (une en 2008, une en 2009), soit un total de cinq, ce qui est inférieur à l'objectif.

CREATIONS

Saisons	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010
Nombre de créations	3	1	2	3

Source : indicateurs du projet annuel de performance.

L'article 17 stipule que le nombre de représentations pour les créations du théâtre, dans la zone géographique définie par le contrat, doit être de 180 au moins ; ce chiffre n'a pas été atteint, car 124 représentations ont été données en trois ans.

b) L'accueil de spectacles

³⁶ Voir l'annexe n°1

³⁷ Voir l'annexe n°2

La mission d'accueil confiée au théâtre vise à compléter et enrichir l'offre existant sur le territoire (article 12), en mettant à la disposition d'une troupe la scène, une équipe technique et le service de communication. L'activité d'accueil bénéficie de subventions affectées, de l'ordre de 70 000 à 80 000 € selon les années. Dans ce cadre, le théâtre a accueilli six spectacles en 2008 avec 104 représentations, huit spectacles en 2009 avec 111 représentations et six spectacles en 2010 avec 65 représentations.

Le directeur a la possibilité de proposer des spectacles non dramatiques avec la condition de ne pas dépasser 10 % de son budget artistique. C'est ainsi que l'offre se diversifie avec la danse (« *Les Rencontres chorégraphiques* »), les concerts (« *Banlieues Bleues* », festival « *Africolor* »). La limite de 10 % du budget artistique a été dépassée en 2010, mais n'est pas franchie en établissant une moyenne sur trois ans (9,8 %).

c) *L'actuelle priorité des accueils sur les créations*

De la comparaison entre l'activité de création et l'activité d'accueil, il ressort que le TGP a choisi de favoriser les accueils de spectacle par rapport aux créations. Cette décision s'explique légitimement par :

- l'objectif d'augmenter la fréquentation avec des accueils par définition moins risqués que les créations ;
- le souci de réduire les dépenses.

La priorité donnée aux accueils répond, en effet, en partie à des préoccupations budgétaires, puisque la comparaison des charges (contrat d'achat, transport, défraiement etc.) et des produits des spectacles accueillis par le TGP montre que ces derniers sont moins déficitaires que les créations. Ainsi, le coût unitaire net d'une représentation d'un spectacle créé varie entre 2 500 € et 4 200 € tandis qu'il varie entre 1 500 € et 3 200 € pour un spectacle accueilli.

Au total, les charges de structure encore trop élevées, qui diminuent le budget artistique, expliquent la préférence donnée aux accueils, moins coûteux que les productions ou coproductions majoritaires, pour maintenir un calendrier artistique, conforme aux attentes des tutelles, d'une douzaine de spectacles par an³⁸. Les créations étant plus onéreuses que les achats de spectacles, elles représentent la variable d'ajustement de la programmation, dès que la situation financière du TGP, pour des raisons historiques (déficit cumulé) ou conjoncturelles (indemnités de licenciement, créances irrécouvrables en 2008), se trouve fragilisée.

C'est pourquoi la chambre recommande au TGP de poursuivre ses efforts de maîtrise de la masse salariale, afin d'augmenter la part du budget consacrée à la création artistique. La chambre note sur ce point l'engagement de l'ordonnateur.

³⁸ La direction estime que si elle consacrait tout son budget artistique à des créations, le TGP ne serait en mesure de proposer que trois ou quatre spectacles par saison, au lieu d'une douzaine actuellement.

5.3. *L'accueil du public*

5.3.1. *L'objectif de démocratisation*

a) Rappel de l'objectif

L'arrêté du 23 février 1995 fixant le contrat type de décentralisation dramatique assigne comme « *premier objectif* » à la décentralisation dramatique la « *démocratisation* » de la création théâtrale, qui revient à « *élargir l'accès à la culture* » (Préambule). Le directeur du TGP « *recherchera l'audience d'un vaste public et la conquête de nouveaux spectateurs* », précise l'article 1^{er}. Depuis 2008, l'élargissement du public est la priorité du TGP, puisque son nouveau directeur, dans son projet artistique explicité à l'article 18 du contrat, refuse une démarche « *élitaire* ».

Or, une démocratisation effective suppose à la fois que :

- de nouveaux spectateurs soient venus au théâtre, augmentation qui n'est pas réductible à l'augmentation de la fréquentation. En effet, une plus grande assiduité des spectateurs peut augmenter la fréquentation sans accroître le nombre de personnes venant au théâtre ;
- ces nouveaux spectateurs soient issus de catégories socioprofessionnelles diverses. Si les spectateurs nouveaux provenaient tous des catégories socioprofessionnelles les plus favorisées, l'objectif de démocratisation ne serait assurément pas atteint.

b) *Mise en œuvre par le TGP*

Les difficultés socioéconomiques de la Seine-Saint-Denis rendent l'objectif de démocratisation à la fois impérieux et difficile à respecter. A cet égard, la chambre observe que :

- la démocratisation culturelle, à supposer qu'elle existe, ne peut être mesurée, faute d'indicateurs ;
- l'existence d'une telle démocratisation est douteuse, et qu'il existe en tout état de cause une tension entre l'objectif de démocratisation et l'objectif de création contemporaine.

En effet, la chambre constate que le TGP se montre volontariste, notamment en adaptant sa politique tarifaire à des publics prioritaires (jeunes publics, demandeurs d'emploi etc.), en travaillant avec des relais (associations, services de la ville, assistantes sociales etc.), en présentant, entre 2008 et 2010, trois spectacles « *hors les murs* », dans des quartiers populaires, ou en organisant des ateliers et stages de pratique artistique. De surcroît, la direction du théâtre, soucieuse de modifier l'image d'un théâtre souvent perçu comme inaccessible, s'est efforcée de proposer des spectacles pluridisciplinaires, « *exigeants mais pas élitistes* ».

Toutefois, la chambre relève que le TGP ne s'est pas doté d'un indicateur spécifique mesurant la part des « *primo-spectateurs* » parmi l'ensemble des spectateurs. Certes, le logiciel de billetterie permet de connaître le nombre et le pourcentage de nouvelles fiches spectateurs. Mais l'indicateur est perfectible, dès lors que ces nouveaux spectateurs ne sont pas nécessairement des « *primo-spectateurs* » et ont pu fréquenter le TGP par le passé (à l'année N – 2, N – 3 etc.).

De même, la répartition entre catégories socioprofessionnelles n'est pas connue. Elle n'est approchée que très approximativement, à travers la répartition par tarif (plein tarif, étudiants et moins de 30 ans, professionnels du spectacle, scolaires, enfants, demandeurs d'emploi).

Dès lors, rien ne prouve, ni n'infirmes, que la progression de la fréquentation totale n'ait pas été acquise en grande partie auprès des spectateurs issus des groupes sociaux déjà les plus proches de la culture. En l'absence d'indicateur pertinent, le doute subsiste que la politique de l'offre déployée par le TGP crée un effet d'aubaine, en bénéficiant davantage aux spectateurs qui fréquentent le théâtre qu'à ceux qui ne le fréquentaient pas.

Certes, le taux de renouvellement du public, qui reste stable à un niveau élevé entre 55 % et 60 % selon les années, couplé avec la faible augmentation du nombre des abonnements, signifie que, si effet d'aubaine il y a eu, il ne s'est pas traduit par la fidélisation d'un public cultivé. Pour autant, l'hypothèse peut aussi être faite qu'une strate de spectateurs infidèles et cultivés se superpose à une strate de spectateurs abonnés et cultivés. En l'absence de données sociologiques, rien ne permet de trancher.

La seule conclusion de fond que la chambre puisse tirer est relative à la tension, voire la contradiction, entre l'objectif de démocratisation et l'objectif de création contemporaine, tous deux assignés par l'Etat au TGP. Comme l'indique lui-même le TGP : « *Une saison où les spectacles de « répertoire » sont plus nombreux (2010-2011 par exemple) attire un public de Saint-Denis beaucoup plus important et une saison où les spectacles sont plus contemporains (2011-2012 par exemple) réunit un plus grand nombre de spectateurs parisiens.* ».

Ainsi, les résultats de la politique de démocratisation, qui correspond à l'objectif prioritaire du contrat de décentralisation théâtrale, ne sont pas connus, et ne peuvent donc être évalués.

Ceci est d'autant plus dommageable que le prix des places et des abonnements, déjà modeste, a été de nouveau baissé en 2008, dans le but d'attirer davantage le public local³⁹. Un tiers des spectateurs sont des enfants et adolescents qui acquittent un prix de situé entre 3 € et 6 €. En 2010, le spectateur paie en moyenne 6 € par spectacle (*cf. infra*), montant faible qui diminue les ressources propres et ne peut se justifier que par des résultats substantiels en termes de démocratisation.

C'est pourquoi la chambre recommande au TGP :

- de mesurer la part des « *primo-spectateurs* », en posant systématiquement la question au spectateur : « *Est-ce la première fois que vous venez ?* » ;
- de demander directement au spectateur sa catégorie socioprofessionnelle (agriculteur, artisan, commerçant et chef d'entreprise, cadre et profession intellectuelle supérieure, profession intermédiaire, employé, ouvrier, retraité, inactif), ou de mettre à disposition des spectateurs, à côté du guichet, des bulletins correspondants, ou de procéder régulièrement à des sondages téléphoniques. Le TGP s'est d'ores et déjà engagé à confier à une sociologue une étude sur les composantes sociales du public.

³⁹ En 2010, les tarifs sont les suivants : plein tarif (20 €) ; tarifs réduits : de 6 € à 15 € (dont habitants de la Seine-Saint-Denis : 11 €) ; tarifs de 3 € à 6 € pour les enfants et adolescents ; abonnements : trois spectacles pour 36 € au plein tarif etc.

Recommandation n° 6

La chambre recommande de lancer une étude visant à connaître précisément la composition des publics du TGP.

5.3.2. Évolution de la fréquentation

La fréquentation du public payant du TGP depuis 2006 est globalement en progression. Le nombre de spectateurs payants a augmenté de 29 % entre les saisons 2006-2007 et 2010-2011.

ÉVOLUTION DE LA FRÉQUENTATION (2006-2010)

	Total du nombre de spectateurs	Total du nombre de spectateurs payants	Jauge théorique	Taux de fréquentation
Saison 2006-2007	23 629	18 428	31 700	74 %
Saison 2007-2008	29 406	24 514	41 100	72 %
Saison 2008-2009	25 437	18 379	40 000	64 %
Saison 2009-2010	31 344	23 247	42 300	74 %
Saison 2010-2011	28 257	23 770	34 800	81 %

Source : CDN-TGP.

L'indicateur constitué par le taux de fréquentation, qui reste stable à une moyenne de 73 %, présente un biais important, dans la mesure où la jauge⁴⁰ a varié pendant la période. Au TGP, la jauge a augmenté, sans affecter le taux de fréquentation, en raison de la hausse de la fréquentation. La jauge de la grande salle du TGP était de 170 places en 2006 et 2007 ; elle a été relevée à 500 places à partir de 2008, avec la réouverture de gradins.

5.3.3. Le ciblage géographique du public

Les projets artistiques des directeurs qui se sont succédé insistent sur la priorité donnée au public local, communal et départemental.

La chambre constate que le TGP n'a pas une connaissance parfaitement exhaustive de l'origine géographique de ses spectateurs. Le TGP réalise des sondages à partir des fiches remplies par les spectateurs désireux de recevoir des informations sur le théâtre. Ces fiches, qui contiennent l'adresse postale, concernent seulement 80 % des spectateurs.

Recommandation n° 7

La chambre recommande d'étudier l'impact d'une plus grande différenciation du prix des places en fonction, notamment, du lieu de résidence des spectateurs.

⁴⁰ La jauge théorique se distingue de la jauge effectivement offerte par le théâtre et qui peut varier d'un spectacle à l'autre. La prise en compte de la jauge théorique permet donc de neutraliser l'incidence de dispositifs scéniques, liés principalement à certains choix artistiques, sur le nombre de places disponibles.

ORIGINE GÉOGRAPHIQUE DU PUBLIC (2006-2012)

	2006-2007	2007-2008	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Saint-Denis	26 %	42,8 %	49 %	47 %	39 %
Seine-Saint-Denis	18 %	14,1 %	13,5 %	10,1 %	10,8 %
Paris	35 %	26,4 %	24,5 %	28,6 %	34,5 %
Autres Île-de-France	18 %	15,1 %	10,8 %	12,1 %	12,8 %

Source : TGP.

La mesure de la provenance géographique est donc perfectible. C'est pourquoi la chambre recommande au TGP de demander systématiquement son code postal au spectateur qui se présente au guichet.

5.3.4. L'objectif de formation et d'initiation**- a) Rappel de l'objectif**

L'article 4 du contrat type stipule que le directeur « *accordera une priorité à la formation et à l'initiation au théâtre en menant des actions conjointes avec les établissements scolaires et les universités de sa zone d'activité.* »

La mise en œuvre d'actions ciblées en direction des publics scolaires et universitaires est une des conditions de réussite de la politique de démocratisation culturelle précédemment évoquée. Comme le souligne la Cour des comptes, dans son rapport sur « *Les musées nationaux : une décennie de transformations (2000-2010)* » : « *Devant la stagnation des résultats obtenus en matière de rajeunissement et de diversification des publics, il convient de se demander si l'efficience ne commanderait pas de réorienter une partie des moyens consacrés à cette « politique de l'offre » au profit d'actions et d'activités plus directement ciblées sur les publics prioritaires.* »

- b) Mise en œuvre par le TGP

La chambre a pu constater, à partir des rapports d'activité, le grand nombre et la variété des actions menées auprès du public scolaire et universitaire, hors ou dans les murs du TGP.

Sur le plan quantitatif, la chambre a essayé de mesurer l'ampleur de ces actions. Un indicateur quantitatif de cette activité est l'emploi d' « *artistes formateurs* », intermittents du spectacle, pour des heures de formation. Entre 2006 et 2010, environ 18 % du temps de travail des artistes intermittents au TGP est consacré à la formation.

PART DE LA FORMATION DANS LE TOTAL DES EMPLOIS D'ARTISTES EN CDDU (2006-2010)

	2006	2007	2008	2009	2010
Nombre d'heures d'artistes formateurs en CDDU (a)	2 491	3 067	1 534	2 235	1 963
Total des heures d'artistes en CDDU (b)	11 131	17 786	11 443	12 251	12 823
(a) / (b)	22 %	17 %	13 %	18 %	15 %

Source : Unido, chambre régionale des comptes.

Ces chiffres placent le TGP bien au-dessus de la moyenne des CDN, même franciliens, alors même que cet indicateur ne prend pas en compte les heures assurées par le personnel permanent pour, par exemple, assurer le montage des spectacles donnés en fin d'année par le public scolaire.

Dans ce contexte, la chambre s'est étonnée que les rapports d'activité ne mettent pas l'accent sur cet aspect de l'activité du TGP, pourtant prégnante dans les faits. Ceci s'explique par la volonté du TGP de rester avant tout un théâtre de création, et la crainte de susciter des demandes supplémentaires d'actions de formation émanant des financeurs, notamment le département.

Sur le plan qualitatif, les actions sont variées et équilibrées. A titre d'exemple, pour l'accueil du jeune public, le TGP n'a pas cédé à la facilité de remplir ses salles de ce public « *captif* », et d'en faire le principal élément de sa politique éducative. Les collégiens et lycéens représentent depuis 2007-2008 entre 12 à 14 % du public du TGP, ce qui n'est pas excessif. Le TGP a même fixé depuis 2008 des plafonds de public scolaire pour chaque représentation.

6. ESTIMATION DU COÛT MOYEN D'UNE PLACE DE SPECTACLE

La chambre a procédé au calcul du coût complet d'une place de spectacle et s'est efforcée d'estimer la part de ce coût assumée par les pouvoirs publics, via les subventions directes et indirectes, la part restante étant assumée par le spectateur, via le prix acquitté.

a) *Méthode de calcul*

La division des charges annuelles liées directement ou indirectement (charges des fonctions support) à l'activité artistique du théâtre par le nombre total de spectateurs permet de donner un ordre de grandeur du coût unitaire moyen d'une place de spectacle au TGP. Les charges annuelles liées à l'activité artistique s'estiment en retranchant des charges totales les « *activités complémentaires* », qui représentent environ 10 % de ces charges⁴¹. Pour calculer le coût moyen d'une place pour le contribuable national et local, il convient de :

- retrancher des charges annuelles les recettes de billetterie, les recettes propres constituées par la vente de productions et de coproductions⁴², les recettes annexes des spectacles en tournée⁴³ ainsi que les « *Productions immobilisées incorporelles* » correspondant aux frais de préparation des spectacles déjà comptés dans les charges ;
- et diviser le montant obtenu par le nombre total de spectateurs.

⁴¹ Les « *activités complémentaires* » représentent 10 % des « *charges d'activité* » artistique. Par convention, dans ce calcul, les charges de structure ont donc été prises en compte pour 90 % de leur montant, en considérant que les « *activités complémentaires* » du CDN engendrent aussi des charges de structure.

⁴² En effet, ce type de recettes peut s'analyser comme la contrepartie de charges artistiques qui n'ont pas été affectées au financement de places de spectacle au TGP. Le total des recettes propres est de 633 000 € en 2010, dont 167 000 € de billetterie. Les cessions de spectacle (compte 70610000) et la vente de coproductions (compte 70630000) représentent un montant de 203 000 + 184 000 = 387 000 €

⁴³ Elles sont constituées des remboursements, par les autres théâtres, des frais engagés par le TGP pour les voyages, transports et défraiements lorsqu'il se déplace en tournée.

b) *Exposé du calcul*

En 2010, le coût total moyen d'une place est d'environ 107 € dont 101 € sont supportés par le financement public et 6 € par le spectateur.

COÛT TOTAL D'UNE PLACE DE SPECTACLE

En €	2006	2007	2008	2009	2010
Charges annuelles totales	3 466 000	3 868 000	3 900 000	4 145 000	4 305 000
Charges annuelles liées à l'activité artistique (a)	3 119 000	3 481 000	3 510 000	3 731 000	3 875 000
Recettes de billetterie (b)	168 000	184 000	149 000	128 000	167 000
Ventes de productions et de coproductions (c)	43 000	245 000	227 000	397 000	387 000
Productions immobilisées corporelles (c')			208 000	263 000	409 000
Recettes spectacles annexes (c'')		54 000	60 000	94 000	52 000
Nombre de spectateurs (d)	23 630	29 400	25 450	31 400	28 300
Coût unitaire moyen, pour les pouvoirs publics, d'une place de spectacle [(a) - (b) - (c) - (c') - (c'')] / (d)	123	102	113	91	101
Coût unitaire moyen d'une place [(a) - (c) - (c') - (c'')] / (d)	130	108	118	95	107

Source : Unido, chambre régionale des comptes.

Ainsi, en 2010, même le spectateur qui acquitte le tarif plein de 22 € perçoit l'équivalent d'une subvention indirecte, en nature, de l'ordre de 85 €. En moyenne, le spectateur assume moins de 6 % du coût de sa place.

Toutefois, ce calcul n'inclut pas le report d'une partie des coûts salariaux sur l'assurance chômage des intermittents du spectacle, ni l'avantage en nature constitué par l'occupation à titre gratuit des locaux, évoqués *supra*.

Si l'avantage en nature, octroyé par la commune pour une valeur estimée à 557 000 €, est pris en compte dans le calcul du coût de la place, ce coût monte à 127 € en 2010 et la participation moyenne de 6 € du spectateur n'en représente plus que 4,7 %.

COÛT TOTAL D'UNE PLACE DE SPECTACLE
(incluant la mise à disposition gratuite du bâtiment du théâtre)

En €	2006	2007	2008	2009	2010
Charges annuelles totales	3 466 000	3 868 000	3 900 000	4 145 000	4 305 000
Charges annuelles liées à l'activité artistique (a)	3 119 000	3 481 000	3 510 000	3 731 000	3 875 000
Recettes de billetterie (b)	168 000	184 000	149 000	128 000	167 000
Ventes de productions et de coproductions (c)	43 000	245 000	227 000	397 000	387 000
Frais de préparation de spectacles (c')			208 000	263 000	409 000
Recettes spectacles annexes (c'')		54 000	60 000	94 000	52 000
Mise à disposition du bâtiment (d)	557 000	557 000	557 000	557 000	557 000
Nombre de spectateurs (e)	23 630	29 400	25 450	31 400	28 300
Coût unitaire moyen, pour les pouvoirs publics, d'une place de spectacle [(a) - (b) - (c) - (c') - (c'')] + (d) / (e)	147	121	134	108	121
Coût unitaire moyen d'une place [(a) - (c) - (c') - (c'')] + (d) / (e)	154	127	140	113	127

Source : Unido, chambre régionale des comptes.

Enfin, si le calcul du coût total englobe le report du coût salarial estimé des intermittents du spectacle sur l'assurance chômage, pour un montant de 317 000 € annuels⁴⁴, le coût de la place en 2010 atteint 138 €, dont 132 €, soit 96 % sont assumés par le financement public. Le spectateur paie donc environ 4 % du coût de sa place.

COÛT TOTAL D'UNE PLACE DE SPECTACLE
(incluant la mise à disposition gratuite du bâtiment du théâtre et le coût pour l'assurance chômage)

En €	2006	2007	2008	2009	2010
Charges annuelles totales	3 466 000	3 868 000	3 900 000	4 145 000	4 305 000
Charges annuelles liées à l'activité artistique (a)	3 119 000	3 481 000	3 510 000	3 731 000	3 875 000
Recettes de billetterie (b)	168 000	184 000	149 000	128 000	167 000
Ventes de productions et de coproductions (c)	43 000	245 000	227 000	397 000	387 000
Frais de préparation de spectacles (c')			208 000	263 000	409 000
Recettes spectacles annexes (c'')		54 000	60 000	94 000	52 000
Mise à disposition du bâtiment (d)	557 000	557 000	557 000	557 000	557 000
Coût pour l'assurance chômage (e)	317 000	317 000	317 000	317 000	317 000
Nombre de spectateurs (f)	23 630	29 400	25 450	31 400	28 300
Coût unitaire moyen, pour les pouvoirs publics, d'une place de spectacle	160	132	147	118	132
[(a) - (b) - (c) - (c') - (c'') + (d) + (e)] / (f)					
Coût unitaire moyen d'une place	167	138	153	123	138
[(a) - (c) - (c') - (c'') + (d) + (e)] / (f)					

Source : Unido, chambre régionale des comptes

Il apparaît donc que le prix payé par le spectateur tend à être résiduel par rapport au coût total de la place de spectacle, lorsque sont pris en compte l'ensemble des coûts. Cette quasi-gratuité, rendue possible par l'effort du contribuable, équivaut à la levée de toute barrière de prix. Il reste à déterminer les types de population qui profitent de ce libre accès. Cette situation est donc un argument supplémentaire pour inciter le TGP à connaître les composantes sociales de son public. En effet, si le subventionnement presque total des spectacles occasionnait principalement un effet d'aubaine pour les groupes les plus aisés ou pour ceux qui sont proches de la culture, il serait anti-redistributif et donc inéquitable.

7. LA NÉCESSAIRE TRANSFORMATION DU STATUT DU TGP

La chambre observe que le statut actuel de société anonyme (SA) permet au théâtre de jouir de l'autonomie d'une structure privée, tout en bénéficiant de la sécurité d'un financement presque entièrement public. Ce statut apparaît totalement inadapté pour un centre dramatique national, et ce pour au moins deux raisons.

D'une part, dans le cadre actuel de la SA, les « tutelles », y compris l'Etat, n'ont pas de pouvoir de contrôle sur les décisions du directeur qui affectent la gestion de l'établissement. Elles n'ont pas davantage de moyens de surmonter l'éventuel refus de départ d'un directeur dont le mandat serait expiré. Le directeur reste libre de conserver la gérance et de ne pas transmettre ses parts sociales.

⁴⁴ Par convention, l'estimation effectuée par la chambre pour l'année 2010 est appliquée à toutes les années de la période sous contrôle.

D'autre part, une SA ne peut bénéficier du mécénat, dès lors que ne sont pas éligibles au mécénat les organismes à but lucratif⁴⁵. Certes, une entreprise ou un particulier peuvent être mécènes d'une SA, mais n'y sont nullement incités par le droit fiscal, dès lors qu'ils ne pourront bénéficier de la réduction d'impôt à hauteur de 60 % des dons prévue pour les organismes ou fondations reconnus d'utilité publique.

Au regard de ces difficultés, l'adoption de la structure juridique de l'établissement public de coopération culturelle paraît souhaitable. L'établissement public de coopération culturelle (EPCC) a été créé par une loi du 4 janvier 2002 dont les principales dispositions sont reprises aux articles L. 1431-1 et suivants du code général des collectivités territoriales depuis la loi n° 2006-723 du 22 juin 2006. L'EPCC présente les caractéristiques suivantes :

- il implique l'ensemble des collectivités publiques qui lui apportent un financement, pour des actes tels que l'approbation de ses statuts (art. L. 1431-2 du CGCT), la présence majoritaire au conseil d'administration de membres des collectivités publiques, ainsi que de personnalités qualifiées désignées par elles (art. L. 1431-4) ;
- « *Le conseil d'administration détermine la politique de l'établissement, approuve son budget et en contrôle l'exécution. Il approuve les créations, modifications et suppressions d'emplois.* » (art. L. 1431-4) ;
- « *Le directeur de l'établissement public de coopération culturelle est nommé par le président du conseil d'administration, sur proposition de ce conseil et après établissement d'un cahier des charges, pour un mandat de trois à cinq ans, renouvelable par période de trois ans, parmi une liste de candidats établie d'un commun accord par les personnes publiques représentées au sein de ce conseil, après appel à candidatures et au vu des projets d'orientations artistiques, culturelles, pédagogiques ou scientifiques. Le directeur bénéficie d'un contrat à durée déterminée d'une durée égale à la durée de son mandat. Lorsque le mandat est renouvelé, après approbation par le conseil d'administration du nouveau projet présenté par le directeur, le contrat de ce dernier fait l'objet d'une reconduction expresse d'une durée équivalente à celle du mandat.* »
- il peut recevoir des libéralités, dons et legs (art. L. 1431-8).

Il apparaît donc que l'adoption par le TGP du statut d'EPCC résoudrait les problèmes liés à la régularité des subventions d'exploitation, au défaut de contrôle des décisions prises, et au mécénat. Le départ du directeur au bout de son mandat renouvelable par période de trois ans serait également sécurisé et l'établissement clairement soumis au code des marchés publics.

Il est à noter que le statut d'EPCC ne résout pas le problème du départ des collaborateurs du directeur au moment du départ de celui-ci. Il n'existe pas, en effet, dans le droit du travail, de contrat à durée déterminée de droit public de trois à cinq ans renouvelable par trois ans. Comme il a été précisé *supra*, la résolution de ce problème pourrait passer, par exemple, par une modification du droit qui rendrait possible, pour les CDN, le recours à des contrats de mission du type des contrats de travail temporaires des articles L. 1251 et suivants du code du travail.

La chambre constate toutefois que le passage à un statut d'EPCC suscite dans l'équipe de direction actuelle une réticence, partagée par d'autres directeurs de CDN et nourrie notamment par la crainte d'une ingérence des élus locaux membres du conseil d'administration dans la programmation artistique et dans les actes de gestion, avec pour effet

⁴⁵ Cf. la loi n° 2003-709 du 1^{er} août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations.

de substituer des préoccupations de politique locale à la mission d'intérêt général reconnue aux CDN⁴⁶.

Pour autant, les interlocuteurs rencontrés à la DRAC assurent qu'une telle ingérence n'existe pas dans les théâtres associatifs, même municipaux, où les élus locaux ont pourtant la possibilité, en tant que financeurs, d'orienter la programmation.

Au regard de tous ces éléments, la chambre recommande au TGP d'étudier avec l'Etat, le département et la commune de Saint-Denis la transformation en EPCC, étant précisé que l'initiative de créer un EPCC appartient aux collectivités locales, même si l'acte de création de l'EPCC est un arrêté préfectoral. Le passage à un statut d'EPCC supposerait une modification de l'actuel dispositif de contrat de décentralisation dramatique, dès lors que, notamment, le directeur de l'EPCC serait nommé par le président du conseil d'administration alors que l'actuel directeur d'un CDN est nommé par le ministre de la Culture.

La chambre note à cet égard que le ministère de la Culture, dans sa réponse, partage son analyse et a lancé une « *réflexion sur le statut juridique des CDN* ».

Recommandation n° 8

La chambre recommande d'engager, avec les partenaires institutionnels, le remplacement du statut actuel de société anonyme par celui d'établissement public de coopération culturelle (EPCC). Cette transformation aurait plusieurs avantages : l'amélioration du contrôle des tutelles, l'accès du TGP au mécénat favorisant la diversification des sources de financement, et la garantie juridique du départ du directeur à l'issue de son mandat. Cette recommandation a recueilli l'accord de la direction générale de la création artistique du ministère de la Culture.

⁴⁶ A titre d'exemples : le choix de metteurs en scène connus des décideurs locaux, le primat des actions sociales de formation et d'éducation sur la création, le maintien en poste de salariés du fait de protections locales contre la volonté du directeur de renouveler l'équipe, etc.

ANNEXES

ANNEXE N°1 : OBLIGATIONS ISSUES DU CONTRAT DE DÉCENTRALISATION DRAMATIQUE

MISSIONS ET OBJECTIFS	N° d'article
La mission d'intérêt public	
Mission de création théâtrale dramatique d'intérêt public pour le directeur. Faire du CDN un lieu de référence nationale et régionale pour la création et l'exploitation des spectacles créés dans le CDN. Diffusion d'œuvres théâtrales de haut niveau. Recherche d'un vaste public et conquête de nouveaux spectateurs	Article 1
Le projet artistique du directeur constitue la mission du CDN.	Article 2
Le directeur s'entoure d'une équipe permanente.	Article 3
Dispositions générales	
Minimum deux nouvelles productions ou coproductions majoritaires par an, soit six productions sur trois ans.	Article 5
Le directeur doit inviter au moins un autre metteur en scène pour réaliser trois spectacles produits par le CDN sur trois ans.	Article 6
trois des créations du CDN seront écrites par un AUTEUR VIVANT de langue française, et jouées au minimum 10 fois dans la zone géographique du CDN. Un lecteur chargé d'examiner les textes reçus par le CDN sera nommé.	Article 7
Dans la mesure du possible, engagement des artistes-interprètes d'au moins six mois.	Article 8
Minimum un tiers masse salariale globale doit aller aux ARTISTES-INTERPRETES Minimum 100 mois de salaires par an pour les ARTISTES-INTERPRETES	Article 9
L'action du CDN s'exerce prioritairement dans sa zone géographique.	Article 10
Chaque production doit être jouée minimum cinq fois au siège.	
Jouer minimum 30 représentations des productions du CDN hors de la ville siège et sur la zone géographique sur la durée du contrat.	Article 11
Présenter minimum cinq spectacles dramatiques invités par saison, dont au moins un pour le jeune public, en coréalisation (minimum garanti) ou cession avec compagnies ou scènes nationales. Possibilité de présenter des spectacles non dramatiques, dans la limite de 10 % budget artistique.	Article 12
Les recettes propres (billetterie, tournées, coproductions) doivent représenter minimum 20 % du budget du CDN.	Article 13

Les charges permanentes (administratives et techniques) représentent maximum 50 % du budget.	Article 14
Le directeur est rémunéré pour l'ensemble de ses activités administratives et artistiques. Sa rémunération est communiquée à la DRAC et à la DMDTS. S'il exerce des activités rémunérées représentant plus de 50 % de la rémunération annuelle (hors droits d'auteur), à l'extérieur du CDN, il doit en informer la DRAC et la DMDTS.	Article 15
Dispositions particulières La zone géographique du CDN comprend Saint-Denis, la Seine-Saint-Denis et la Région Ile-de-France.	Article 16
Nombre de représentations offertes par le CDN pour ses créations dans la zone géographique est de minimum 180 sur trois ans.	Article 17
Le projet artistique du directeur	Article 18
Le directeur du CDN est personnellement et moralement responsable de l'exécution du contrat. La DRAC s'efforcera de fournir une salle de spectacles et des locaux annexes au directeur. Le directeur du CDN et la DRAC rechercheront des subventions de fonctionnement et d'investissement auprès des collectivités territoriales. Les conventions signées avec les collectivités territoriales et autres personnes morales seront Modifié : les conventions feront l'objet d'une information auprès de la DRAC. Tout contrat de coproduction avec le théâtre privé sera soumis à l'approbation de la DRAC et de la DMDTS. Les contrats de vente ou de coréalisation des spectacles ne pourront être négociés en-dessous du coût d'exploitation du spectacle.	Article 20
L'engagement de l'administrateur du CDN est soumis à l'agrément du ministère de la Culture (DMDTS) après avis de la DRAC.	Article 21
Le directeur exerce sa fonction dans le cadre d'une SOCIETE (SA ou SARL) dont les statuts sont agréé par la DMDTS.	Article 22
Le directeur doit remplir ses obligations sociales et fiscales.	Article 23
Le directeur tient une comptabilité conforme au plan comptable national et au guide comptable professionnel des entreprises de spectacle. Il a recours à un commissaire aux comptes. Les bilans et rapports du commissaire aux comptes sont transmis à la DRAC et à la DMDTS chaque année.	Article 24
Un COMITE DE SUIVI des tutelles est chargé de suivre l'exécution du contrat. Il se réunit au moins une fois par an. Modifié : le comité de suivi se réunit au moins une fois par an à l'initiative du directeur du CDN. Les collectivités territoriales engagées financièrement sont systématiquement invitées.	Article 25
Le CDN ne peut acheter ou vendre de bien immobilier sans l'autorisation de la DRAC et de la DMDTS et sur financement approprié.	Article 26
Le directeur respectera les dispositions législatives, réglementaires et conventionnelles concernant les personnels. Il s'efforcera d'éviter les suppressions d'emploi.	Article 27
Le directeur transmettra les documents comptables chaque année à la DRAC et à la DMDTS.	Article 28
Le directeur transmettra chaque année à la DRAC et à la DMDTS, le bilan d'activités, un état du personnel et le programme de la saison à venir.	Article 29

Le directeur transmettra le budget prévisionnel, chaque année à la DRAC et à la DMDTS, qui devront l'approuver.	Article 30
Le directeur s'acquittera de ses obligations conformément aux procédures du ministère de la Culture. Modifié : Le directeur fournira notamment les éléments permettant de renseigner les indicateurs afférents au projet annuel de performance du programme du ministère de la culture.	Article 31
Le ministère de la Culture a tous pouvoirs d'investigation sur les comptes et la gestion du CDN.	Article 32
L'activité du directeur s'exerce prioritairement au sein du CDN. Il évite de s'absenter longtemps. Il doit résider dans la zone du CDN.	Article 33
Le subventionnement	
La DRAC doit verser au directeur du CDN une subvention de fonctionnement annuelle d'au moins 1 670 300 €	Article 33/37
Le directeur transmettra à son successeur désigné par le ministère de la Culture, les biens nécessaires à l'exploitation du CDN sans en tirer de profit personnel.	Article 38
Terme du contrat	
Contrat d'une durée de trois ans.	Article 39
Contrat interrompu en cas de décès ou d'incapacité du directeur.	Article 40
Contrat peut être dénoncé en cas de manquement grave empêchant son exécution morale.	Article 41
Constitution d'une provision comptable sur la dernière année du contrat, pour le personnel artistique en CDI.	Article 42
Les comptes du CDN doivent être impérativement équilibrés sur la dernière année du contrat.	Article 43
neuf mois avant la fin du contrat, le directeur et le Ministre doivent se rencontrer pour exprimer leurs souhaits.	Article 44

ANNEXE N°2 : MISE EN ŒUVRE DU CONTRAT DE DÉCENTRALISATION

	2006	2007	2008	2009	2010
Article 1	- quatre créations (" <i>La folie du jour</i> ", " <i>Le Marin</i> ", " <i>L'Extraordinaire tranquillité des choses</i> ", le " <i>Penthésilée-paysage</i> ") avec 80 représentations au CDN-TGP. - un création présentée en tournée : " <i>L'Ignorant et le fou</i> ", à Strasbourg (18 représentations)	- trois créations (" <i>L'Ignorant et le fou</i> ", " <i>74 G Avenue</i> ", " <i>Le Cid</i> ") avec 77 représentations au CDN-TGP. - deux créations présentées en tournée : " <i>L'Ignorant et le fou</i> ", " <i>Le Cid</i> ", à Colmar, Marseille, Lyon, Nancy, Mulhouse, Amiens (36 représentations).	- une création (" <i>Cycle de l'Homme</i> ") avec 29 représentations au CDN-TGP. - deux créations présentées en tournée : " <i>Le Cid</i> ", à Brest, Istres, Nevers, Béthune, Vélizy, Le Mans, Poissy, Montpellier et Lisbonne (19 représentations)	- une création (" <i>Cœur ardent</i> ") avec 23 représentations au CDN-TGP. - une création présentée en tournée : " <i>Cœur ardent</i> ", à Mulhouse, Nantes, Thionville, Beauvais, Boulogne-Billancourt, Corbeil-Essonnes, Lyon (34 représentations)	- quatre créations (" <i>L'Araignée de l'Eternel</i> ", " <i>Reset</i> ", " <i>Le Couronnement de Poppée</i> " et " <i>Les cinq bancs</i> ") avec 49 représentations au CDN-TGP. - trois créations présentées en tournée : " <i>L'Araignée de l'Eternel</i> ", " <i>Reset</i> " et " <i>Le Couronnement de Poppée</i> " à Auxerre, Alençon, Flers, Caen, Vire, Nice, Aix en Provence, Vandoeuvre-des-Nancy, Toulouse, Noisiel, Vélizy, Reims, Besançon, Nanterre, Beynes, Clamart, Le Vésinet, Angoulême, Martignes, Guyancourt, Villejuif, Cergy, Rennes, Lorient, Saint-Louis (58 représentations).
	- quatre spectacles accueillis avec 73 représentations au CDN-TGP. - six spectacles " <i>jeune public</i> " accueillis au CDN-TGP avec 35 représentations.	- cinq spectacles accueillis avec 98 représentations au CDN-TGP. - 11 spectacles " <i>jeune public</i> " accueillis au CDN-TGP avec 59 représentations.	- six spectacles accueillis avec 104 représentations au CDN-TGP. - 11 spectacles " <i>jeune public</i> " accueillis au CDN-TGP avec 56 représentations.	- huit spectacles accueillis avec 111 représentations au CDN-TGP. - 11 spectacles " <i>jeune public</i> " accueillis au CDN-TGP avec 63 représentations.	- six spectacles accueillis avec 65 représentations au CDN-TGP. - 11 spectacles " <i>jeune public</i> " accueillis au CDN-TGP avec 64 représentations.
Article 5	trois nouvelles productions + une coproduction majoritaire	trois nouvelles productions	une coproduction majoritaire	une nouvelle production	deux nouvelles productions + une coproduction majoritaire
Article 6	Michel Simonot, Célie Pauthe, Yves Adler	Stéphane Valensi	Jacques Rebotier		Cyril Teste, Mohamed Rouabhi

	2006	2007	2008	2009	2010
Article 7	une création avec trois auteurs vivants de langue française Lancelot Hamelin, Sylvain Levey, Philippe Malone		Jacques Rebotier Lectrice des manuscrits reçus au CDN-TGP : Clotilde Ramondou	Lectrice des manuscrits reçus au CDN-TGP : Leslie Six	Cyril Teste, Hocine Ben Lectrice des manuscrits reçus au CDN-TGP : Leslie Six
Article 8	contrats de trois mois maximum	deux contrats de six mois	contrats de deux mois maximum	contrats de 5,4 mois maximum	contrats de 5,6 mois maximum
Article 9	15 %	23 %	15 %	23 %	En cours d'analyse
	92,3 mois	154,15 mois	124 mois	98 mois	En cours d'analyse
Article 10	211 représentations dans la zone géographique (211 au siège), pour 229 représentations au total, soit 92 % de l'activité artistique.	250 représentations dans la zone géographique (250 au siège), pour 286 représentations au total, soit 87,4 % de l'activité artistique.	224 représentations dans la zone géographique (218 au siège + six hors CDN-TGP), pour 245 représentations au total, soit 91,4 % de l'activité artistique.	174 représentations dans la zone géographique (159 au siège + 15 hors CDN-TGP), pour 202 représentations au total, soit 86 % de l'activité artistique.	205 représentations dans la zone géographique (193 au siège + 12 hors CDN-TGP), pour 238 représentations au total, soit 86 % de l'activité artistique.
	18 représentations pour "La folie du jour", 35 représentations pour "Le marin", neuf représentations pour "L'extraordinaire tranquillité des choses", 18 représentations pour "Penthésilée-paysage".	24 représentations pour "L'Ignorant et le fou", 24 représentations pour "74 G Avenue", 29 représentations pour "Le Cid".	29 représentations pour "Le Cycle de l'Homme"	23 représentations pour "Cœur ardent"	19 représentation pour "L'Araignée de l'Eternel" 14 représentations pour "Reset" six représentations pour "Les cinq bancs"
Article 11	aucune représentation hors de la ville siège et sur la zone géographique	aucune représentation hors de la ville siège et sur la zone géographique	aucune représentation hors de la ville siège et sur la zone géographique	six représentations hors de la ville siège et sur la zone géographique (Boulogne-Billancourt et Corbeil-Essonnes)	15 représentations hors de la ville siège et sur la zone géographique (Noisiel, Vélizy, Nanterre, Beynes, Clamart, Le Vésinet, Guyancourt, Villejuif, Cergy)

	2006	2007	2008	2009	2010
Article 12	10 spectacles dramatiques invités, dont six pour le jeune public	16 spectacles dramatiques invités, dont 11 pour le jeune public	17 spectacles dramatiques invités, dont 11 pour le jeune public	18 spectacles dramatiques invités, dont 11 pour le jeune public	17 spectacles dramatiques invités, dont 11 pour le jeune public
	quatre spectacles de danse (Rencontres chorégraphiques et jeune public), trois concerts (Africolor), un spectacle musical ("Les Aveugles"). Budget total = 92 732 € soit 7 % du budget artistique.	trois spectacles de danse (Rencontres chorégraphiques), trois concerts (Africolor). Budget total = 56 450 € soit 3,2 % du budget artistique.	- quatre spectacles de danse (Rencontres chorégraphiques + Et Moi Alors ?), - un concert (Banlieues bleues), - trois concerts (Africolor) Budget total = 59278 € soit 4,8 % budget artistique	- trois concerts (Nicolas Frize), - quatre spectacles de danse (Banlieues bleues + Et Moi alors ? + Cie Toujours après minuit + Pierre Rigal), - deux concerts (Africolor) Budget total = 71785 € soit 4,6 % budget artistique	- un opéra, - deux spectacles de danse, - deux concerts (Banlieues bleues), - deux concerts (Africolor) Budget total = 327883 € soit 20 % budget artistique
Article 13	Total recettes propres = 472 112 € soit 13 % du budget du CDN-TGP	Total recettes propres = 829 367 € soit 21 % du budget du CDN-TGP	Total recettes propres = 599 519 € soit 16,2 % du budget du CDN-TGP	Total recettes propres = 656 554 € soit 19,4 % du budget du CDN-TGP	Total recettes propres = 764 185 € soit 19,7 % du budget du CDN-TGP
Article 14 -	Charges permanentes du CDN-TGP = 1 915 720 € soit 55 % du budget	Charges permanentes du CDN-TGP = 1 998 014 € soit 50 % du budget	Charges permanentes du CDN-TGP = 2 148 256 € soit 58,3 % du budget	Charges permanentes du CDN-TGP = 2 044 815 € soit 52,8 % du budget	En cours d'analyse
Article 15	Oui	oui	oui	oui	oui
	Pas d'activités rémunérées de plus de 50 % de sa rémunération annuelle.	Pas d'activités rémunérées de plus de 50% de sa rémunération annuelle.	Pas d'activités rémunérées de plus de 50% de sa rémunération annuelle.	Pas d'activités rémunérées de plus de 50 % de sa rémunération annuelle.	Pas d'activités rémunérées de plus de 50% de sa rémunération annuelle.
Article 17 -	80 représentations	80 représentations	31 représentations	29 représentations	64 représentations

	2006	2007	2008	2009	2010
Article 24	Pierre Gaboriau 90 avenue de Wagram 75017 Paris	Pierre Gaboriau 90 avenue de Wagram 75017 Paris	Pierre Gaboriau 90 avenue de Wagram 75017 Paris	Serge Ayache 36 rue de Washington 75008 Paris	Serge Ayache 36 rue de Washington 75008 Paris
	Bilans et rapports du commissaire aux comptes transmis à la DRAC et à la DMDTS	Bilans et rapports du commissaire aux comptes transmis à la DRAC et à la DMDTS	Bilans et rapports du commissaire aux comptes transmis à la DRAC et à la DMDTS	Bilans et rapports du commissaire aux comptes transmis à la DRAC et à la DMDTS	Les bilans et rapports du commissaire aux comptes seront transmis à la DRAC et à la DMDTS
Article 25	Comité de suivi des tutelles le 13 octobre 2006	Comités de suivi des tutelles le 29 juin 2007 et le 19 décembre 2007	Comités de suivi des tutelles le 6 février 2008 et le 24 octobre 2008	Comité de suivi des tutelles le 24 juin 2009	Comité de suivi des tutelles le 3 juin 2010
Article 26 -	Pas d'acquisition ou de vente de bien immobilier	Pas d'acquisition ou de vente de bien immobilier	Pas d'acquisition ou de vente de bien immobilier	Pas d'acquisition ou de vente de bien immobilier	Pas d'acquisition ou de vente de bien immobilier
Article 27 -	Le CDN-TGP est en règle avec ses obligations sociales.	Le CDN-TGP est en règle avec ses obligations sociales.	Le CDN-TGP est en règle avec ses obligations sociales.	Le CDN-TGP est en règle avec ses obligations sociales.	Le CDN-TGP est en règle avec ses obligations sociales.
Articles 28 à 30	Documents transmis à la DRAC et à la DMDTS	idem	idem	idem	idem

Source : chambre régionale des comptes, à partir des réponses aux questionnaires.