Chambre régionale des comptes
Île-de-France

RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

THÉATRE DE L'AGORA

SCÈNE NATIONALE D'EVRY ET DE L'ESSONNE (91)

Exercices 2006 et suivants

Observations définitives
délibérées le 10 octobre 2014

SOMMAIRE

SYNTHÈSE **3**

OBSERVATIONS **4**

1. RAPPEL DE LA PROCÉDURE **4**

2. PRÉSENTATION DU *THÉÂTRE DE L'AGORA - SCÈNE NATIONALE* **5**

2.1. L'Association du *théâtre de l'Agora - Scène nationale d'Évry et de l'Essonne* 5

2.2. Le label *scène nationale* 5

2.3. Le directeur du théâtre 6

2.4. Les caractéristiques économiques de la convention d'occupation du théâtre 6

2.5. La convention passée entre le théâtre et la société de restauration gérante du bar et du restaurant 7

3. GOUVERNANCE ET CONVENTIONS **8**

3.1. La gouvernance 8

3.2. L'évolution possible vers un autre statut 8

3.3. Le contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (COM) 9

3.4. Les partenariats artistiques locaux 10

3.4.1. La cohabitation entre la scène nationale et le centre *Robert Desnos* 10

3.4.2. Le conservatoire Évry-Centre-Essonne 11

3.4.3. Le partenariat avec le théâtre de la Bastille 11

3.4.4. L'accueil en résidence 12

4. SITUATION FINANCIÈRE ET GESTION DU THÉÂTRE **12**

4.1. La juxtaposition du plan comptable et des données *Unido* 12

4.2. Les référentiels et indicateurs à caractère financier 13

4.3. Les produits de l'association 13

4.3.1. Le niveau et l'évolution des produits 13

4.3.2. La structure des produits 14

4.4. Les charges 16

4.4.1. Le niveau et l'évolution des charges 16

4.4.2. La structure des charges 16

5. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES **17**

5.1. L'évolution et la structure des emplois 17

5.2. Les intermittents du spectacle 18

5.3. Le coût des départs négociés 19

6. RÉGULARITÉ DES PROCÉDURES D'ACHAT **20**

7. ACTIVITE ARTISTIQUE **21**

7.1. Les représentations et la fréquentation 21

7.2. Estimation du coût moyen d'une place de spectacle 22

GLOSSAIRE DES SIGLES **23**

SYNTHÈSE

Le *théâtre de l'Agora,* à Évry, qui dispose de deux salles de 650 et 240 places, bénéficie du label de *scène nationale*. Il est organisé sous la forme d'une association de type loi de 1901, créée en 1985, et dont la dénomination est, depuis 1999, l'*Association du théâtre de l'Agora - Scène nationale d'Évry et de l'Essonne*. Sa fréquentation a été, pour les derniers exercices, d'environ 20 000 spectateurs payants par saison. Le nombre moyen de représentations, depuis la saison 2006-2007, s'élève à 88 au sein du théâtre, auquel s'ajoute une moyenne de 34 représentations « *Hors les murs* ».

Les subventions publiques, qui proviennent de la communauté d'agglomération d'Évry-Centre-Essonne (Caece), dont la population était au 1er janvier 2013 de 116 000 habitants, du département de l'Essonne et de l'État, représentent en moyenne 90 % des recettes d'exploitation. La Caece, le premier financeur de l'association, à hauteur d'environ 40 % du montant total des subventions, est aussi propriétaire des locaux, qu'elle met gratuitement à disposition du théâtre, tout en gérant au sein de l'agglomération, en régie directe, le centre culturel *Robert Desnos* de Ris-Orangis, les Arènes de l'Agora et le Plan, scène de musiques actuelles.

Les *scènes nationales* ont l'obligation de signer un contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (COM) qui concrétise l'accord des parties sous la forme d'une série d'objectifs précis. Le COM pour la période 2007/2011, signé en avril 2008 avec le ministère de la culture et de la communication (direction régionale des affaires culturelles - Drac), la Caece et le conseil général de l'Essonne, a donné lieu à un rapport d'évaluation de la Drac Île-de-France, en août 2011.

Les recettes propres du théâtre, provenant notamment de la vente de billets, ne représentent qu'environ 10 % des recettes d'exploitation. Ce taux est inférieur à la moyenne nationale, qui s'établit à 21 %, et à l'objectif fixé le 31 août 2010 par le cahier des charges des *scènes nationales* qui précise que « La barre des 20 % de recettes propres (billetterie, exploitation de productions, partenariats, mécénat) doit être un repère ». Le directeur a précisé, à cet égard, que dans le contrat d'objectifs et de moyens 2014-2018, en cours d'élaboration, il est prévu que les partenaires fixent les objectifs de taux de recettes propres, en tenant compte du contexte particulier de cette scène nationale et du positionnement de son projet.

Les charges de structure (« *théâtre en ordre de marche* »), à distinguer des dépenses de l'activité artistique (« budget de production »), représentent près de 56 % du total des charges, ce qui constitue un ratio habituel pour un établissement de cette dimension.

Si les charges de personnel ont augmenté à compter de l'année 2008, l'évolution de la masse salariale a néanmoins été contenue sur la période, en raison notamment de la stabilité des effectifs.

L'*Association du théâtre de l'Agora* n'a cependant effectué, pour ses achats, aucune mise en concurrence. Or, dès lors qu'elle est majoritairement subventionnée par des personnes publiques, les principes du droit de la commande publique s'imposent à elle. Le directeur a précisé, à cet égard, qu'afin de garantir à la fois la sécurité juridique et l'efficacité économique de ses achats, le théâtre allait mener un travail d'analyse de ses procédures et des principes d'organisation interne qui y sont associés.

Au total, l'équilibre financier est donc relativement précaire et repose principalement sur le niveau très élevé des subventions attribuées par les financeurs.

Alors que le coût total d'une place s'est échelonné de 43 € à 75 € au cours de la période examinée, plus de 80 % de ce coût a été supporté par le financement public, la part résiduelle du spectateur en représentant à peu près le cinquième.

Or, l'évolution prévisible du montant des subventions, dans un environnement financier contraint, est susceptible de fragiliser la capacité d'intervention de l'établissement en matière de production de spectacles. Dans ce contexte, le maintien, voire le développement de la création artistique pourra impliquer la diversification des sources de financement.

« La société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration »
Article 15 de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen

OBSERVATIONS

1. RAPPEL DE LA PROCÉDURE

En application des articles R. 241-2 et R. 241-14 du code des juridictions financières (CJF), M. Andréa Iacovella, président du conseil d'administration de l'*Association du théâtre de l'Agora - Scène nationale d'Évry et de l'Essonne* et M. Christophe Blandin-Estournet, directeur du théâtre, ont été respectivement informés de l'ouverture du contrôle de l'association, par lettres en date des 21 mars 2013 et 26 février 2013. Il leur a été précisé, par ailleurs, que l'*Association du théâtre de l'Agora - Scène nationale d'Évry et de l'Essonne* faisait partie de l'échantillon retenu dans le cadre d'une enquête régionale consacrée aux théâtres en Île-de-France.

Au titre des dispositions de l'article L. 243-2 du CJF, un entretien a eu lieu le 14 janvier 2014 avec le directeur du théâtre.

Le rapport d'observations provisoires a été notifié, le 4 juin 2014, à M. André Iacovella, président du conseil d'administration de l'association du *théâtre de l'Agora*, à Mme Claire Germain, ancienne présidente, à M. Christophe Blandin-Estournet, directeur du *théâtre de l'Agora*, à Mme Guillouet-Gelys, ancienne directrice, et au préfet de la région d'Île-de-France. Des observations les concernant ont été transmises à M. Francis Chouat, président de la communauté d'agglomération Évry-Centre-Essonne et à M. Jérôme Guedj, président du Conseil général de l'Essonne. Seul, le directeur en fonction, M. Christophe Blandin-Estournet, a adressé une réponse écrite, par courrier enregistré le 23 juillet 2014.

La chambre régionale des comptes d'Île-de-France, délibérant en sa sixième section a adopté le présent rapport d'observations définitives relatif à l'examen de la gestion de l'Association du théâtre de l'Agora – Scène nationale d'Évry et de l'Essonne.

Ont participé au délibéré, qui s'est tenu le 10 octobre 2014 et qui a été présidé par M. Michel Geneteaud, président de section et de séance, Mme Isabelle Banderet, première conseillère et Mme Catherine Salmon, première conseillère, rapporteure, en présence de Mme Marie-Christine Bernier, auxiliaire de greffe.

2. PRÉSENTATION DU *THÉÂTRE DE L'AGORA - SCÈNE NATIONALE*

2.1. L'Association du *théâtre de l'Agora - Scène nationale d'Évry et de l'Essonne*

Comme la plupart des *scènes nationales*, le *théâtre de l'Agora* est organisé sous la forme d'une association de type loi de 1901, créée en 1985 et qui a pris, en 1999, sa dénomination actuelle : l'*Association du théâtre de l'Agora - Scène nationale d'Évry et de l'Essonne*.

L'association reçoit des subventions de l'État, du département de l'Essonne et, à titre principal, de la communauté d'agglomération Évry-Centre-Essonne (Caece). L'association leur transmet, chaque année, ses comptes établis par un expert-comptable et certifiés par un commissaire aux comptes, un rapport moral, un rapport d'activité et le procès-verbal de l'assemblée générale de l'exercice considéré. Par ailleurs, chaque année, le théâtre communique au ministère de la culture un budget réalisé sous un format particulier, *Unido*[(1)].

2.2. Le label *scène nationale*

Établissements décentralisés d'action culturelle, les *scènes nationales* sont les héritières des maisons de la culture, créées par André Malraux dans les années 1960, pour assurer une présence artistique dans les régions, au plus près des habitants. Le label *scène nationale* est venu, en 1991, unifier ce réseau, le ministère de la culture affirmant ainsi l'engagement de l'État en faveur du spectacle vivant, aux côtés des collectivités locales qui le co-financent. Le *centre d'action culturelle d'Évry* a bénéficié, dès 1992, du label *scène nationale*. La structure théâtrale est devenue autonome, en 1999, et a pris sa dénomination actuelle.

Aujourd'hui, le réseau des *scènes nationales* regroupe plus de 70 établissements répartis sur tout le territoire national, dans des communes aux populations d'importance variable.

Une charte des missions de service public pour le spectacle vivant, définie par le ministère de la culture en 1998, précise le cadre de l'action des *scènes nationales* dont les objectifs généraux sont communs :

- s'affirmer comme un lieu de production artistique de référence nationale, dans le domaine de la culture contemporaine ;
- organiser la diffusion et la confrontation des formes artistiques, en privilégiant la création contemporaine ;
- participer, dans son aire d'implantation, à un développement culturel favorisant de nouveaux comportements à l'égard de la création artistique et une meilleure insertion de celle-ci.

Une politique de contractualisation, encadrée par les circulaires ministérielles des 30 avril 1997 et 8 janvier 1998, précise les missions des *scènes nationales* et favorise l'établissement de rapports contractuels entre les *scènes nationales*, leurs partenaires et leurs tutelles. Est ainsi posé le principe de la signature d'un contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens entre la scène nationale, ses principaux partenaires et l'État.

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

2.3. Le directeur du théâtre

Le directeur en fonction, M. Christophe Blandin-Estournet, dont la mission première est la mise en œuvre du projet artistique, a pris ses fonctions le 9 février 2013, à la suite de sa nomination par le conseil d'administration du 8 février[(2)]. Le recrutement du directeur d'une scène nationale intervient selon un processus relativement contraignant :

- appel public à candidatures ouvert à des professionnels venus de tous les horizons artistiques, publié dans la presse nationale et rédigé sur la base d'une note d'orientation approuvée par le conseil d'administration ;
- sélection, par les partenaires, de quelques candidat(e)s invité(e)s à rédiger un projet artistique et culturel pluridisciplinaire, assorti d'une simulation de programmation et d'une maquette budgétaire, puis à le défendre devant un jury ;
- proposition de nomination par l'association, soumise à l'agrément du principal partenaire territorial, ainsi que du ministre chargé de la culture[(3)].

L'actuel directeur a présenté un projet artistique élaboré au travers de cinq lignes directrices – « *l'Agora aujourd'hui et demain, une ligne éditoriale, des relations refondées avec le public, un outil structurant, fédérateur et partagé, la gestion de l'établissement* ».

La chambre a constaté que les différentes étapes de ce processus ont bien été respectées pour le recrutement des trois directeurs qui se sont succédé pendant la période examinée. C'est au terme d'une mise en concurrence que le projet artistique du théâtre et le directeur chargé de le mettre en œuvre ont été retenus.

Le directeur est lié à l'*Association du théâtre de l'Agora* par un contrat de travail à durée indéterminée.

Le directeur du théâtre est investi de pouvoirs étendus en marge de son activité artistique :

- il dispose de la délégation de pouvoir du président pour la gestion courante de l'association. Le directeur est en charge de la mise en œuvre de son projet artistique, dans la limite de son budget et de son organigramme ;
- le directeur bénéficie par ailleurs d'une délégation de signature qui l'autorise à signer tout document se rapportant aux subventions. Du reste, un certain nombre de conventions conclues entre le *théâtre de l'Agora* et les collectivités impliquées ou l'État sont signées par le directeur.

2.4. Les caractéristiques économiques de la convention d'occupation du théâtre

Le *théâtre de l'Agora* a une capacité d'accueil relativement importante. Il dispose de 2 salles de 650 et de 240 places, assorties d'un hall d'accueil et d'un restaurant, d'une galerie d'exposition, de trois salles de travail (danse, théâtre, multimédia), d'espaces techniques et de bureaux administratifs. La Caece est propriétaire des locaux qu'elle met à disposition du théâtre en vertu d'une convention de gestion liant les 2 parties. Aux termes de la convention du 11 janvier 2008, modifiée par avenant le 11 décembre 2010, la mise à disposition est reconduite tacitement d'année en année, pour une durée de 12 ans. Le théâtre à l'usage prioritaire des salles, la Caece se réservant la possibilité de les utiliser 15 jours dans l'année.

---

(2) Cette prise de fonction a fait l'objet d'un contrat de travail à durée indéterminée, à mi-temps du 9 février au 26 avril 2013, puis à plein temps à compter du 27 avril 2013.

(3) Cahier des missions et des charges des *scènes nationales* - 31 août 2010.

La mise à disposition du *théâtre de l'Agora* est consentie à titre gratuit, à l'exception des seules charges locatives mentionnées à l'article 5 de la convention : le théâtre doit s'acquitter « des charges à provenir » de l'association foncière urbaine libre (AFUL) Agora, gestionnaire des lieux pour le compte de la Caece, « y compris les impôts et taxes de toutes natures » dont les équipements occupés peuvent faire l'objet. En revanche, le détail des charges ne fait l'objet d'aucune précision. Dans les faits, l'association rembourse chaque année à la Caece des charges afférentes aux locaux dont la gestion est assurée par l'AFUL, pour un montant moyen qui est passé de 162 K€[(4)], entre 2007 à 2009, à 189 K€ au cours de la période 2010 à 2012.

Il conviendrait en tout état de cause que les charges dont doit s'acquitter l'association pour l'utilisation des locaux fassent l'objet d'un état annuel détaillé et chiffré. Le directeur a indiqué, sur ce point, que le théâtre allait se rapprocher de la Caece afin d'obtenir un état annuel chiffré détaillé des charges afférentes à la mise à disposition des locaux.

2.5. La convention passée entre le théâtre et la société de restauration gérante du bar et du restaurant

Une convention a été signée, en juin 2007, entre le théâtre et une société privée de restauration. Cette convention a prévu la mise à disposition de la société, à titre gracieux, pour une période initiale de deux ans, puis chaque année par tacite reconduction, du restaurant, du bar, d'une terrasse et d'une cuisine.

En ce qui concerne l'exploitation, la société de restauration prend en charge les frais d'électricité, d'eau et les autres charges, qui sont facturés à l'association par la société de gestion AFUL Agora précitée, ainsi que les impôts, les taxes, le nettoyage des locaux et l'entretien du matériel mis à disposition. Ces charges de fonctionnement font l'objet d'une provision mensuelle forfaitaire de 1 500 € HT, sur la base de 11 mois d'activité, et d'un ajustement pour le solde.

Par contre, l'association n'impose pas à la société bénéficiaire du droit d'occupation le versement d'une redevance. Or, l'intérêt que trouve le théâtre à la présence du restaurant, pour l'accueil du public, ne peut justifier la méconnaissance de l'article L. 2125-1 du code général de la propriété des personnes publiques (CG3P) qui dispose que *« toute occupation ou utilisation du domaine public (…) donne lieu au paiement d'une redevance »* sauf dérogations, telles celle qui prévoit que *« l'autorisation d'occupation ou d'utilisation du domaine public peut (…) être délivrée gratuitement lorsque cette occupation ou cette utilisation ne présente pas un objet commercial pour le bénéficiaire de l'autorisation (…) ».*

D'autre part, dans la mesure où la Caece est propriétaire des locaux, leur mise à disposition relève en principe de la compétence exclusive de son organe délibérant. Or, en l'espèce, la convention de mise à disposition a été conclue entre l'association et la société. Il convient dès lors de procéder à la régularisation de la mise à disposition de la société des locaux appartenant à la Caece et, dans ce cadre, de prévoir le versement d'une redevance d'occupation.

Le directeur a précisé que la scène nationale allait se rapprocher de la Caece afin de modifier, par voie d'avenant, la convention de mise à disposition des locaux qui les lie. Cet avenant devrait confirmer l'autorisation pour le *théâtre de l'Agora* de signer des conventions d'occupation pour une partie des espaces dédiés à la réception du public, afin d'améliorer la qualité de l'accueil. Ainsi, le théâtre serait autorisé à percevoir directement une redevance forfaitaire. Dans ce cadre, il est d'ores et déjà prévu que l'accord avec le restaurateur soit revu afin d'intégrer, en sus du remboursement des charges, un montant de redevance forfaitaire lié à l'avantage retiré par le titulaire de l'activité de l'utilisation du domaine public.

(4) K€ : milliers d'euros.

3. GOUVERNANCE ET CONVENTIONS

3.1. La gouvernance

Le conseil d'administration, composé majoritairement de représentants des personnes publiques contributrices (État et collectivités territoriales), adopte les grandes orientations de l'association et approuve les conventions liant celle-ci à ses partenaires publics.

L'association est dotée de tous les organes habituels de cette catégorie de personne morale (assemblée générale, conseil d'administration, bureau, président). La consultation des procès-verbaux montre que les diverses instances, assemblée générale, conseil d'administration, bureau, fonctionnent de manière effective. Le fonctionnement de l'association, tel qu'il a été constaté, et le label *Scène nationale* préservent l'indépendance du projet artistique et culturel et le directeur dispose d'une réelle autonomie de gestion et de direction artistique.

Comme il a été dit, l'origine des ressources de l'association est en grande partie publique et le principal contributeur en numéraire et en nature est la Caece. L'examen des modalités de fonctionnement de l'association a montré que celle-ci possède une réelle autonomie de gestion vis-à-vis de la communauté d'agglomération, qui exerce par ailleurs les contrôles prévus par les conventions.

3.2. L'évolution possible vers un autre statut

L'*Association du théâtre de l'Agora* conclut chaque année des conventions bilatérales de financement avec ses partenaires pour l'attribution des subventions, sans parfois que la convention de subventionnement précise expressément leur usage.

Dans ces conditions, la transformation de l'association en établissement public de coopération culturelle (EPCC), si elle était envisagée, serait de nature à améliorer la qualité et la sécurité juridiques des relations contractuelles et des actes de gestion.

L'EPCC a été créé par la loi du 4 janvier 2002, dont les principales dispositions sont désormais inscrites aux articles L. 1431-1 et suivants du code général des collectivités territoriales (CGCT).

L'EPCC implique l'ensemble des collectivités publiques qui apportent un financement, pour des actes tels que l'approbation de ses statuts (article L. 1431-2 du CGCT), la présence majoritaire au conseil d'administration, ainsi que celle de personnalités qualifiées désignées par elles (article L. 1431-4)[(5)].

[(5)] L'article L. 1432-4 dispose également que *« 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.*

L'article L. 1431-5 précise que *: « 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. »

Un certain nombre de constats concernant la gestion de l'*Association* vont dans le sens d'une telle évolution :

- l'EPCC, conformément aux intentions du législateur, qui a souhaité adapter le cadre administratif de la gestion des services publics culturels, constituerait sans doute une structure de concertation plus efficace pour un partenariat pluripartite ;
- l'EPCC serait doté d'un comptable public, ce qui constituerait une garantie supplémentaire en termes de fiabilité des comptes et de sécurité juridique des engagements conventionnels.

La question mériterait en tout état de cause d'être examinée, étant précisé que l'initiative de créer un EPCC appartient aux collectivités locales.

3.3. Le contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (COM)

Ce dispositif revêt une importance particulière s'agissant des *scènes nationales,* car il s'inscrit dans le cadre d'une politique de contractualisation voulue par le ministère de la culture, dès la fin des années 1990.

Le contrat d'objectifs, encadré par les circulaires ministérielles des 30 avril 1997 et 8 janvier 1998, a pour vocation de préciser les missions des *scènes nationales* et de favoriser l'établissement de rapports contractuels avec le ministère.

Le contenu de ces contrats et leur formalisme ont été précisés par deux autres circulaires du ministère de la culture du 1er juillet 1998 et du 5 mai 1999, qui ont proposé un cadre-type. Il ressort de ces textes et de différents documents internes émanant du ministère[(6)] que dans un délai d'un an, chaque directeur(trice) nouvellement nommé(e) était invité(e) à proposer un premier contrat d'objectifs pluriannuel.

Signé entre la direction de la *scène nationale* et ses principaux partenaires publics, ce contrat devait acter leur accord autour d'une traduction concrète du projet partagé, formulée sous la forme d'une série d'objectifs précis, nominatifs et évaluables en termes de programmation, de partenariats artistiques, de fréquentation et de connaissance du public, de financement et de recettes propres.

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

Le *théâtre de l'Agora* a élaboré un premier contrat en 1999. Le contrat d'objectifs et de moyens pour la période 2007-2011, signé en avril 2008 avec le ministère de la culture et de la communication[(7)], la Caece et le conseil général de l'Essonne, a donné lieu à un rapport d'évaluation de la Drac Île-de-France (août 2011). Lors de l'instruction, le nouveau contrat, qui doit porter sur la période 2014-2017, était en cours d'élaboration.

En adéquation avec l'objet social de l'association gestionnaire du théâtre, le COM 2007/2011 ciblait quatre orientations : l'activité artistique pluridisciplinaire, le rapport au public, l'inscription dans l'environnement local et l'organisation fonctionnelle de la structure.

(6) Ministère de la culture - Études de la Direction de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles (DMTS) – Analyse du fonctionnement et de l'activité des *scènes nationales* en 2005 ; ministère de la culture – Cahier des charges des *scènes nationales* – 31 août 2010.

(7) Direction régionale des affaires culturelles (Drac).

L'objectif du contrat « *faire partager la création artistique avec le plus grand nombre et créer du lien social sur le territoire de la ville nouvelle* », fixait en termes de public et de fréquentation l'ambition d'augmenter le nombre de représentations de 120 à 140 par an et d'affiner la connaissance des publics parmi les trois principales catégories qui le composent, à savoir :

- le spectateur individuel qui généralement s'abonne, parfois en famille, issu d'un milieu social plutôt favorisé, et représente environ le tiers du public ;
- le spectateur adhérent à une association sociale, culturelle ou sportive, qui s'abonne par l'intermédiaire de cette structure ou profite de la carte « relais » mise en place par le théâtre. Il vient généralement en groupe, dans le cadre de réservations collectives, et constitue le deuxième tiers du public ;
- le spectateur scolarisé (collégiens, lycéens, étudiants), dont l'établissement scolaire bénéficie des dispositifs d'abonnements préférentiels mis en place par le théâtre et qui représente le dernier tiers.

Pour atteindre ces objectifs, il a notamment été décidé de revoir la grille tarifaire, en vue de favoriser la venue plus fréquente aux spectacles et d'augmenter le nombre d'abonnés de 50 % sur la période du COM (quatre saisons), mais également de conquérir de nouveaux publics.

Sur le premier point, deux pistes ont été envisagées : un principe d'adhésion, destiné aux personnes payant auparavant plein tarif, et un dispositif d'abonnement incitant les spectateurs à choisir un nombre de spectacles, en bénéficiant d'un avantage tarifaire.

Le dispositif « *Hors les murs* » a été conçu pour toucher de nouveaux publics dans tous les secteurs de la population de la communauté d'agglomération et du département. La programmation « *Agora Hors les murs* » concerne ainsi une quarantaine de structures relais : maisons de quartiers, centres sociaux, foyers, services culturels, établissements scolaires spécialisés, associations. Soutenu financièrement par le conseil régional d'Île-de-France, ce projet touche aux deux tiers des structures situées sur le territoire de la communauté d'agglomération.

La fréquentation du théâtre, qui était d'environ 20 000 spectateurs payants par saison au moment de la signature du contrat, devait atteindre 25 000 spectateurs payants à son terme.

Au total, le théâtre présente une programmation pluridisciplinaire et diversifiée, notamment avec le dispositif précité « *Hors les murs* », la présence d'ateliers de pratiques artistiques, des partenariats avec les lycées, dans le cadre des enseignements optionnels, ou encore la coproduction avec d'autres scènes du territoire.

3.4. Les partenariats artistiques locaux

Le rapport d'évaluation du contrat d'objectifs et de moyens 2007-2011, réalisé par la Drac, avait souligné l'absence de développement de partenariats du *théâtre de l'Agora* avec d'autres structures artistiques liées à la communauté d'agglomération. Les relations quasi conflictuelles avec le centre culturel *Robert Desnos,* de Ris-Orangis, étaient notamment visées.

3.4.1. La cohabitation entre la scène nationale et le centre *Robert Desnos*

L'équipement culturel *Robert Desnos* a été créé au milieu des années 1970 par la volonté de la commune de Ris-Orangis d'affirmer son autonomie culturelle vis-à-vis du syndicat communautaire d'aménagement (SCA) de la ville nouvelle d'Évry. Les relations de partenariat ont longtemps été, sinon impossibles, du moins complexes, entre les deux entités, placées en position de concurrence.

À la suite de l'adhésion de Ris-Orangis à la Caece, le 1er janvier 2004, la cohabitation du *théâtre de l'Agora* et du centre culturel *Robert Desnos* de Ris-Orangis s'est posée en termes nouveaux. Les deux structures sont en effet financées par la Caece, certes dans des conditions différentes. Si la communauté est le principal financeur du *théâtre de l'Agora*, elle gère, en régie directe, le centre culturel.

La difficulté majeure est intervenue en 2008, lorsque la Caece a confié à la direction du centre culturel *Robert Desnos* la programmation des Arènes, salle de 3 500 places, à vocation sportive mais susceptible d'accueillir des spectacles culturels et de variétés. Le centre culturel a en effet édité à cette occasion une brochure portant sur la programmation de la nouvelle saison et proposant un abonnement commun au centre culturel et à la scène nationale, mais sans concertation préalable avec l'association sur la consistance des spectacles et les dates de représentation.

Les relations se sont malgré tout améliorées par la suite. Pour remédier à l'inconvénient d'une offre culturelle indépendante et concurrente des deux acteurs culturels de l'agglomération, une convention de collaboration(8), à compter de la saison 2010-2011, a été conclue entre le *théâtre de l'Agora* et la Caece, au titre du centre culturel *Robert Desnos*.

Le principe de fonctionnement retenu consiste à laisser chaque entité gérer l'organisation des spectacles diffusés à sa seule initiative, et à assurer en commun la vente des billets pour les spectacles sur lesquels porte l'accord et selon les modalités convenues (nombre de places réservées, tarifs correspondant à la politique tarifaire pratiquée par chaque structure). À l'issue de la ou des représentation(s), le solde des comptes (perte ou bénéfice) est alors partagé entre les deux parties.

Ainsi, la coopération au titre de la saison 2010-2011 a porté sur trois spectacles, dont deux ont été présentés au *théâtre de l'Agora* et un aux Arènes, sur six spectacles en 2012-2013 et deux en 2012-2013.

3.4.2. Le conservatoire Évry-Centre-Essonne

À Évry, les relations entre la scène nationale et le conservatoire Évry-Centre-Essonne de musique, danse et art dramatique, dont le rayonnement s'étend sur le département, sont limitées. Elles se concrétisent principalement par la présentation, en début d'année, du programme des spectacles et des projets. Le *théâtre de l'Agora* fait cependant bénéficier les élèves d'un tarif préférentiel et met la grande salle à leur disposition pour le spectacle de fin d'année.

3.4.3. Le partenariat avec le théâtre de la Bastille

Une convention de coproduction(9) a été conclue pour trois saisons (2009 à 2012) entre le *théâtre de l'Agora* et le *théâtre parisien* de la Bastille. Ce partenariat a bénéficié du soutien de la région d'Île-de-France, qui a alloué à cet effet au *théâtre de l'Agora* une subvention annuelle de 35 000 € ; Cette convention n'a toutefois pas été reconduite.

(8) Conventions de collaboration et de co-production pour les saisons 2010/2011, 2011/2012 et 2012/2013.
(9) Convention de co-production du 27 avril 2009.

3.4.4. L'accueil en résidence

Dans le cadre du contrat d'objectifs et de moyens de la scène nationale, l'un des objectifs du théâtre est d'accueillir en résidence des équipes artistiques pour une durée de trois ans et de les accompagner pour mettre en œuvre un projet artistique sur le territoire essonnien. Tous les domaines artistiques ont été concernés par l'accueil en résidence de compagnies théâtrales, de troupes de danse ou de groupes de musiciens.

Dans le domaine théâtral, ce partenariat a notamment fait l'objet d'une convention de résidence[(10)] en 2007 entre le *théâtre de l'Agora* et la compagnie « *Théâtre à cru* », originaire de Tours, d'une durée de trois ans, un avenant annuel venant préciser le calendrier des actions et les engagements des deux partenaires. Les termes contractuels prévoyaient un soutien financier et logistique du *théâtre de l'Agora* aux projets proposés par la compagnie, qui assumait quant à elle sa qualité d'employeur en signant les contrats, en passant les commandes et en rémunérant le personnel employé pour assurer les spectacles. Le théâtre fournissait pour sa part le lieu de représentation en « *ordre de marche* », y compris les services associés à la présentation des spectacles (location, accueil billetterie, comptabilité).

De 2007 à 2011, les apports financiers[(11)] directs de la scène d'Évry se sont élevés respectivement à 108 K€, 68 K€ et 71 K€, au titre des trois saisons. À ces montants, se sont ajoutés les frais techniques, les mises à disposition de salles et de personnel.

Le rapport de la Drac d'août 2011 a dressé un bilan artistique mitigé de cet accueil en résidence, qui semble davantage avoir contribué à soutenir la compagnie qu'à favoriser la diffusion des spectacles de théâtre dans le territoire essonnien.

4. SITUATION FINANCIÈRE ET GESTION DU THÉÂTRE

L'examen de la régularité des comptes annuels de l'association n'appelle pas d'observation. Le *théâtre de l'Agora* applique les règles de la comptabilité privée et, à ce titre, le bilan et le compte de résultat annuels sont soumis au contrôle et à la certification d'un commissaire aux comptes, qui présente son rapport en assemblée générale.

4.1. La juxtaposition du plan comptable et des données *Unido*

La chambre a relevé la coexistence de deux systèmes comptables.

Le compte précité *Unido* a été élaboré conjointement par les structures concernées du spectacle vivant, les *scènes nationales* notamment, et le ministère de la culture, pour instaurer des indicateurs de performance et d'évaluation. Il vise à distinguer les charges de structures, qui correspondent à la dénomination « *théâtre en ordre de marche* », et les dépenses de communication générale, de celles relevant des budgets spécifiques à l'activité artistique. Cette présentation comptable analytique vise à identifier sur un exercice, correspondant à l'année civile, les résultats de l'activité artistique proprement dite, hors prise en compte des subventions.

(10) Convention de résidence du 14 novembre 2007.

(11) *Source : rapports d'activité.*

Pour autant, afin d'apprécier la situation financière du *théâtre de l'Agora*, la chambre a analysé en priorité les données émanant des comptes de résultat, avant leur retraitement sous le format *Unido*. En effet, le rapport financier soumis à l'assemblée générale est fondé sur les comptes annuels établis selon le plan comptable adapté aux associations. Par ailleurs, le commissaire aux comptes établit le rapport qu'il présente à l'assemblée générale, à partir du bilan d'expertise comptable, sans faire état de la présentation des comptes sous format *Unido*.

4.2. Les référentiels et indicateurs à caractère financier

La convention d'objectifs et de moyens 2007-2011 comporte peu d'objectifs, ou d'indicateurs, en termes de répartition entre l'*ordre de marche*[(12)] et les *charges d'activité artistique*. À cet égard, les articles consacrés à la gestion et au budget visent davantage à dresser l'état des lieux au moment de la signature qu'à réaliser un exercice prospectif. Par ailleurs, si des projections financières sont esquissées, elles n'incluent pas les charges de structure et d'investissement prises en charge par la communauté d'agglomération.

En ce qui concerne les objectifs et indicateurs pris en compte, l'association du *théâtre de l'Agora* se réfère aux principes de gestion posés par le cahier des charges des *scènes nationales*. Ces principes concernent notamment le seuil[(13)] de 20 % de recettes propres en provenance de la billetterie, de l'exploitation des productions, des partenariats noués et du mécénat. Ils concernent également l'investissement public sur une scène nationale *« qui ne prend son sens et sa portée que lorsque la moitié au moins de ses moyens budgétaires est consacrée à ses actions artistiques, éducatives et culturelles »*.

4.3. Les produits de l'association

4.3.1. Le niveau et l'évolution des produits

En 2012, les produits se sont élevés à environ 2,77 M€, soit à un niveau assez proche de celui de 2006[(14)].

Tableau n° 1 : Produits d'exploitation

(en €)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Variation 2006 / 2012
Total des produits	2 644 179	3 063 302	2 936 132	2 832 718	2 894 308	3 036 149	2 760 161	+ 4 %

Source : comptes de résultat.

(12) Le budget du « *théâtre en ordre de marche* » comprend essentiellement les charges de fonctionnement (intendance du bâtiment, masse salariale du personnel permanent).

(13) Si ce seuil constitue un objectif pour toutes les *scènes nationales*, cet objectif doit être pondéré au cas par cas par les contraintes particulières à chaque établissement et les options propres à chaque projet artistique.

(14) Ces données ne tiennent pas compte des contributions en nature supportées par la Caece.

4.3.2. La structure des produits

4.3.2.1. Les subventions d'exploitation

Tableau n° 2 : Subventions d'exploitation

(en €)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Subventions d'exploitation	2 370 180	2 446 990	2 503 477	2 445 728	2 541 136	2 519 420	2 331 282
Dont Drac (État)		677 460	671 260	681 710	703 447	685 810	655 025
Dont Région		150 000	150 000	75 000	75 000	75 000	75 000
Dont Département		510 600	526 000	526 000	536 500	547 000	549 000
Dont Caece		1 061 820	1 093 056	1 147 000	1 169 950	1 200 000	1 100 000
Part des subventions dans le total des produits	*91 %*	89 %	90 %	90 %	90 %	85 %	87 %

Source : comptes de résultat.

Comme il a été dit, le principal financement du théâtre provient des subventions d'exploitation, qui font l'objet de conventions signées avec l'État (Drac), la région d'Île-de-France, le département de l'Essonne et la Caece.

S'il n'est pas le principal contributeur, le ministère de la culture et de la communication (Drac) représente cependant le premier partenaire institutionnel du théâtre, auquel s'applique la charte des missions de service public pour le spectacle[(15)] et avec lequel il signe les contrats d'objectifs et de moyens des *scènes nationales*. À ce titre, une convention annuelle est signée sur la base d'une évaluation du coût total du programme annuel d'actions. Ainsi, pour un programme évalué à 2,842 M€[(16)] en 2012[(17)], la participation de l'État a été fixée à hauteur de 22 %, soit un montant de 625 240 €.

Le département de l'Essonne contribue également aux projets menés par le *théâtre de l'Agora*. À ce titre une convention[(18)] a été établie pour 2012 sur la base de 44 spectacles dans la saison, et axée sur l'usage des nouvelles technologies, l'organisation de festivals et l'accueil en résidence de compagnies extérieures, pour une participation qui a été fixée à 549 K€, au regard du réalisé en 2011.

La Caece est le principal contributeur. Une convention annuelle d'objectifs a été signée entre le *théâtre de l'Agora* et la Caece en ce qui concerne la programmation de spectacles. Pour un coût estimé en 2012 à 2,407 M€[(19)], la Caece a fixé le montant de sa contribution financière à hauteur de 45,70 %, soit une subvention de 1,1 M€.

Tout en affichant une variation annuelle relativement limitée, le montant global des subventions va dans le sens d'une diminution au cours de la période examinée et leur part dans le total des produits est passé de 91 %, en 2006, à 87 % en 2012. Sauf à diversifier les sources de financement, cette tendance est de nature à réduire les marges de développement de l'activité artistique du *théâtre de l'Agora*, comme l'a d'ailleurs souligné le directeur nommé en 2013, en présentant son projet.

(15) Circulaire aux préfets précitée du 22 octobre 1998.
(16) M€ : millions d'euros.
(17) Convention Drac du 18 juin 2012.
(18) Avenant du 13 juin 2012 de la convention avec le département.
(19) Convention annuelle d'objectifs du 10 mai 2012.

En ce qui concerne le mode de financement des *scènes nationales,* il apparaît que la moyenne nationale[(20)] des financements publics, hormis les aides spécifiques, représentait en 2008 environ 79 % du budget global. L'Association du *théâtre de l'Agora* se situe donc sensiblement au-dessus de cette moyenne, et notamment au vu des statistiques plus récentes (ministère de la culture – Chiffres clés 2011 – Théâtre et spectacles), selon lesquelles les subventions représentaient, en 2009, 73,1 % des ressources budgétaires des *scènes nationales*.

4.3.2.2. Les subventions d'investissement

Aucune subvention d'investissement n'apparaît dans les comptes de l'association. Les charges d'investissement sont prises en charge directement par la Caece.

4.3.2.3. Les recettes propres

Les recettes propres sont définies comme les produits de la vente de billets et des productions ou coproductions, toujours hors contributions en nature allouées par la Caece. Leur total constitue donc le chiffre d'affaires.

Tableau n° 3 : Recettes propres

(en €)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2006/2012 (en %)
Prestations de service	205 193	294 240	202 978	221 767	293 374	428 301	315 006	54
dont billetterie spectacles (billetterie Arènes prise en compte à partir de 2010)	*147 056*	*133 983*	*128 509*	*94 352*	*172 781*	*227 435*	*189 251*	29

Source : comptes de résultat.

Le montant des recettes propres a peu varié depuis l'exercice 2006. L'exercice 2009 a enregistré une baisse de recettes due à un nombre de représentations moins important, et donc à la diminution du nombre de spectateurs. Cette baisse a pu en partie avoir pour origine la programmation précitée des Arènes, effectuée sans concertation à cette époque, par le centre culturel *Robert Desnos* de Ris-Orangis.

Les recettes propres ne représentent qu'environ 10 % des recettes d'exploitation, avec une faible part des recettes provenant de la vente de billets. Ce taux est inférieur à la moyenne nationale de 21 % et le *théâtre de l'Agora* n'a pas atteint l'objectif précité de 20 % inscrit au cahier des charges des *scènes nationales* du 31 août 2010. Le directeur a précisé que dans le contrat d'objectifs et de moyens 2014-2018, en cours d'élaboration, il est prévu que les partenaires fixent les objectifs de taux de recettes propres du théâtre pour les années à venir, en tenant compte du contexte particulier de cette scène nationale et du positionnement de son projet.

[(20)] Réponse à la question écrite n° 14867 du 22 juin 2008.

4.4. Les charges

4.4.1. Le niveau et l'évolution des charges

Les charges du *théâtre de l'Agora* ont connu une augmentation relativement modérée de 4 %, de 2006 à 2012.

Tableau n° 4 : Charges totales

(en €)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Variation
Totta des charges (y compris charges de communication)	2 640 545	2 967 215	2 937 342	2 846 884	2 907 904	3 033 722	2 758 325	4 %

Source : comptes de résultat.

4.4.2. La structure des charges

Les charges sont constituées par les charges administratives et techniques, qui correspondent aux frais de structure et constituent l'*ordre de marche* du théâtre, et par les charges liées directement à l'activité artistique, dites charges d'activité.

Les montants respectifs de *l'ordre de marche* et des *charges d'activité,* exprimés en valeur relative, restent particulièrement stables depuis 2006.

4.4.2.1. L'ordre de marche

Le théâtre *de l'Agora* a produit les données présentées dans le tableau ci-dessous, relatives à l'ordre de marche[(21)].

Tableau n° 5 : Estimation des charges de la structure en *ordre de marche*

(en €)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Charges en ordre de marche	1 531 773	1 654 849	1 611 878	1 500 821	1 499 995	1 563 381	1 557 156
Ordre de marche / total des charges	58 %	56 %	55 %	52, 6 %	51,5 %	51,5 %	56,4 %

Source : théâtre de l'Agora.

Les dépenses d'ordre de marche ont peu progressé entre 2006 et 2012. Leur part au sein du total des charges est demeuré assez stable, même si elle a progressé en 2012 pour atteindre 56,4 %. Cette part ne s'écarte guère de la moyenne nationale du ratio *ordre de marche / charges*, qui s'établit à 53,9 %, selon une étude, certes ancienne, du ministère de la culture[(22)].

(21) Le budget d'un théâtre en *ordres de marche* comprend essentiellement les charges de fonctionnement (intendance du bâtiment, masse salariale du personnel permanent).

(22) DMTS – Analyse du fonctionnement et de l'activité des *scènes nationales* en 2005 – annexe n° 6.

4.4.2.2. Les charges d'activité

Tableau n° 6 : Charges d'activité

(en €)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Charges d'activité (hors charges de communication)	941 297	1 179 700	1 207 310	1 230 674	1 271 095	1 319 497	1 085 856
Charges d'activité / total des charges	35,6 %	39,7 %	41,1 %	43,2 %	43,7 %	43,5 %	39,3 %

Source : théâtre de l'Agora.

Le montant des charges de l'activité artistique a régulièrement progressé de 2006 à 2011, avant de diminuer sensiblement en 2012. On observe jusqu'à 2011 une augmentation progressive du ratio *charges d'activité / charges totales*, avec un niveau supérieur à 40 %.

Dans ces conditions, le *théâtre de l'Agora* n'a pas atteint l'objectif fixé par le cahier des charges des *scènes nationales*, selon lequel l'investissement public sur une scène nationale ne prend tout son sens que lorsque la moitié au moins de ses moyens budgétaires est consacrée à ses actions artistiques, éducatives et culturelles.

Les données statistiques de l'étude précitée du ministère de la culture font état d'un ratio moyen *charges d'activité / charges de structure* (hormis les subventions en nature), de 45,37 %, soit un taux supérieur de quelques points à celui du *théâtre de l'Agora*.

5. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

5.1. L'évolution et la structure des emplois

L'évolution des effectifs a été maîtrisée pour s'établir à environ 22 équivalents temps plein (ETP). La moyenne nationale était de 24[(23)] en 2005.

Tableau n° 7 : Répartition des emplois

	2006		2007		2008		2009		2010		2011	
Salariés au régime général	**nb**	**ETP**	**nb**	**ETP**	**nb**	**ETP**	**nb**	**ETP**	**nb**	**ETP**	**nb**	**ETP**
Administration	18	12,4	18	13,7	16	13,4	17	15	18	14,8	17	13,1
CDI	16	12	15	13,1	13	13	15	13,5	16	13,3	14	12,9
CDD	2	0,4	3	0,6	3	0,4	2	1,5	2	1,5	3	0,2
Communication	23	1,49	21	1,68	14	1,64	17	2,24	21	2,52	22	2,51
CDI	2	0,8	1	1	1	1	2	1,75	2	2	2	2
CDD	21	0,69	20	0,68	13	0,64	15	0,49	19	0,52	20	0,51
Technique	8	6,82	8	7,65	9	7,05	13	5,92	6	5,99	8	6,23
CDI	7	6,57	7	6,65	8	6,26	8	5,57	5	5	6	5,17
CDD	1	0,25	1	1	1	0,79	5	0,35	1	0,99	2	1,06
S/s total	49	20,71	47	23,03	39	22,09	47	23,16	45	23,31	47	21,84
Salariés intermittents	**nb**	**ETP**	**nb**	**ETP**	**nb**	**ETP**	**nb**	**ETP**	**nb**	**ETP**	**nb**	**ETP**
Techniciens	37	3,39	61	4,56	40	4,41	53	5,04	39	4,89	54	4,89
Artistes	20	0,41	74	1,15	49	0,7	90	1,32	52	1,1	69	1,6
S/s total	57	3,8	135	5,71	89	5,11	143	6,36	91	5,99	123	6,49
TOTAL	**106**	**24,51**	**182**	**28,74**	**128**	**27,2**	**190**	**29,52**	**136**	**29,3**	**170**	**28,33**

Source : théâtre de l'Agora.

[(23)] DMTS – Analyse du fonctionnement et de l'activité des *scènes nationales* en 2005 – page 3.

Trois directeurs se sont succédé au cours de la période 2006 à 2012, et le directeur actuel a pris ses fonctions en février 2013. L'ensemble du personnel est régi par la convention collective nationale des entreprises artistiques et culturelles (CCNEAC), cosignée par les représentants des entreprises du secteur public du spectacle vivant et par les partenaires sociaux, sous l'égide des ministères du travail et de la culture.

Les charges de personnel représentent, selon les années, entre 45 % et 52 % des charges d'exploitation. Malgré un effectif stable, elles ont augmenté à compter de l'année 2008. Cette hausse a résulté des salaires du personnel permanent[(24)] et, d'autre part, des indemnités de licenciement comptabilisées en 2008, 2009 et 2011 (coût des départs négociés).

Les coûts liés aux spectacles ont également augmenté, du fait de l'utilisation plus fréquente de scénographies complexes, faisant appel à des matériels sophistiqués et à un personnel technique plus nombreux et spécialisé.

Tableau n° 8 : Salaires et traitements

(en €)	2006		2007		2008		2009		2010		2011		2012
SALAIRES HORS CHARGES	**Nbre en ETP**	**Montant**	**Nbre en ETP**	**Montant**	**Nbre en ETP**	**Montant**	**Nbre en ETP**	**Montant**	**Nbre en ETP**	**Montant**	**Nbre en ETP**	**Montant**	**Montant**
Personnel permanent	21		23	636 300	22	685 582	23	672 907	23	664 083	22	650 042	643 070
Administratif	*14*		*15*	*437 512*	*15*	*446 749*	*17*	*493 919*	*17*	*508 387*	*16*	*534 988*	
Technique	*7*		*8*	*198 788*	*7*	*238 833*	*6*	*178 988*	*6*	*155 696*	*6*	*115 054*	
Personnel Intermittent	4	100 816	6	148 852	5	142 566	6	181 605	6	187 191	6	208 519	
Technique	*3*		*5*	*106 152*	*4*	*114 346*	*5*	*140 228*	*5*	*138 600*	*4*	*137 618*	
Artistique	*1*		*1*	*42 700*	*1*	*28 220*	*1*	*41 377*	*1*	*48 591*	*2*	*70 901*	
Personnel vacataire				16 658		13 478		8 456		4 552		5 247	
TOTAL	**25**	**737 379**	**29**	**801 810**	**27**	**841 626**	**29**	**862 968**	**29**	**855 826**	**28**	**863 808**	**797 016**
Charges de personnel		**1 068 017**		**1 197 977**		**1 308 841**		**1 377 489**		**1 325 848**		**1 369 845**	**1 207 576**

Source : comptes de résultat.

L'évolution de la masse salariale a néanmoins été contenue sur la période et cet objectif a été réaffirmé au titre de l'exercice 2013.

5.2. Les intermittents du spectacle

Pour mémoire, le régime des intermittents du spectacle résulte des annexes n^{os} 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 n° 8) ou 10 mois et demi (annexe n° 10). Cette indemnisation est limitée à une période maximale de 243 jours. Depuis le 1er juillet 2004, un fonds transitoire, financé par le budget de l'État, 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 n^{os} 8 et 10, ont néanmoins eu une durée d'activité de 507 heures au cours des 12 derniers mois.

Le contrat à durée déterminée d'usage dit CDD d'usage (CDDU) est un contrat de travail particulier, prévu par l'article L. 122-1-1 3° 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 »*.

(24) L'évolution des rémunérations, encadrée par les accords de la branche professionnelle, a connu un saut en 2008.

Au *théâtre de l'Agora*, au cours de la période examinée, le nombre des intermittents employés a été important. Ramené à l'effectif à temps plein, il a représenté environ 25 % du personnel permanent du théâtre.

Les emplois concernés sont liés aux productions artistiques et ce sont donc des emplois qui comportent par nature une alternance de périodes travaillées et non travaillées.

Tableau n° 9 : Nombre d'intermittents

	2006		2007		2008		2009		2010		2011	
Salariés intermittents	**nb**	**ETP**	**nb**	**ETP**	**nb**	**ETP**	**nb**	**ETP**	**nb**	**ETP**	**nb**	**ETP**
Techniciens	37	3,39	61	4,56	40	4,41	53	5,04	39	4,89	54	4,89
Artistes	20	0,41	74	1,15	49	0,7	90	1,32	52	1,1	69	1,6
TOTAL	**57**	**3,8**	**135**	**5,71**	**89**	**5,11**	**143**	**6,36**	**91**	**5,99**	**123**	**6,49**

Source : théâtre de l'Agora.

La présence d'intermittents au *théâtre de l'Agora* s'inscrit donc dans la problématique récurrente de l'activité artistique, au caractère irrégulier et ponctuel au cours de l'année, et qui rendrait très coûteux le salariat d'équipes artistiques et techniques permanentes.

Si le recours au CDDU est au total moins coûteux que l'embauche de personnels permanents, le coût moyen d'un emploi intermittent en 2011, calculé sur la base de la masse salariale des intermittents, ramenée au nombre d'ETP, a néanmoins représenté un montant de 34 753 €, contre un montant moyen de 29 547 € pour les emplois permanents du régime général.

Tableau n° 10 : Rémunération horaire brute moyenne des intermittents

INTERMITTENTS	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Nombre d'heures payées	6 922	10 386	9 292	11 565	10 915	11 821
Montant total brut	100 816 €	148 855 €	142 566 €	181 074 €	186 137 €	208 644 €
Montant moyen de l'heure	15 €	14 €	15 €	16 €	17 €	18 €

Source : théâtre de l'Agora.

Le total des rémunérations versées par l'*Association du théâtre de l'Agora* au titre des CDDU représente annuellement environ 13 % de la masse salariale permanente.

5.3. Le coût des départs négociés

À plusieurs reprises, l'association a fait le choix de conclure des accords financiers de départ, en prévention ou en atténuation de contestation ou de risques contentieux.

Deux licenciements, intervenus l'un en 2008 pour raisons thérapeutiques, l'autre en 2009, dans le cadre d'une réorganisation interne, ont donné lieu à un versement coûteux d'indemnités transactionnelles. Les deux salariés ont ainsi bénéficié, en plus d'une indemnité de licenciement calculée selon les règles de la convention collective applicable, de l'équivalent d'un semestre de salaire pour l'un (18 000 €), d'une année et quatre mois pour le second (51 000 €). Ces indemnités ont résulté d'une transaction et s'analysent donc comme des dommages et intérêts et non comme une indemnité de licenciement.

Trois conventions de rupture de contrat ont également été dénombrées sur la période, intervenues dans un climat de tension, et ont été conclues dans des conditions financières désavantageuses pour l'*Association du théâtre de l'Agora.*

Les licenciements et les ruptures conventionnelles de contrat ont ainsi représenté, au cours de la période 2008-2011, une dépense exceptionnelle de 188 914 €, correspondant à des indemnités supplémentaires accordées au terme d'une transaction.

6. RÉGULARITÉ DES PROCÉDURES D'ACHAT

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 (CMP), 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 à L'*Association du théâtre de l'Agora*.

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-cadre 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.* »

L'association, pour ses achats de spectacles, n'a pourtant mis en œuvre aucune mesure de publicité et de mise en concurrence. Or, l'achat de spectacles constitue un marché public, même s'il est particulier.

S'agissant de contrats à titre onéreux, la programmation de spectacles constitue en effet un achat public et devrait s'inscrire dans le cadre de la réglementation de la commande publique (code des marchés ou ordonnance de 2005, en l'espèce). La Cour administrative d'appel de Versailles, dans un arrêt du 23 septembre 2008[(25)], a ainsi considéré que le contrat de cession des droits d'exploitation d'un spectacle à une collectivité (droits de production détenus par une société) doit bien être regardé comme un marché public.

Les dispositions de l'article 30 du CMP relatives aux marchés à procédure adaptée, tout en imposant une mise en concurrence et une publicité, offrent une souplesse pour le secteur culturel, puisque c'est à l'acheteur public de déterminer les modalités, à savoir les mesures de publicité à mettre en œuvre dans le but de permettre une mise en concurrence effective. À cette fin, il doit adapter les modalités de publicité à chaque cas particulier, ce qui implique de les définir en fonction « *de la nature et des caractéristiques du besoin à satisfaire, du nombre ou de la localisation des opérateurs susceptibles d'y répondre, ainsi que des circonstances de l'achat* ».

S'agissant de prestations artistiques, il existe par ailleurs une faculté de déroger aux obligations de publicité et de mise en concurrence, s'il peut être établi que le marché « *ne peut être confié qu'à un opérateur économique déterminé pour des raisons (…) artistiques* » (art. 35-II-8 du CMP), procédure qui préserve les choix culturels de l'acheteur public, notamment lorsqu'il s'adresse directement à un artiste. Mais, dès lors que le contrat est passé le plus souvent avec un producteur, le respect des prescriptions règlementaires implique malgré tout la mise en œuvre de certaines modalités *a minima*, telles l'information des candidats potentiels et la recherche de devis, en application des trois principes fondamentaux du droit de la commande publique énoncés à l'article 1er II du CMP : la liberté d'accès à la commande publique, l'égalité de traitement des candidats et la transparence des procédures.

[(25)] CAA Versailles, n° 07VE02324, 23 septembre 2008, société TS3.

La pratique actuelle de *théâtre de l'Agora* présente à cet égard deux inconvénients. D'une part, elle l'expose à un risque juridique, consécutif à l'action possible d'un prestataire potentiel, d'autre part, elle ne permet pas à l'*Association du théâtre de l'Agora* d'optimiser ses achats, en se privant d'organiser la mise en concurrence de plusieurs prestataires. Le directeur a précisé, à cet égard, qu'afin de garantir à la fois la sécurité juridique et l'efficacité économique de ses achats, le théâtre allait mener un travail d'analyse de ses procédures et des principes d'organisation interne qui y sont associés.

7. ACTIVITE ARTISTIQUE

7.1. Les représentations et la fréquentation

Le théâtre, la musique et la danse, considérés en nombre de représentations, constituent l'essentiel du spectacle vivant diffusé sur la scène nationale d'Évry. L'association diffuse et soutient également les activités liées au cirque et aux arts numériques et les spectacles donnés en dehors des locaux de la scène nationale (« *Hors les murs* »).

Les bilans d'activité du théâtre permettent d'établir un état de la fréquentation des spectacles et du coût unitaire.

Tableau n° 11 : Fréquentation et prix moyen

BILAN DE L'ACTIVITÉ ARTISTIQUE	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012
Nombre représentations	88	90	91	93	77	84	91
Jauge totale	29 210	27 883	31 842	28 775	25 200	27 207	30 879
Nombre spectateurs payants	19 553	20 281	19 319	14 444	13 685	19 494	20 169
Nombre de spectateurs exonérés	2 234	1 111	2 708	3 007	3 143	3 170	3 061
Total des spectateurs	21 787	21 392	22 027	17 451	16 828	22 664	23 230
Billetterie (en €)	147 056	133 983	128 509	94 352	172 781	227 435	189 251
Prix moyen unitaire (en €) (billetterie/spectacles payants)	7,52	6,61	6,65	6,53	12,63	11,67	9,38
Fréquentation (total spectacles/jauge)	74,59 %	76,72 %	69,18 %	60,65 %	66,78 %	83,30 %	75,23 %
Total spectateurs/ nombre représentations	248	238	242	188	219	270	255

Source : théâtre de l'Agora.

Le nombre de représentations et la jauge, tous domaines confondus, ont été stables au cours de la période 2006 à 2012, à l'exception de la saison 2009-2010, qui a enregistré une baisse sensible. Le nombre moyen de représentations, depuis la saison 2006-2007, s'élève à 88 au sein du théâtre, auquel s'ajoute une moyenne de 34 représentations « *Hors les murs* ».

L'objectif du COM visant une fréquentation de 25 000 spectateurs payants par saison n'a pas été atteint, puisque le seuil des 20 000 n'a été dépassé qu'au cours de la saison 2011-2012. Cet objectif, il est vrai, était corrélé au projet d'augmenter de 40 % le nombre de représentations et de le porter jusqu'à 120 ou 140 par an, alors que ce nombre a peu varié sur la période et n'a pas dépassé un seuil maximum de 93.

L'objectif du COM 2007-2011 d'améliorer de 50 % le nombre d'abonnés n'a pas non plus été atteint, et le nombre de ces derniers est plutôt orienté à la baisse.

Tableau n° 12 : Abonnés et scolaires

ABONNEMENTS	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012
Spectateurs payants	20 281	19 319	14 515	13 685	19 474	20 169
Abonnés	2 007	1 869	1 335	1 442	1 607	nc
% Abonnés	9,90 %	9,68 %	9,20 %	10,54 %	8,26 %	nc
Nombre de jeunes scolaires	nc	nc	nc	7 087	6 916	7 588
% scolaires	nc	nc	nc	51,79 %	35,52 %	37,63 %

Source : théâtre de l'Agora.

7.2. Estimation du coût moyen d'une place de spectacle

Au cours de la période, le coût total d'une place s'est échelonné de 43 € à 75 €, dont plus de 80 % a été supporté par le financement public, le solde constituant la participation résiduelle du spectateur, comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau n° 13 : Coût total d'une place de spectacle

COÛT TOTAL D'UNE PLACE (en €)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Charges totales	2 640 546	2 967 216	2 937 342	2 850 556	2 907 904	3 033 722	2 758 325
Charges de l'activité artistique (a)	941 297	1 179 700	1 207 310	1 230 674	1 271 095	1 319 497	1 085 856
Billetterie (b)	147 056	133 983	128 509	94 352	172 781	227 435	189 251
Nombre de spectateurs (c)	21 787	21 392	22 027	17 522	16 828	22 647	23 230
Coût unitaire moyen brut (a) / (c)	43,20 €	55,15 €	54,81 €	70,24 €	75,53 €	58,26 €	46,74 €
Coût unitaire moyen net (- billetterie) (a) – (b) / (c)	36,45 €	48,88 €	48,98 €	64,85 €	65,27 €	48,22 €	38,60 €

Source : théâtre de l'Agora et retraitement CRC.

GLOSSAIRE DES SIGLES

AFUL	Association foncière urbaine libre
CAECE	Communauté d'agglomération d'Évry-Centre-Essonne
CDD	Contrat à durée déterminée
CDDU	Contrat à durée déterminée d'usage
CDI	Contrat à durée indéterminée
CMP	Code des marchés publics
COM	Contrat d'objectifs et de moyens
DMTS	Direction de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles
Drac	Direction régionale des affaires culturelles
EPCC	Établissement public de coopération culturelle
ETP	Équivalent temps plein

« La société a le droit de demander compte
à tout agent public de son administration »
Article 15 de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen

L'intégralité de ce rapport d'observations définitives
est disponible sur le site internet
de la chambre régionale des comptes d'Île-de-France :
www.ccomptes.fr/ile-de-france

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