



Lyon, le 20 janvier 2016

La présidente

N° D160222

Recommandée avec A.R.

Réf. : ma lettre n° D153977 du 27 novembre 2015

P.J. : 1

Monsieur le Directeur,

Par lettre citée en référence, je vous ai communiqué le rapport d'observations définitives de la chambre régionale des comptes concernant la gestion de la régie personnalisée du théâtre de Vienne au cours des exercices 2009 à 2013.

À l'issue du délai d'un mois fixé par l'article L. 243-5 du code des juridictions financières, je vous notifie à nouveau ce rapport, accompagné de votre réponse écrite.

En application du même article, vous avez l'obligation de communiquer le rapport d'observations de la chambre, auquel doit être jointe votre réponse écrite, à votre assemblée délibérante, dès sa plus proche réunion. Il doit faire l'objet d'une inscription à l'ordre du jour de celle-ci, être joint à la convocation adressée à chacun de ses membres et donner lieu à un débat.

Cette communication relève du président de votre établissement, auquel je transmets également une copie du rapport.

Ce rapport devenant publiable et communicable dès cette réunion à toute personne qui en ferait la demande, conformément aux dispositions de l'article R. 241-18 du code des juridictions financières, je vous serais obligée de me faire connaître à quelle date ladite réunion aura lieu et de me communiquer, en temps utile, copie de son ordre du jour.

Monsieur Giuliano-Maria TENISCI

Directeur de la régie personnalisée
du théâtre de Vienne
4, rue Chantelouve
38200 VIENNE

En application de l'article R. 241-23 du code des juridictions financières, une copie du rapport d'observations est, en outre, communiquée au préfet et au directeur départemental des finances publiques de l'Isère.

En application de l'article R. 241-20 du code des juridictions financières, une copie du rapport d'observations est transmise à la commune de Vienne, collectivité de rattachement de votre établissement.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de ma considération la plus distinguée.

Catherine de Kersauson

**RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES
ET SA
RÉPONSE**

**Régie personnalisée
du théâtre de Vienne (Isère)**

Exercices 2009 à 2013

**Observations définitives
délibérées le 23 septembre 2015**

SOMMAIRE

1-	PRESENTATION GENERALE DE L'ETABLISSEMENT	7
2-	LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES.....	8
2.1-	Les rôles respectifs du conseil d'administration et du directeur	8
2.2-	Les partenariats avec les autres acteurs institutionnels	8
2.2.1-	Les relations avec la ville.....	8
2.2.2-	Les partenariats conclus avec l'État.....	9
2.2.3-	Les partenariats conclus avec la région.....	9
2.2.4-	Les autres partenariats.....	10
2.2.5-	Synthèse des obligations nées des partenariats	10
3-	LES ACTIVITES DU THEATRE.....	12
3.1-	La fréquentation résultant de la programmation annuelle.....	12
3.1.1-	Les spectacles « tous publics »	13
3.1.2-	Les spectacles destinés aux scolaires	13
3.1.3-	La connaissance du public	14
3.2-	Le soutien à la création artistique	15
3.3-	L'accueil de compagnies en résidence ou en partenariat.....	15
3.4-	Les activités éducatives.....	15
3.5-	L'accueil des associations.....	15
3.6-	Le partenariat avec « Jazz à Vienne »	16
3.7-	Les produits du mécénat	16
3.8-	La politique d'invitations	16
3.9-	Conclusion sur l'activité du théâtre	16
4-	LA GESTION INTERNE.....	17
4.1-	La qualité de l'information financière.....	17
4.2-	La fiabilité des comptes.....	17
4.3-	La gestion des régies de recettes et d'avances	17
4.3.1-	L'organisation des régies	17
4.3.2-	Le contrôle interne des régies	18
4.4-	La gestion des ressources humaines.....	19
4.4.1-	L'évolution des statuts des personnels.....	19
4.4.2-	L'évolution des effectifs et des rémunérations du personnel permanent.....	19
4.4.3-	Conclusion sur la gestion des ressources humaines	20
5-	LE MODELE ECONOMIQUE	20
5.1-	Le financement des activités artistiques	20
5.2-	L'évolution de la dépendance aux subventions ou aux produits de l'activité	21
5.2.1-	L'évolution des subventions	21
5.2.2-	L'évolution des produits hors subvention	22
5.3-	Les effets de la variation du nombre de spectacles	23
5.4-	La dette de l'établissement.....	24
5.4.1-	L'emprunt	24
5.4.2-	Les facilités de trésorerie	25
5.5-	Conclusion sur le modèle économique	25
6-	ANNEXES.....	26

SYNTHESE

La chambre régionale des comptes d'Auvergne, Rhône-Alpes a examiné la gestion de la régie autonome personnalisée du théâtre de Vienne, pour la période 2009 à 2013. Les données ont été actualisées, autant que possible, jusqu'en 2014. Les observations ont porté plus particulièrement sur les orientations stratégiques, la gestion interne et l'équilibre du modèle économique.

Cet établissement public à caractère industriel et commercial, créé en octobre 2002, est rattaché à la ville de Vienne qui lui alloue une subvention représentant plus de 64 % des dépenses de fonctionnement. Des partenariats sont également noués avec l'État (scène conventionnée), la région Rhône-Alpes, le département de l'Isère et la communauté d'agglomération du pays viennois.

Le rôle du conseil d'administration dans la conduite générale des activités du théâtre est limité. D'une part, le principe de l'indépendance du directeur dans l'élaboration de la programmation prévu dans les conventions conclues avec l'État et avec la région a été interprété de manière extensive et, d'autre part, les obligations qui résultent de certaines d'entre elles (co-production de spectacle, accueil de compagnies en résidence et en partenariat, activités éducatives et accueil d'associations) et qui mobilisent une part importante des ressources de l'établissement, orientent la programmation. La mise en place d'une comptabilité analytique devrait permettre de vérifier si les subventions reçues sont en rapport avec le service rendu. En revanche, la convention conclue entre la ville et la régie ne comporte aucune obligation. Des objectifs devraient être définis dans le cadre d'une politique culturelle globale, intégrant l'autre scène municipale (Le Manège). Les liens avec le festival « Jazz à Vienne », rattaché à la communauté d'agglomération, devraient également être renforcés.

Au cours de la saison 2012/2013, le théâtre a accueilli 13 613 spectateurs, pour une jauge maximale de 320 places. Si le taux de remplissage progresse globalement de 10 %, ce résultat est dû en partie à la progression du taux de remplissage des spectacles scolaires mais aussi aux variations artificielles de la jauge, puisque le nombre total de billets vendus diminue de 12,3 % sur la période. L'analyse du public, limitée actuellement au seul examen des caractéristiques sociales et culturelles des abonnés, devrait être plus approfondie.

Le modèle économique repose sur une très forte dépendance aux subventions. Par ailleurs, l'établissement ne dispose que de peu de marges de manœuvre sur les recettes de la billetterie. En effet, si le taux de fréquentation peut être légèrement amélioré, la dimension de la jauge ne permet pas d'espérer une augmentation significative des produits.

L'établissement devrait donc rechercher des économies de fonctionnement, en réduisant les frais de personnel et en recherchant des partenariats avec les autres acteurs du spectacle vivant de l'agglomération.

RECOMMANDATIONS

Ville de Vienne

1. Définir une stratégie globale sur le spectacle vivant englobant le Théâtre et le Manège.

Théâtre de Vienne

2. Renforcer le rôle du conseil d'administration dans la définition d'orientations stratégiques de l'activité du Théâtre.
3. Approfondir le partenariat avec « Jazz à Vienne ».
4. Rechercher des économies dans les dépenses de personnel.
5. Régulariser la situation du régisseur pour l'encaissement des billets de « Jazz à Vienne ».
6. Instaurer un contrôle des régies.

La chambre régionale des comptes d'Auvergne, Rhône-Alpes a procédé, dans le cadre de son programme de travail, à l'examen de la gestion de la régie personnalisée du théâtre de Vienne pour les exercices 2009 à 2013. Les données ont été actualisées, autant que possible, jusqu'en 2014.

Le contrôle a été engagé par lettre en date du 19 septembre 2014, adressée à M. Giuliano-Maria TENISCI, directeur de l'établissement sur la période examinée.

Les investigations ont porté plus particulièrement sur les points suivants :

- ♦ les orientations stratégiques ;
- ♦ la gestion interne ;
- ♦ l'équilibre du modèle économique.

L'entretien préalable prévu par l'article L. 243-1 du code des juridictions financières a eu lieu le 15 janvier 2015 avec M. Giuliano-Maria TENISCI.

Lors de sa séance du 20 mars 2015, la chambre a formulé des observations provisoires qui ont été adressées le 4 juin 2015 à M. Giuliano-Maria TENISCI ainsi qu'à M. Patrick CURTAUD, président du conseil d'administration de l'établissement, M. Thierry KOVACS, maire de Vienne depuis avril 2014, M. Jacques REMILLER, maire de Vienne de 2003 à 2014, et aux personnes nominativement ou explicitement mises en cause.

Après avoir examiné les réponses écrites, la chambre, lors de sa séance du 23 septembre 2015, a arrêté les observations définitives reproduites ci-après.

1- PRESENTATION GENERALE DE L'ETABLISSEMENT

Créée le 1^{er} octobre 2002¹, la régie autonome personnalisée du théâtre de Vienne est un établissement public à caractère industriel et commercial rattaché à la ville. Il est chargé d'une double mission : produire et diffuser des spectacles et favoriser le développement de la vie culturelle et artistique de Vienne.

Ce lieu culturel pluridisciplinaire accueillant la plupart des formes du spectacle vivant (théâtre, danse, musique, cirque) est labélisé « scène conventionnée » par l'État et « scène Rhône-Alpes » par la région Rhône-Alpes ; l'établissement bénéficie également du soutien du département de l'Isère, de la communauté d'agglomération du pays viennois (CAPV) et du syndicat mixte Rhône-pluriel.

Le théâtre bénéficie également de contributions de l'ONDA (Office National de Diffusion Artistique – État), du dispositif régional APSV (Aides à Projets Spectacle Vivant, appel à projets de la région Rhône-Alpes) et du dispositif CUCS (Contrat Urbain de Cohésion Sociale – État et collectivités locales).

L'attribution de subventions de fonctionnement est, en effet, autorisée pour les établissements à caractère industriel et commercial exerçant leur activité dans le domaine culturel, par l'ordonnance n° 45-2339 du 13 octobre 1945 relative aux spectacles.

¹ Auparavant, le théâtre était géré par « Vienne Action Culturelle » association relevant de la loi de 1901.

La régie est gérée par un conseil d'administration et un directeur nommé par le président du conseil d'administration. Les membres du conseil d'administration sont désignés par le conseil municipal de Vienne sur proposition du maire. Le directeur, qui est l'ordonnateur de l'établissement, assure, sous le contrôle du président, le fonctionnement du théâtre et peut prendre tous les actes nécessaires à cette mission.

2- LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES

2.1- Les rôles respectifs du conseil d'administration et du directeur

Le conseil d'administration statue exclusivement sur les budgets, les comptes et les tarifs. En revanche, la stratégie générale de l'établissement, l'orientation de la programmation, la sélection des compagnies en résidence ou en co-production et l'organisation des interventions en milieu scolaire, ressortent uniquement de la responsabilité du directeur. En effet, si le programme et la stratégie sont présentés en questions diverses au conseil d'administration, ils ne donnent pas lieu à un vote. L'assemblée délibérante n'a donc pas validé de document stratégique d'ensemble reprenant les obligations issues des conventions des organismes financeurs, autre que le « *Projet Artistique pour 2010, 2011 et 2012* », qui est désormais obsolète.

A fortiori, il n'existe aucun objectif de réalisation ni indicateur permettant de mesurer dans quelle mesure les objectifs sont atteints, excepté les statistiques de fréquentation ainsi qu'un questionnaire de satisfaction envoyé chaque année aux enseignants concernés.

Le directeur du théâtre explique que la large autonomie dont il bénéficie résulte de l'application de l'article 2 de la convention passée entre l'État et le théâtre, qui dispose : « *La présente convention est conclue sous la condition que l'ensemble des choix artistiques soient assurés par Monsieur Giuliano Maria Tenisci, directeur de la scène conventionnée et titulaire des licences de spectacles...* ». La convention conclue avec la région comprend le même dispositif.

Il semble qu'il y ait, dans l'application de la convention, une confusion entre les choix artistiques stricto sensu (choix des œuvres et des compagnies) et la définition et la conduite de la stratégie (nombre de représentations, public visé, politique de communication).

2.2- Les partenariats avec les autres acteurs institutionnels

La stratégie de l'établissement est également orientée par les conventions bilatérales conclues avec les autres acteurs institutionnels, sauf en ce qui concerne la ville, ce qui peut paraître paradoxal.

2.2.1- Les relations avec la ville

L'ensemble des conventions conclues avec la ville n'est pas destiné à promouvoir un type de spectacle, de programmation ou d'activité. Il s'agit seulement de formaliser l'aide de la collectivité au fonctionnement du théâtre : personnels mis à disposition, locaux et véhicules.

En contrepartie, la régie s'engage à mettre la salle de spectacle ainsi que le personnel et le matériel nécessaire, à la disposition de la ville, des associations et services scolaires gratuitement. L'accueil des associations fait l'objet de conventions d'occupation qui comprennent une grille tarifaire appliquée strictement, selon l'ordonnateur.

Des conventions triannuelles fixent, par ailleurs, le concours financier accordé (740 000 €, en 2013).

2.2.2- Les partenariats conclus avec l'État

Deux conventions ont été conclues avec l'État : une convention « écriture et auteurs contemporains » et une autre appelée « jumelage » destinée à la sensibilisation au théâtre en milieu scolaire.

- *La convention « écriture et auteurs contemporains »*

Cette convention cadre pluriannuelle signée le 8 août 2013 par le préfet (DRAC) prévoit le versement d'une subvention de 43 000 € en 2013, en contrepartie de la réalisation des objectifs suivants :

- ♦ actions d'éducation artistique en milieu scolaire ;
- ♦ sensibilisation et formation des publics avec le concours des artistes et des auteurs impliqués dans la programmation ;
- ♦ politique de résidence, et de soutien à des compagnies théâtrales ;
- ♦ partenariat avec les structures du réseau national présentes en région, accueil des créations des compagnies régionales ;
- ♦ rayonnement et mise en réseau de l'établissement.

Seul le montant de la subvention de la première année d'exercice est indiqué. Conformément à la circulaire du 18 janvier 2010 visée par la convention, le montant des subventions est redéfini chaque année au mois d'avril. De fait, le budget primitif de la régie est adopté sans connaître le montant de cette subvention pour l'exercice.

- *La convention dite « jumelage »*

Une convention a été signée le 3 décembre 2009 entre l'inspectrice d'académie, des chefs d'établissements scolaires, le maire et le directeur du théâtre de Vienne, afin de convenir de l'organisation d'animations destinées au public scolaire. Cette convention « *triennale, renouvelable chaque année*² », n'a pas été renouvelée, mais a été prolongée par un avenant qui, début 2015, n'avait toujours pas été signé par le maire de Vienne, bien que daté du 12 février 2013. Cette situation n'a pas empêché le théâtre de recevoir, pour l'exercice 2013, une subvention de 14 100 €.

2.2.3- Les partenariats conclus avec la région

La convention triennale conclue en 2013 avec la région Rhône-Alpes, dans le cadre du dispositif « scène Rhône-Alpes », a pour objet d'insérer l'établissement dans un dispositif de programmation concertée et complémentaire sur l'ensemble de la région, en favorisant notamment le répertoire contemporain et les créations. Le concours financier correspondant était de 110 000 € en 2013.

La régie bénéficie aussi d'une aide dans le cadre de l'appel à projet APSV (Aides à Projets Spectacle Vivant), au titre de son activité d'accueil de spectacles. Le montant total des APSV était de 19 207 €, en 2013. La régie a également bénéficié, en 2014, d'une aide de 10 000 € dans le cadre du CDDRA RHONE-PLURIEL (Contrat de Développement Durable Rhône-Alpes pour les territoires situés à proximité des agglomérations Lyonnaises et Viennoises) pour le projet « Ave Circus » engagé sous la forme d'une « résonnance métropolitaine » (voir

² Article 1 de la convention.

ci-dessous) ainsi que de 2 000 € pour les actions engagées dans le cadre de la convention « jumelage ».

2.2.4- Les autres partenariats

- *Les partenariats conclus avec le département de l'Isère*

En contrepartie de la subvention allouée annuellement par le département de l'Isère (77 000 € en 2013, 99 092 € en 2009), l'établissement s'engage à proposer une programmation spécifique à l'attention des jeunes spectateurs, adopter des tarifs accessibles à tous, accueillir en résidence une compagnie théâtrale et poursuivre la valorisation du patrimoine. La convention, à échéance, doit être renouvelée. Le département attribue également une subvention pour la réalisation de projets en relation avec la thématique « culture et lien social », par exemple la défense de la place de la femme, les ateliers de théâtre pour les demandeurs d'emploi.

- *Les partenariats conclus avec la communauté d'agglomération*

La communauté d'agglomération a d'abord confié à l'établissement une mission de décentralisation de spectacles « Tous publics ». Dans un deuxième temps, la programmation jeune public, a été proposée par la direction du théâtre et retenue par Vienn'Agglo. La subvention était destinée à couvrir un déficit éventuel à concurrence de 22 000 €.

Dans le cadre du dispositif « la résonnance métropolitaine » porté par le pôle métropolitain³, l'établissement a bénéficié, en 2012, d'une subvention destinée à aider l'organisation d'un festival sur le cirque, pendant trois jours, afin d'exercer une « résonnance » avec le festival du cirque porté par la communauté d'agglomération Portes de l'Isère.

Enfin, en 2013, il a bénéficié d'une subvention de 3 000 € versée par Vienn'Agglo et de 2 000 € versés par l'ACSé⁴ pour soutenir la production et la représentation d'une pièce intitulée « Archipel », réalisée dans le cadre de la politique de la ville.

2.2.5- Synthèse des obligations nées des partenariats

Les conventions présentées ci-dessus entraînent, pour l'établissement, l'obligation de mettre en œuvre des activités ou de respecter des procédures bien identifiées. Comme le fait apparaître le tableau ci-après, l'activité est fortement structurée autour de diverses conventions :

³Le pôle métropolitain, qui est un établissement public, a été créé par les agglomérations de Lyon, Saint Etienne, Bourgoin-Jallieu et Vienne pour faciliter la mise en œuvre d'actions communes sur le territoire.

⁴ Agence Nationale pour la Cohésion et l'Egalité des Chances.

Tableau n° 1

Partenaire	Dispositif	Obligations									Montant de la subvention reçue en 2013	Montant total 2013
		Concertation régionale ou départementale pour la programmation	Ouverture de la programmation à la création contemporaine	Programmation destinée à des publics identifiés	Actions d'éducation artistique en milieu scolaire	Actions de sensibilisation et de formation du public	Politique de résidence	Valorisation du patrimoine	Accompagnement d'équipes artistiques dans leurs projets de création et de diffusion	Tarifs accessibles à tous		
Ville de Vienne											740 000 €	Ville Vienne : 740 000 €
État (DRAC)	Scènes conventionnées		X	x	x	x	x		x		43 000 €	État : 57 100 €
État (Éducation nationale et DRAC)	Jumelage			x	x	x					14 100 €	
Région	Scènes Rhône-Alpes	x	x	x		x	x		x	x	110 000 €	Région : 129 207 €
Région	APSV	X							x		19 207 €	
Département	Subvention	x	x	x	X		x	x		x	77 000 €	Département: 77 000 €
ViennAgglo	Résonnances											Agglo

Source : Régie autonome personnalisée du théâtre de Vienne

La subvention de la ville est versée sans que soient fixées d'obligations en matière de programmation. Les obligations nées du versement de subventions au titre des « scènes conventionnées » (État) et des « scènes Rhône-Alpes » (région) sont d'ordre général (concertation pour la programmation, orientation vers des publics identifiés, actions de sensibilisation du public) et, par là-même, peu contraignantes.

En revanche, les engagements de l'établissement liés à l'attribution de certaines subventions, versées par l'État (jumelages et CUCS⁵) la région (APSV⁶, Rhône Pluriel), le département (Culture et lien social), ou la communauté d'agglomération (résonnances métropolitaines) mobilisent de manière significative le personnel, de même que les ressources de fonctionnement, alors qu'elles constituent une ressource financière modeste, au regard du total des subventions versées (62 025 € sur un total de 1 026 025 € en 2014).

En conséquence, l'établissement aurait intérêt à instituer une comptabilité analytique qui lui permettrait de mettre en évidence un déséquilibre éventuel entre les prestations fournies et les financements reçus.

3- LES ACTIVITES DU THEATRE

3.1- La fréquentation résultant de la programmation annuelle

Au cours de la saison 2012/2013, le théâtre a accueilli un total de 13 613 spectateurs. À titre indicatif, les données du théâtre de Vienne ont été comparées avec celles du théâtre de Villefranche-sur-Saône, commune dont la population est proche. La comparaison doit cependant tenir compte du fait que les petites dimensions de la scène du théâtre de Vienne limitent la diversité de la programmation et que sa jauge est inférieure de plus d'un tiers de celle du théâtre de Villefranche-sur-Saône.

Tableau n° 2

	Villefranche-sur-Saône	Vienne
Nombre d'habitants	36 241	28 800
Jauge	700	320
Nombre de spectateurs	38 246	13 613
Dont abonnés	3 855	723
Dont scolaires	9 474	6 116
Taux de remplissage, tous spectacles ⁷	87,4 %	82 %

Source : rapports d'activités 2012/2013 de chacun de ces deux théâtres.

Les statistiques de fréquentation du théâtre comprennent les spectacles « tous publics » et ceux organisés spécifiquement pour les scolaires.

Cette comparaison fait apparaître un taux de remplissage légèrement plus faible à Vienne, alors que la jauge est plus petite.

⁵ Contrats Urbains de Cohésion Sociale.

⁶ Aides à Projets Spectacle Vivant.

⁷ Calcul pour le théâtre de Vienne : nombre de places mises en vente 10 257 (tous publics) + 6 355 (scolaires) = 16 612 ; taux de remplissage = nombre spectateurs 13 613 / places mises en vente.

3.1.1- Les spectacles « tous publics »

Si le taux de remplissage progresse régulièrement, cette évolution doit être rapprochée de la diminution du nombre de places mises à la vente, qui tend à montrer que de plus en plus de spectacles sont montés avec une jauge réduite. En outre, compte tenu de la faiblesse de la jauge (320 places et moins encore lorsque la jauge est volontairement réduite), le taux de remplissage pourrait être plus élevé encore.

Tableau n° 3

	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	Évolution 2013/2009
Nb de places vendues spectacles tout public	8877	7474	7872	7497	6812	-23,3 %
Abonnés	1 036	908	818	723	679	- 34,5 %
Nb de spectacles « tout publics »	29	29	29	30	28	Constant
Nb de représentations	55	43	45	45	36	- 34,5 %
Prix moyen de la place	10,55 €	11,65 €	6,34 €	9,70 €	10,08 €	Constant
Nb de places à la vente	12960	10477	11662	10257	8636	- 33,3 %
Taux de remplissage	69%	71%	72%	73%	80%	+ 11

Source : régie autonome du théâtre de Vienne

La suppression de dix-neuf représentations (tous publics) entre 2009 et 2013, alors que le nombre de spectacles représentés est resté quasiment constant signifie qu'un même spectacle est présenté moins souvent. En conséquence, l'économie tirée de la représentation multiple d'un même spectacle est moindre. L'ordonnateur estime néanmoins que l'économie tirée de la représentation multiple d'une même pièce est réduite, le coût principal étant le salaire des acteurs⁸.

La réduction de l'offre de spectacles permet une réduction des coûts, mais elle provoque de la même manière une diminution des recettes de billetterie, ce qui accroît la part des subventions dans le total des recettes de la régie.

La diminution de plus d'un tiers du nombre d'abonnés est particulièrement préoccupante. Elle appelle à une réflexion quant aux motifs de la baisse de la fidélité du public.

Au début de 2013, le conseil d'administration a décidé de supprimer le « Printemps de Vienne », ensemble de spectacles représentés dans la rue, dont 80 % étaient gratuits.

3.1.2- Les spectacles destinés aux scolaires

Le taux de remplissage a progressé de près d'un quart. Cette évolution résulte en partie du fait que certains artistes demandent de réduire la jauge pour les spectacles destinés aux enfants. Néanmoins, force est de constater également que le nombre de places vendues a augmenté de 5 %.

Le nombre de représentations a diminué de 16 %, tandis que le nombre de spectacles différents a légèrement augmenté, ce qui traduit une volonté de diversifier l'offre.

⁸ Il est souvent possible d'obtenir des remises sur le prix d'achat d'un spectacle lorsqu'il est demandé de le représenter plusieurs fois, mais ces remises sont différentes d'une compagnie à l'autre et il n'est pas tenu de comptabilité des économies ainsi réalisées.

Tableau n° 4

	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	Évolution 2013/2009
Nb de places vendues spectacles scolaires	5 624	7 434	6 503	6 116	5 906	+ 5 %
Nb de spectacles « scolaires »	7	8	7	7	10	N S
Nb de représentations	43	44	41	35	36	- 16 %
Prix moyen de la place	2,91 €	3,37 €	3,40 €	3,44 €	4,51 €	+ 55 %
Nb de places à la vente	6 129	7 520	6 640	6 355	6 160	- Constant
Taux de remplissage	77 %	99 %	98 %	96 %	96 %	+ 19

Source : régie autonome du théâtre de Vienne

Le prix moyen des places a augmenté de 55 %, ce qui serait dû partiellement au fait qu'un tarif à 10 € a été institué en 2013 pour les lycéens qui, auparavant, ne bénéficiaient d'aucun tarif préférentiel et étaient intégrés au tarif « tous publics »⁹. Pour autant, si la progression a été forte entre les deux dernières saisons, elle est néanmoins significative tout au long de la période. En outre, l'accès des lycéens à un tarif « scolaire » ne s'est pas traduit par une augmentation de la vente des billets à ce public puisque, au contraire, c'est une baisse qui a été constatée entre 2012 et 2013.

La synthèse des tableaux de fréquentation fait apparaître nettement que c'est essentiellement le public scolaire – public captif – qui fait progresser le taux de remplissage.

Tableau n° 5

		2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	Évolution 2013/2009
Spectacles « tous publics »	Nb de places vendues spectacles tout public	8877	7474	7872	7497	6812	- 23,3 %
	Nb de places à la vente	12960	10477	11662	10257	8636	- 33,4 %
	Taux de remplissage	69 %	71 %	72 %	73 %	80 %	+ 11
Spectacles « scolaires »	Nb de places vendues spectacles scolaires	5 624	7 434	6 503	6 116	5 906	+ 5 %
	Nb de places à la vente	6 129	7 520	6 640	6 355	6 160	Constant
	Taux de remplissage	77 %	99 %	98 %	96 %	96 %	+ 19
Total	Nombre de places vendues, tous publics et scolaires	14 501	14 908	14 375	13 613	12 718	- 12,3 %
	Taux de remplissage tous spectacles	76,0 %	82,8 %	78,5 %	81,9 %	86,0 %	+ 10

Source : régie autonome du théâtre de Vienne

3.1.3- La connaissance du public

Une analyse du public, portant sur les seuls abonnés et consistant en des statistiques relatives à la répartition par origine géographique et grandes catégories socio-professionnelles, est effectuée régulièrement : selon les données de la saison 2013-2014, 76 % des 679 abonnés, provenaient de ViennAgglo, 48 % étaient retraités, et près de 30 % issus des catégories « enseignants et cadres – professions libérales ».

L'établissement ne dispose donc pas d'études sur l'ensemble du public, alors que le bilan de la billetterie 2013-2014 fait état de 3 055 places vendues à des abonnés, sur un total de 6 812 places vendues.

⁹ Information donnée par la régie.

3.2- Le soutien à la création artistique

La régie n'intervient pas comme producteur de spectacles, mais comme coproducteur d'un à deux spectacles chaque année. Les co-productions sont engagées prioritairement avec les compagnies en résidence.

L'examen d'un contrat de coproduction avec la compagnie Anteprema, en résidence au théâtre de Vienne, pour la coproduction de la pièce « Arrange-toi », fait apparaître que la régie ne tire pas bénéfice de la co-production. En effet, la convention ne prévoit pas de mécanisme de reversement des revenus tirés de la production.

Le droit de suite, qui permet au coproducteur de récupérer des bénéfices financiers et/ou en termes de notoriété de l'exécution de la coproduction, est encore au stade de l'expérimentation. Il permet de connaître le succès d'un spectacle coproduit, mais n'apporte pas de ressources financières significatives. Ainsi, la convention conclue entre la régie et la compagnie « Chant V » pour la production du spectacle « Les insatiables » stipule que la régie percevra 80 € HT par spectacle, en contrepartie d'une contribution de 5 000 € sur un total de 34 750 € HT de dépenses prévues pour la production du spectacle.

3.3- L'accueil de compagnies en résidence ou en partenariat

La régie accueille des « compagnies en résidence » et des « compagnies associées ». Afin d'éviter tout malentendu à l'avenir, la chambre invite l'établissement à distinguer la formulation des conventions conclues avec ces compagnies, en faisant mieux apparaître leurs obligations et les avantages accordés en fonction de leur situation.

3.4- Les activités éducatives

Les activités destinées aux élèves des écoles, des collèges et des lycées ainsi qu'à leurs enseignants sont nombreuses et variées : au cours de la saison 2013/2014, 6 116 jeunes ont bénéficié d'un spectacle de théâtre, 3 397 élèves ont bénéficié d'une action d'éducation artistique et quarante enseignants ont reçu un total de seize heures de formation. Des ateliers sont organisés dans les écoles ainsi qu'à la médiathèque.

Ces activités bénéficient largement du concours des artistes en résidence, dont les obligations sont formalisées dans le contrat de résidence. La régie propose également une programmation scolaire cinéma.

Ces activités ont fait l'objet d'un compte-rendu pour la saison 2012/2013 et 2013/2014.

3.5- L'accueil des associations

La régie met à la disposition d'associations le théâtre « en ordre de marche ». L'activité de ces dernières années a été la suivante :

Tableau n° 6

	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14
Nombre de soirées	19	19	19	21	15
Nombre de personnes accueillies	3 296	3 186	3 392	4 178	2 438

Source : régie autonome personnalisée du théâtre de Vienne

3.6- Le partenariat avec « Jazz à Vienne »

La régie a conclu une convention en 2010 avec l'association de gestion du festival « Jazz à Vienne » pour les exercices 2010/2011/2012 qui définit les conditions de réalisation de prestations au profit du festival, notamment la vente de billets et l'organisation du « Club de minuit » (concerts donnés au théâtre à l'issue des concerts organisés au théâtre antique pendant la période du festival). La mise à disposition de la salle du théâtre est facturée au tarif en vigueur, sans négociation.

3.7- Les produits du mécénat

Entre 2009 et 2013, l'établissement n'a pas perçu de recettes de mécénat. Selon le directeur, un montant de 1 000 € a cependant été reçu à ce titre en 2014, l'objectif étant de développer cette ressource. Un dossier de partenariat a été élaboré pour inciter les acteurs économiques locaux à apporter leur concours financier au théâtre. La chambre recommande à l'ordonnateur de poursuivre cet effort, en sollicitant les acteurs économiques de la région de Vienne.

3.8- La politique d'invitations

Au cours de la saison 2013-2014, le nombre de places gratuites (invitations) s'est élevé à 1 092, représentant 16 % du total des fauteuils occupés. Selon les informations transmises par le directeur, la politique d'invitations est la suivante¹⁰ :

- chaque membre du personnel bénéficie, par spectacle, d'une invitation et d'un tarif réduit pour tous les spectacles de la saison ;
- chaque membre du conseil d'administration et les membres des compagnies en résidence bénéficient d'une invitation pour deux personnes pour tous les spectacles de la saison ;
- les compagnies bénéficient de dix invitations contractuelles sur leur spectacle pour leurs proches ;
- un quota d'invitations est réservé pour « Jazz à Vienne » lorsque des opérations sont réalisées en partenariat avec l'EPIC ;
- les professionnels (directeurs de théâtre, institutions) sont systématiquement invités ;
- un contingent de cinq places est réservé systématiquement sur chaque spectacle pour la presse.

Cette politique relève de l'usage mais n'a pas été formalisée par une délibération du conseil d'administration.

3.9- Conclusion sur l'activité du théâtre

En dépit d'une jauge limitée à 320 places, le théâtre a présenté, pour les spectacles « tous publics », un taux de remplissage inférieur à 73 % de 2009 à 2013. Si ce taux est remonté à 80 % à l'issue de la saison 2013/2014, force est de constater que, dans le même temps, le nombre de places vendues a diminué de 23,3 %, ce qui peut s'expliquer par la réduction du nombre de représentations et l'adaptation de la jauge. Au cours de la même période, le nombre d'abonnés a diminué de plus d'un tiers. D'un autre côté, le théâtre bénéficie d'une fréquentation en hausse de la part du public scolaire, public captif qui représente près de la moitié de l'ensemble des publics accueillis. La politique d'invitations, qui n'a pas été

¹⁰ Source : Régie autonome personnalisée du théâtre de Vienne.

formalisée par une délibération du conseil d'administration, a permis, au cours de la saison 2013-2014, la remise de 1 092 invitations, représentant 16 % du total des fauteuils occupés.

4- LA GESTION INTERNE

4.1- La qualité de l'information financière

L'organisation des débats d'orientation budgétaire n'appelle pas d'observation et l'établissement dispose d'outils informatiques de gestion budgétaire satisfaisants. La tenue des comptes administratifs doit être améliorée, notamment en faisant figurer systématiquement toutes les annexes nécessaires : état du personnel et ligne de trésorerie. Enfin, la procédure de rattachement des produits et des charges à l'exercice n'est réalisée que depuis l'exercice 2012.

4.2- La fiabilité des comptes

La chambre recommande au directeur de l'établissement de veiller à la correcte imputation des dépenses et recettes, contribuant ainsi à la bonne lisibilité des comptes. Ainsi, par exemple, les frais de repas et d'hébergement des artistes doivent être imputés au compte 6288 « autres services extérieurs », en qualité de frais annexes des spectacles et non pas au compte 6257 « réceptions ».

De même, les ressources telles que les dépenses prises en charge par la ville (travaux d'entretien de la salle de répétition, par exemple) ainsi que les subventions en nature (mise à disposition du théâtre, notamment) constituent des apports qui ne sont pas évalués et qui ne figurent donc pas dans les comptes de l'établissement. Elles ne peuvent par conséquent pas être prises en compte, alors qu'il s'agit d'un apport significatif. La chambre recommande donc de les mentionner dans la comptabilité, afin de faire apparaître la réalité de la contribution de la ville de Vienne ainsi que ses conséquences sur le financement des activités artistiques.

4.3- La gestion des régies de recettes et d'avances

4.3.1- L'organisation des régies

Le théâtre dispose de quatre régies, dont les deux plus importantes sont la régie d'avances destinée au paiement de dépenses de fonctionnement courant et la régie de recettes billetterie.

La régie d'avances destinée au paiement de dépenses de fonctionnement courant (papeterie, transports, prestations de service ponctuelles), dont la liste est énumérée dans l'arrêté de création ainsi que l'arrêté de modification¹¹, permet également le remboursement de billets en cas d'annulation de spectacle ou de force majeure. Le montant maximum de l'avance est de 25 000 €.

La régie de recettes billetterie, dont l'encaisse maximum est de 15 000 €, permet d'enregistrer les paiements sous forme d'espèces, de chèques (paiement sur place ou par courrier), de cartes bancaires (paiement sur place ou par internet), de « Chèques jeunes Isère » et chèques vacances.

¹¹ Arrêté pris sur le fondement de la délibération n° 294 du conseil d'administration tenu le 27 novembre 2013.

En 2014, ont été regroupées avec les encaisses de cette régie celles de la régie « ateliers » et du stationnement dans le parking Saint-Marcel pour lequel les spectateurs du théâtre bénéficient d'un tarif préférentiel.

Les tickets de parking sont des forfaits de stationnement sans valeur faciale ; ils sont validés au moment de l'achat et permettent de sortir le véhicule du parking après une durée maximum de trois heures. Le prix de vente au public, affiché au guichet, est de 1 €. Ces tickets sont préalablement achetés à la ville pour un montant unitaire de 1,80 €. Cette différence résulterait d'un malentendu au moment de la signature de la convention.

Enfin, alors que cela n'a pas fait l'objet d'un arrêté modificatif de l'arrêté de création de la régie, celle-ci est également un point de vente de billets pour l'établissement public « Jazz à Vienne ». Ce dispositif fait l'objet d'une convention triennale signée le 9 juin 2010¹² qui prévoit le versement d'une commission appelée « prime de location » à la régie. Le montant de cette prime est déterminé par un contrat de vente de billetterie, conclu chaque année en application de la convention du 9 juin 2010. Pour 2010, le montant de la prime avait été fixé à 1,20 € TTC par billet ou abonnement vendu.

Les billets vendus pour « Jazz à Vienne » sont dématérialisés ; le paiement est mémorisé sur un logiciel qui enregistre les opérations et délivre à l'acheteur un code-barres par envoi de message électronique. De son côté, « Jazz à Vienne » peut consulter à tout moment l'état des ventes et des sommes encaissées.

Les paiements sont acceptés sous forme de chèques et d'espèces. Les valeurs sont conservées dans une caisse séparée et remises manuellement au régisseur de la billetterie de « Jazz à Vienne ».

Les encaissements assurés au profit de « Jazz à Vienne » étant effectués par une personne qui n'a pas été habilitée à cet effet, et qui assume tous les risques de l'encaissement – y compris d'espèces – sans disposer des garanties exigées des régisseurs, la chambre recommande de créer une régie spécifique, de nommer un régisseur ou sous-régisseur et d'imputer les sommes correspondantes au compte 464.

4.3.2- Le contrôle interne des régies

Conformément aux dispositions de l'article R. 1617-17 du CGCT et de l'instruction codificatrice n° 06-031 A-B-M du 21 avril 2006, relative aux régies du secteur public local (titre 6, chapitre 2), *« l'ordonnateur veille à ce que le régisseur intervienne seulement pour les opérations prévues par l'acte constitutif de la régie et au respect des modalités de fonctionnement également déterminées dans l'acte de création de la régie et le cas échéant des sous régies »*. L'ordonnateur doit également contrôler la tenue d'un dossier pour chaque régie et sous-régie, dans lequel sont regroupés tous les documents tels que l'acte constitutif de la régie, l'acte de nomination du régisseur, les décisions relatives au cautionnement et à l'indemnité de responsabilité du régisseur, ou encore les procès-verbaux de vérification effectués par ses soins ainsi que ceux effectués par le comptable.

Ces dispositions n'ont pas été respectées au cours de la période sous revue et la chambre recommande de mettre en œuvre les contrôles nécessaires.

¹² De nouvelles conventions ont été signées le 12 juin 2013 et le 16 juin 2014 qui actualisent la convention du 9 juin 2010.

4.4- La gestion des ressources humaines

Le personnel de la régie comprend treize agents permanents, dont le directeur, la directrice adjointe et la gestionnaire comptable¹³.

4.4.1- L'évolution des statuts des personnels

Le personnel du théâtre de Vienne relève de quatre catégories différentes :

- le directeur, agent de droit public, dispose d'un contrat à durée indéterminée ;
- l'agent chargé du nettoyage est mis à disposition par la ville ;
- l'intendante et le régisseur-son, dont les contrats de droit privé sont soumis à la convention collective applicable aux entreprises artistiques et culturelles, sont détachés par la ville ;
- les neuf autres agents, salariés de la régie, relèvent également de la convention collective¹⁴ des entreprises artistiques et culturelles¹⁵.

La régie emploie des intermittents du spectacle ainsi que des agents sur contrat à durée indéterminée intermittents (CDII). Le personnel ne comprend pas de bénévole.

Il n'y a pas de mutualisation de ressources humaines avec la communauté d'agglomération.

4.4.2- L'évolution des effectifs et des rémunérations du personnel permanent

La charge totale des ressources humaines a augmenté de 12,5 % au cours de la période sous revue.

Le recrutement par voie de détachement de deux agents municipaux, au 1^{er} septembre 2010, a eu pour effet d'augmenter les charges de personnel permanent en CDI, évolution à laquelle s'ajoute la revalorisation de salaire des directeurs administratifs et techniques recrutés en septembre 2009. En 2012, des recrutements temporaires ont été opérés pour le remplacement de deux congés maternité (coût ajouté au maintien des salaires durant cette catégorie de congé). La nouvelle hausse du poste des permanents CDI, en 2013, correspond à la transformation du statut des personnels d'accueil de CDD à CDI ; la gestionnaire-comptable a vu également son contrat évoluer de CDD en CDI. À partir de 2013, l'établissement a pris en charge une partie des cotisations versées par ses agents aux mutuelles dont ils sont adhérents, conformément au décret n°2011-1474 du 8 novembre 2011 et la circulaire du 25 mai 2012. Enfin, l'établissement a remboursé à la ville de Vienne un montant d'environ 12 000 € correspondant aux contributions CNRACL des deux fonctionnaires détachés depuis la création de la régie et qui n'avaient jusqu'alors pas fait l'objet d'un titre de recettes.

¹³ L'organigramme est en annexe.

¹⁴ Convention collective nationale pour les entreprises artistiques et culturelles du 1^{er} janvier 1984. Étendue par arrêté du 4 janvier 1994 JORF 26 janvier 1994.

¹⁵ Délibération du conseil d'administration datée du 9 février 2010.

Tableau n° 7

Théâtre de Vienne - dépenses de personnel (en euros)	2009	2010	2011	2012	2013	Évolution 2013/2009
Charges totales - c/012	562 261	592 163	593 067	638 162	632 491	12,5 %
Salaires et appointements - c/6411	205 412	276 246	387 025	434 050	418 542	103,8 %
Congé payés c/6412	0	0	3 299	0	4 278	ns
Primes et gratifications c/6413 (nc en 2009)		2 503	2 072	0	1 744	ns
Personnel mad par la ville de Vienne - 6215	274 600	191 048	28 800	28 800	28 800	- 89,5 %
Cotisations et fiscales sociale, médecine du travail,...- c/633,645, 647	82 249	122 367	171 872	175 311	179 127	ns

Sources : comptes de gestion

NB : dans ce tableau, l'exercice 2012 ne tient pas compte du versement d'une indemnité transactionnelle de 40 846 €, dans le cadre du licenciement de l'ancien directeur adjoint.

4.4.3- Conclusion sur la gestion des ressources humaines

La charge totale des ressources humaines, qui a augmenté de 12,5 % au cours de la période sous revue, a représenté 632 491 € en 2013, soit près de 55 % des dépenses de fonctionnement. Compte tenu des risques financiers auxquels la régie est exposée, il paraît opportun d'étudier les possibilités de mutualisation du personnel avec d'autres acteurs locaux du spectacle vivant.

5- LE MODELE ECONOMIQUE

L'analyse présentée ci-dessous est destinée à vérifier la solidité du modèle économique, en déterminant dans quelles proportions l'excédent des recettes de fonctionnement général sur les charges du théâtre en ordre de marche (TOM) permet de dégager un « disponible artistique » et en examinant l'évolution de la dépendance envers les subventions pour la mise en œuvre de l'activité artistique.

Les dépenses d'investissements ont représenté au cours de chacun des exercices de la période sous revue moins de 5 % des dépenses de fonctionnement. Elles sont financées par l'emprunt, par des transferts de la section de fonctionnement et très marginalement par des subventions spécifiques.

5.1- Le financement des activités artistiques

Le budget du « théâtre en ordre de marche » (TOM) est constitué des recettes et dépenses concernant le seul fonctionnement du théâtre, à l'exclusion de toutes les activités artistiques relevant de la programmation et de la diffusion conformément aux conventions conclues avec les différents partenaires.

Les recettes sont constituées des subventions non affectées à la programmation, du produit de la location du théâtre par des organismes extérieurs (associations, entreprises) et de produits divers n'ayant pas de rapport direct avec la programmation.

La prise en compte des subventions peut poser des difficultés d'interprétation, dans la mesure où celles-ci sont rarement totalement dépourvues de contreparties. Le parti a été pris ici de retenir pour la formation du TOM les subventions qui n'ont pas été attribuées en vue d'un programme ou d'un style de programmation précis et bien identifié.

En dépenses, le budget du TOM regroupe les charges d'exploitation, dont les frais de personnel et les frais d'entretien courant des bâtiments.

Les recettes et les dépenses qui sont liées à l'activité sont affectées au théâtre en ordre de marche, dès lors qu'elles ne varient pas en fonction de la programmation, même si elles varient du fait de la fréquentation. Ainsi, par exemple, les recettes du bar peuvent être plus importantes si le public est nombreux, mais ne varieront pas en fonction de l'artiste invité. Considérer, de manière systématique¹⁶, que tel artiste ou telle compagnie aurait, de manière automatique, un effet sur le nombre des entrées et sur la consommation au bar serait hasardeux.

Le solde, s'il est positif, constitue le « disponible artistique » qui permet de compléter les ressources de l'activité artistique, constituées de la vente des billets et des subventions versées pour l'activité artistique.

Les produits issus de l'activité artistique, billetterie (79 143 € en 2013) et subventions affectées (94 484 € en 2013) ne représentent que 31,7 % du total des produits du théâtre (1,5 M€ en 2013). Plus encore, la billetterie ne constitue que 5,2 % du même total. Cette tendance devait se poursuivre en 2014 et 2015.

Tableau n° 8 : Récapitulation des comptes du « Théâtre en ordre de marche »

	2012	2013	BP 2014 actualisé	BP 2015
Produits du théâtre en ordre de marche (a)	1 215 651,00 €	1 030 522,60 €	1 004 327,00 €	1 016 948,00 €
Charges du théâtre en ordre de marche (b)	715 371,00 €	688 967,67 €	683 970,00 €	698 495,00 €
Disponible artistique (a-b)	500 280,00 €	341 554,93 €	320 357,00 €	318 453,00 €
Total des produits artistiques (y/c disponible artistique) (c)	649 754,00 €	477 546,23 €	473 436,00 €	455 900,00 €
<i>Dont produits de l'activité artistique (billetterie, subventions affectées)</i>	<i>91 051,00 €</i>	<i>94 484,30 €</i>	<i>89 072,00 €</i>	<i>92 700,00 €</i>
<i>Dont billetterie</i>	<i>70 634,00 €</i>	<i>79 143,01 €</i>	<i>81 000,00 €</i>	<i>82 000,00 €</i>
Total des charges d'activités artistiques (d)	634 988,00 €	463 623,00 €	456 188,00 €	455 900,00 €
Solde artistique (c-d)	14 766,00 €	13 923,23 €	17 248,00 €	0,00 €
Total des produits (TOM + AA)	1 865 405,00 €	1 508 068,83 €	1 477 763,00 €	1 472 848,00 €

Source : théâtre de Vienne et retraitement CRC

5.2- L'évolution de la dépendance aux subventions ou aux produits de l'activité

La seconde partie de l'analyse est destinée à évaluer le degré de dépendance de l'établissement, soit aux subventions, soit aux recettes d'activité et notamment de la billetterie.

5.2.1- L'évolution des subventions

Le théâtre est majoritairement subventionné pour son activité générale et non en fonction de ses productions. Toutefois, l'ensemble des subventions diminuent légèrement sur la période. En effet, si les subventions affectées ont augmenté de 32,5 %, cette variation ne représente que 15 235 € ; dans le même temps, les subventions non affectées ont diminué de 7,5 % soit une baisse de 77 040 €, ce qui représente plus que le total des subventions affectées reçues en 2014.

¹⁶ Si l'on utilise un tel critère il faut le faire pour tous les spectacles faute de quoi l'analyse financière ne pourrait pas être homogène.

Tableau n° 9 : Subventions hors projets spécifiques

Subventions TOM	2009	2010	2011	2012	2013	2014
DRAC scène conventionnée	43 000	43 000	43 000	43 000	43 000	43 000
RRA scène Rhône-Alpes	110 000	110 000	110 000	110 000	110 000	110 000
Département de l'Isère	91 165	83 000	81 000	80 000	77 000	71 000
Ville de Vienne	796 875	789 257	789 257	789 257	740 000	740 000
Total	1 041 040	1 025 257	1 023 257	1 022 257	970 000	964 000

Source : régie autonome personnalisée du théâtre de Vienne

Tableau n° 10 : Subventions pour des projets spécifiques

Subventions Activités artistiques	2009	2010	2011	2012	2013	2014
État ¹⁷ (éducation artistique)	13 000	12 000	10 300	13 000	14 100	13 500
ONDA	0	4 550	0	3 050	0	0
Région (APSV)	11 790	10 635	9 721	16 603	19 207	11 817
Région (Rhône pluriel)				13 280	0	18 708
CUCS (département)				2 490		
Département de l'Isère (culture et lien social)					3 200	3 000
CUCS ViennAgglo	0	3 000	2 000	0	5 000	0
ViennAgglo (décentralisation)	22 000	22 000	22 000	0	0	0
ViennAgglo (aide au projet « Lieu d'être »)	0	0	5 000	0	0	0
ViennAgglo (Résonnances)	0	0	0	12 000	0	15 000
Total	46 790	54 185	53 021	58 423	41 507	62 025

Source : Régie autonome du théâtre de Vienne

La part des subventions dans le financement de la régie diminue très légèrement mais reste très importante, puisque les autres ressources ne représentent qu'à peine plus de 10 % des dépenses de fonctionnement en 2013.

La dépendance aux subventions est donc très forte, particulièrement vis-à-vis de la subvention municipale, qui s'est élevée à 740 000 € en 2013, ce qui représente plus de 64 % des dépenses de fonctionnement.

Tableau n° 11

En €	2009	2010	2011	2012	2013
Subventions reçues (TOM + artistique)	1 087 830	1 079 442	1 076 278	1 080 680	1 011 507
Dépenses de fonctionnement ¹⁸	1 193 735	1 204 448	1 152 867	1 350 364	1 152 590
Subventions/dépenses de fonct	91,1 %	89,6 %	93,4 %	80,0 %	87,8 %

Source : comptes administratifs et retraitement CRC

5.2.2- L'évolution des produits hors subvention

Les produits hors subventions comprennent les produits directement liés à la programmation (billetterie¹⁹, organisation de spectacles, direction artistique, co-production), ainsi que les produits hors programmation (location du théâtre, bar). La part des ressources issues de l'activité dans le financement des dépenses de fonctionnement évolue entre 7,9 % et 12,1 % au cours de la période sous revue. Les variations proviennent des produits de la billetterie.

¹⁷ Direction Régionale des Affaires Culturelles.

¹⁸ Etant donné que les ressources d'investissement ne sont constituées que d'emprunts ou de virement de la section de fonctionnement, la chambre a choisi de ne s'intéresser qu'aux budgets de fonctionnement. Les montants inscrits dans ce tableau et les suivants correspondent aux dépenses de fonctionnement sans distinction TOM/activités artistiques.

¹⁹ Les tarifs figurent en annexe.

En 2010, (année où le produit de la billetterie a été le plus faible), ceux-ci n'ont représenté que 5,7 % des dépenses de fonctionnement.

Les produits tirés des activités artistiques, et notamment de la billetterie, occupent donc une place très faible dans le financement des dépenses de fonctionnement.

Tableau n° 12

En €	2009	2010	2011	2012	2013
Produits de la billetterie	114 630	68 554	126 332	70 634	79 143
Autres activités culturelles et recettes liées (bar ²⁰)	11 514	14 241	13 066	15 822	16 073
Location du théâtre	12 108	12 820	300	28 066	19 403
Total	138 252	95 615	139 698	114 522	114 619
Dépenses de fonctionnement	1 193 735	1 204 448	1 152 867	1 350 364	1 152 590
Ressources de l'activité / dép de fonctionnement	11,6 %	7,9 %	12,1 %	8,5 %	9,9 %

Source : Théâtre de Vienne et comptes administratifs

En moyenne²¹, les produits de l'activité représentent un peu plus de 10 % du total des produits de la régie.

Tableau n° 13

	2009	2010	2011	2012	2013	Moyenne annuelle
Total des produits des subventions ²²	1 087 830	1 079 442	1 076 278	1 080 680	1 011 507	1 067 147
Total des produits de l'activité	138 252	95 615	139 698	114 522	114 619	138 252
Total général	1 226 082	1 162 237	1 215 676	1 167 136	1 106 723	1 173 149

	2009	2010	2011	2012	2013	Moyenne annuelle
Part des subventions / total produits	88,7 %	91,9 %	88,5 %	90,4 %	89,8 %	88,5 %
Part des produits de l'activité / total produits	11,3 %	8,1 %	11,5 %	9,6 %	10,2 %	11,5 %

Source : Théâtre de Vienne

5.3- Les effets de la variation du nombre de spectacles

Afin de faire face aux difficultés financières de la régie, le conseil d'administration a décidé, à plusieurs reprises, de réduire le nombre de spectacles de la saison.

La chambre a analysé les conséquences financières de l'augmentation ou de la diminution du nombre de spectacles, toutes choses égales par ailleurs (taux de fréquentation identique pour chaque séance). Par simplification, il a été pris pour hypothèse que le montant des subventions ne varierait pas. Les montants annoncés pour 45 représentations²³ correspondent au compte administratif 2013.

²⁰ Les produits du bar représentent moins de 1 000 € chaque année et 731,66 € en 2013.

²¹ Sous réserve de l'incidence de l'absence de rattachement des charges et des produits avant 2012.

²² TOM + activités artistiques.

²³ Le théâtre a assuré 45 représentations au cours de la saison 2013/2014, il a donc été compté 45 représentations pour l'exercice 2013.

Le tableau ci-dessous fait apparaître l'économie potentielle d'une réduction de cinq spectacles et le surcoût potentiel d'une augmentation de cinq spectacles, « toutes choses égales par ailleurs ».

Tableau n° 14

En euros	45 représentations	40 représentations	50 représentations
Théâtre en ordre de marche	688 967	688 967	688 967
Charges de diffusion et de programmation	404 733	359 763	449 703
Produits de la billetterie	79 143	70 349	62 532
Total	1 014 557	978 381	1 076 138
Économie/surcoût		- 36 176	61 580

Source : comptes administratifs.

Les dépenses correspondant au « Théâtre en ordre de marche » sont invariables, quel que soit le nombre de séances programmées. En revanche, les charges de diffusion, qui correspondent à l'achat de spectacles et aux frais directement liés aux spectacles (droits d'auteur, locations, salaires des intermittents) sont calculés en 40/45^{ème} du coût pour 40 représentations et 50/45^{ème} de ce même coût pour 50 représentations. De même, le produit de la billetterie est calculé au 40/45^{ème} ou 50/45^{ème} du montant encaissé en 2013.

Il en résulte que la suppression de cinq spectacles entraînerait une économie de 36 176 €, soit 3,1 % des dépenses de fonctionnement. Ce résultat est établi sans compter les risques de désaffection du public et de réduction des subventions que peut entraîner une réduction de la programmation. De l'autre côté, la programmation de cinq représentations supplémentaires se traduirait par un coût supplémentaire de 61 580 €.

5.4- La dette de l'établissement

La dette de la régie, inexistante jusqu'en 2009, résulte, à partir de 2010 de la souscription d'un emprunt de 200 000 € à options de tirages ainsi que d'une ligne de trésorerie.

5.4.1- L'emprunt

L'emprunt a été mobilisé en deux fois : 85 000 € en décembre 2010 puis 115 000 € en décembre 2011, avec une durée d'amortissement de 10 ans et des taux fixes respectifs de 3,18 % et 3,94 %²⁴. En 2010, les dépenses d'équipement ont représenté 78 526 €, mais en 2011, elles n'ont représenté que 13 085 €, alors qu'un emprunt supplémentaire a été contracté cette même année pour 7 340 €. En 2012 les dépenses d'équipement se sont élevées à 68 533 € et en 2013, 14 402 €. De fait, la section d'investissement a été régulièrement excédentaire (solde d'exécution + report de l'année précédente) : 147 939 € en 2011, 94 697 € en 2012, 97 246 € en 2013.

Le montant mobilisé de l'emprunt aurait donc pu être réduit de moitié.

²⁴ Le taux convenu était EONIA + 0,80 (Conseil d'administration du 2 décembre 2009).

5.4.2- Les facilités de trésorerie

Pour permettre à la régie de faire face à d'éventuels retards de versement de subvention, le conseil d'administration a autorisé, en 2009, la souscription de ligne de trésorerie. Les montants mobilisés ont varié de 300 000 € (de 2009 à 2012), à 250 000 € en 2013 puis 180 000 € en 2014²⁵. Le taux est variable, indexé sur EONIA²⁶ plus une majoration qui a augmenté tout au long de la période.

5.5- Conclusion sur le modèle économique

Le modèle économique se caractérise par une très forte dépendance aux dotations versées par l'État et les collectivités locales : les dépenses de fonctionnement sont financées à près de 90 % par des subventions, dont 64 % provenant de la ville.

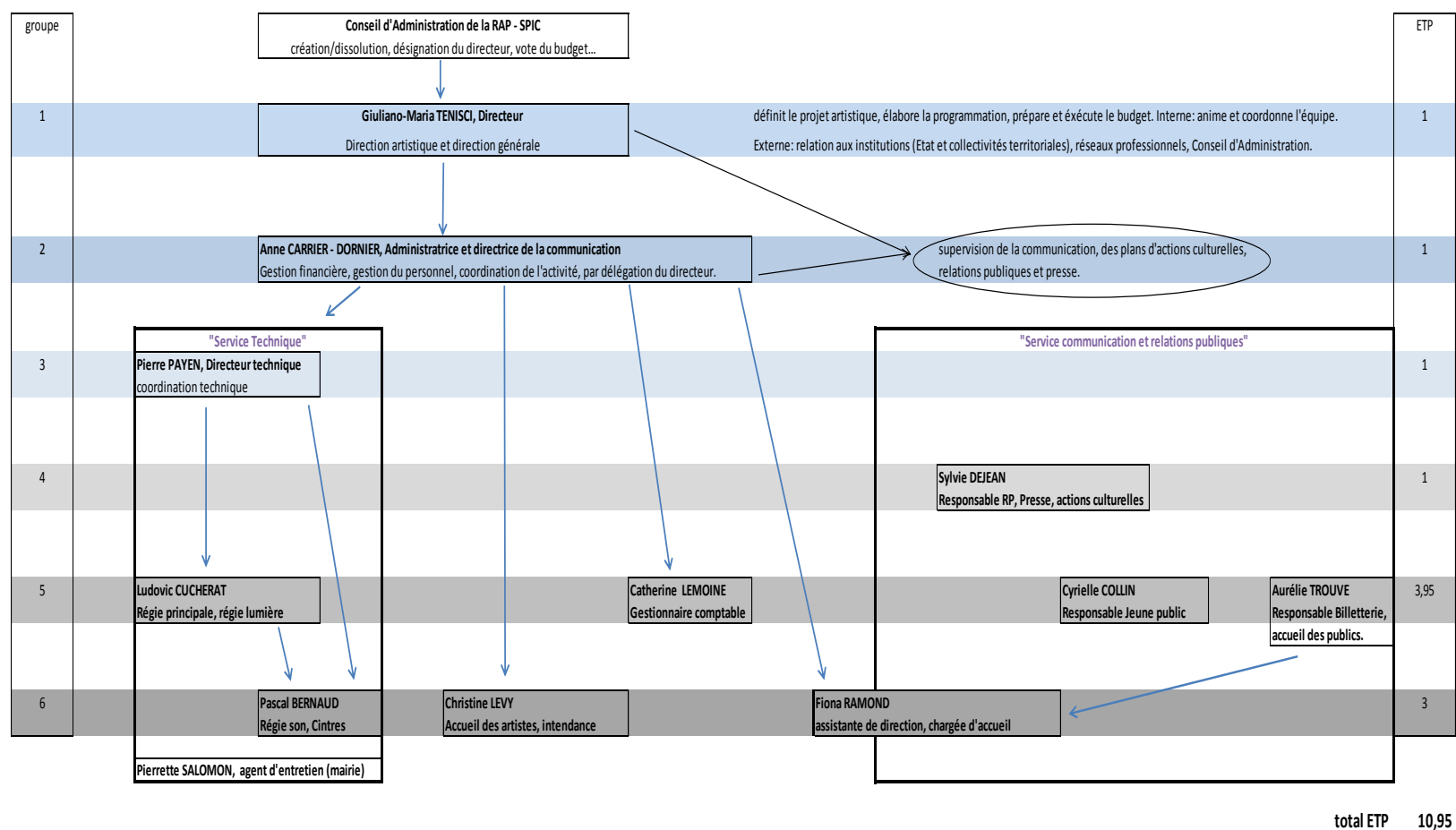
Par ailleurs, l'établissement ne dispose que de peu de marges de manœuvre sur les recettes de la billetterie. Si le taux de fréquentation peut être amélioré, la dimension de la jauge ne permet pas d'espérer une augmentation significative des produits. Pour les mêmes raisons, une augmentation du prix des billets aurait peu d'effet sur les produits de la billetterie. Enfin, l'augmentation du nombre de représentations engendrerait des coûts supplémentaires supérieurs à l'augmentation des ressources de billetterie.

De fait, l'établissement devrait rechercher des économies de fonctionnement en réduisant les frais de personnel et en favorisant des partenariats avec les autres acteurs du spectacle vivant de l'agglomération.

La définition d'une stratégie de mutualisation de la ville dans le domaine du spectacle vivant, ainsi qu'un rapprochement de l'établissement avec d'autres structures, telles que le Manège de l'espace Saint Germain (salle municipale) ou encore « Jazz à Vienne », rattaché à la communauté d'agglomération, pourrait également contribuer à améliorer la situation financière du théâtre.

²⁵ Conseil d'administration du 27 novembre 2014.

²⁶ EONIA + 0,80 en 2010 à EONIA + 2,5 en 2014.

6- **ANNEXES**6.1- **Organigramme**

→ lien hiérarchique

6.2- Tarifs

	HORS abonnement	AVEC abonnement
Tarif normal		
Plein tarif	20 €	16 €
Tarif senior	17 €	
Tarif CE -groupe	16 €	
Tarif jeune, étudiant, demandeur d'emploi	10 €	9 €
Tarif famille		
Adulte	9 €	7 €
Tarif jeune, étudiant, demandeur d'emploi	7 €	5 €
Enfant	5 €	

Source : Théâtre de Vienne.

L'abonnement comprend l'engagement d'acheter trois places.

6.3- Tableaux détaillés du théâtre en ordre de marche et des activités artistiques

Les tableaux ci-dessous ont été constitués à l'aide de données fournies par le théâtre de Vienne qui a entrepris, depuis 2013, une démarche tendant à l'analyse financière proche de celle présentée ici. Les données ne concernent que les flux financiers de la section de fonctionnement.

Théâtre en ordre de marche : produits

	Réalisé 2012	Réalisé 2013	BP 2014 actualisé	BP 2015
Dotations non affectées et subventions d'équilibre	1 085 702,00 €	970 000,00 €	964 000,00 €	977 000,00 €
<i>Dont État (DRAC)</i>	43 000,00 €	43 000,00 €	43 000,00 €	45 000,00 €
<i>Dont région Rhône-Alpes</i>	110 000,00 €	110 000,00 €	110 000,00 €	110 000,00 €
<i>Dont Département</i>	92 000,00 €	77 000,00 €	71 000,00 €	80 000,00 €
<i>Dont Commune</i>	840 702,00 €	740 000,00 €	740 000,00 €	742 000,00 €
Location de la salle	29 068,00 €	19 403,31 €	22 825,00 €	21 000,00 €
Recettes annexes liées à l'activité (bar,...)	1 135,00 €	731,66 €	1 800,00 €	1 000,00 €
Produits exceptionnels	14 612,00 €	1 853,27 €	700,00 €	700,00 €
Transferts de charges et reprises sur provisions	18 314,00 €	23 953,32 €	1 079,00 €	
Résultat exercice précédent (si positif)	66 820,00 €	14 581,04 €	13 923,00 €	17 248,00 €
TOTAL des produits	1 215 651,00 €	1 030 522,60 €	1 004 327,00 €	1 016 948,00 €

Source : théâtre de Vienne et retraitement CRC

Les subventions inscrites dans la section « Théâtre en ordre de marche » sont non affectées dans le sens où elles ne sont pas versées pour la production d'un spectacle précis ou pour la mise en œuvre d'une action identifiée. Les revenus tirés de la location du théâtre à des organismes extérieurs représentent moins de 2 % et les subventions plus de 94 % des produits du théâtre en ordre de marche. Les recettes liées à l'activité (essentiellement le bar) sont comptées dans les produits du théâtre en ordre de marche parce qu'elles ne sont pas liées à la programmation.

Théâtre en ordre de marche : charges

	Réalisé 2012	Réalisé 2013	BP 2014 actualisé	BP 2015
Achats liés au théâtre en ordre de marche	21 784,00 €	30 339,49 €	35 107,00 €	36 000,00 €
<i>Dont fournitures et matériels</i>	6 628,00 €	5 965,56 €	6 211,00 €	6 500,00 €
<i>Dont fluides</i>	15 156,00 €	24 373,93 €	28 896,00 €	29 500,00 €
Services extérieurs	39 377,00 €	25 525,02 €	26 972,00 €	28 000,00 €
<i>Dont sous traitance, loyers, charges, crédit-bail</i>	12 065,00 €	5 114,00 €	6 091,00 €	6 000,00 €
<i>Dont locations, entretien et maintenance</i>	20 233,00 €	17 193,78 €	16 971,00 €	18 000,00 €
<i>Dont assurances, études, documentation</i>	7 079,00 €	3 217,24 €	3 910,00 €	4 000,00 €
Autres services extérieurs	41 917,00 €	37 976,26 €	37 277,00 €	40 950,00 €
<i>Dont honoraires</i>	1 794,00 €	2 493,27 €	2 790,00 €	1 500,00 €
<i>Dont publicité, communication, relations publiques</i>	1 968,00 €	1 782,81 €	1 700,00 €	1 700,00 €
<i>Dont frais de transports, déplacements et missions</i>	20 443,00 €	15 551,77 €	18 463,00 €	22 000,00 €
<i>Dont frais postaux, télécommunication, services bancaires</i>	17 712,00 €	18 148,41 €	14 324,00 €	15 750,00 €
Impôts et taxes	154,00 €	446,31 €	150,00 €	470,00 €
Charges de personnel du TOM	566 550,00 €	553 194,95 €	547 537,00 €	556 280,00 €
<i>- dont salariés de la structure (administratif)</i>	Non précisé	279 372,78 €	223 329,00 €	220 400,00 €
<i>- dont agents mis à disposition par une collectivité</i>	28 800,00 €	28 800,00 €	29 640,00 €	30 200,00 €
<i>- dont salariés de la structure (technique)</i>	Non précisé	91 353,00 €	116 018,00 €	126 000,00 €
<i>Charges sociales</i>	Non précisé	153 669,17 €	178 550,00 €	179 680,00 €
Autres charges de gestion courante	2 057,00 €			
Charges financières	5 811,00 €	6 928,17 €	6 078,00 €	6 500,00 €
Charges exceptionnelles	9 984,00 €	936,19 €	225,00 €	295,00 €
Dotation aux amortissements	27 737,00 €	33 621,28 €	25 624,00 €	25 000,00 €
Dotation aux provisions pour risque et charges	0,00 €		5 000,00 €	5 000,00 €
	Réalisé 2012	Réalisé 2013	BP 2014 actualisé	BP 2015
Total des charges TOM (a)	715 371,00 €	688 967,67 €	683 970,00 €	698 495,00 €
Total des produits TOM (b)	1 215 651,00 €	1 030 522,60 €	1 004 327,00 €	1 016 948,00 €
Disponible artistique (b-a)	500 280,00 €	341 554,93 €	320 357,00 €	318 453,00 €

Source : théâtre de Vienne et retraitement CRC

Les charges de personnel ont représenté, en 2013, plus de 80 % des dépenses du théâtre en ordre de marche.

Le disponible artistique a diminué de près de 260 000 € (31 %) entre 2012 et 2013 et la régie prévoit la poursuite de cette réduction. Celle-ci est liée à la réduction des subventions du département (- 15 000 €) et surtout de la ville (- 100 000 €).

Activités artistiques : produits

	Réalisé 2012	Réalisé 2013	BP 2014 actualisé	BP 2015
Produits artistiques	91 051,00 €	94 484,30 €	89 072,00 €	92 700,00 €
<i>Dont billetterie</i>	70 634,00 €	79 143,01 €	81 000,00 €	82 000,00 €
<i>Dont participations aux actions (direction artistique et organisation de spectacles ou évènements)</i>	14 867,00 €	15 341,29 €	8 072,00 €	10 700,00 €
<i>Dont Insertion publicitaire/ droits de suite en 2012</i>	5 550,00 €			
Subventions affectées	58 423,00 €	41 507,00 €	64 007,00 €	44 747,00 €
<i>dont DRAC Éducation artistique</i>	13 000,00 €	14 100,00 €	13 500,00 €	15 230,00 €
<i>dont Région Rhône-Alpes culture (APSV, FIACRE,...)</i>	16 603,00 €	19 207,00 €	11 817,00 €	20 052,00 €
<i>dont Rhône pluriel</i>	13 280,00 €		18 708,00 €	2 500,00 €
<i>dont Département</i>	2 490,00 €	3 200,00 €	3 000,00 €	3 000,00 €
<i>dont communauté d'agglomération</i>	10 000,00 €	5 000,00 €	15 000,00 €	
<i>dont contrats aidés pour l'emploi (ou ONDA en 2012)</i>	3 050,00 €	0,00 €	1 982,00 €	3 965,00 €
Produits hors disponible artistique	149 474,00 €	135 991,30 €	153 079,00 €	137 447,00 €

Disponible artistique	500 280,00 €	341 554,93 €	320 357,00 €	318 453,00 €
-----------------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Total des produits (y/c le disponible artistique)	649 754,00 €	477 546,23 €	473 436,00 €	455 900,00 €
--	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

Source : théâtre de Vienne et retraitement CRC

Le « théâtre en ordre de marche » permet de dégager un disponible artistique qui représente 69,6 % des produits artistiques, ce qui signifie que les ressources (subventions affectées + billetterie) issues de l'activité artistique du théâtre ne représentent que 30 % des financements de l'activité artistique.

Activités artistiques : charges

	Réalisé 2012	Réalisé 2013	BP 2014 actualisé	BP 2015
Diffusion/Programmation	574 039,00 €	404 733,30 €	398 074,00 €	410 200,00 €
<i>Dont achat de spectacles et salaires artistiques</i>	321 866,00 €	237 272,50 €	224 542,00 €	237 000,00 €
<i>Dont droits d'auteurs</i>	26 177,00 €	19 089,40 €	15 436,00 €	18 200,00 €
<i>Dont charges techniques affectées à l'activité (Locations, fournitures, sécurité,...)</i>	31 615,00 €	13 144,90 €	24 260,00 €	22 500,00 €
<i>Dont personnel technique intermittent affecté</i>	112 458,00 €	79 296,00 €	79 792,00 €	72 000,00 €
<i>Dont charges de communications affectées</i>	81 923,00 €	55 930,50 €	54 044,00 €	60 500,00 €
Coproductions et résidences	55 500,00 €	57 500,00 €	55 000,00 €	43 000,00 €
<i>Dont apports soutien à la création</i>	20 500,00 €	32 500,00 €	30 000,00 €	23 000,00 €
<i>Dont défraiements et transports</i>	35 000,00 €	25 000,00 €	25 000,00 €	20 000,00 €
Autres achats liés à l'activité (transports des publics, organisation de conférences...)	5 449,00 €	1 389,70 €	3 114,00 €	2 700,00 €
Total des charges d'activités artistiques	634 988,00 €	463 623,00 €	456 188,00 €	455 900,00 €

Source : théâtre de Vienne et retraitement CRC

Plus de la moitié des dépenses d'activité artistique correspondent à des achats de spectacle et rémunérations versées aux artistes.

6.4- Acronymes

- ♦ ACSé : Agence nationale pour la cohésion et l'égalité de chances ;
- ♦ APSV : Aides à projets spectacle vivant, subventions du conseil régional ;
- ♦ CAPI : Communauté d'agglomération des portes de l'Isère ;
- ♦ CAPV : communauté d'agglomération du pays viennois, appelée aussi ViennAgglo ;
- ♦ CDDRA : Contrat de développement durable Rhône-Alpes : instrument du conseil régional pour l'aide au financement d'initiatives en faveur de l'aménagement du territoire ;
- ♦ CDII : Contrat à durée indéterminée intermittent ;
- ♦ CGCT : Code général des collectivités territoriales ;
- ♦ CUCS : Contrats urbains de cohésion sociale : financement de l'État et des collectivités locales dans le cadre de la politique de la ville ;
- ♦ DRAC : Direction régionale des affaires culturelles (État) ;
- ♦ EONIA : Euro overnight index average, moyenne des taux constatée sur le marché interbancaire de l'euro ;
- ♦ FIACRE : Fonds pour l'innovation artistique et culturelle en région Rhône-Alpes ;
- ♦ ONDA : Office national de diffusion artistique (distribue des subventions de l'État) ;
- ♦ RAP : Régie autonome personnalisée ;
- ♦ TOM : Théâtre en ordre de marche.