

Chambre régionale  
des comptes

Basse-Normandie,  
Haute-Normandie



## Rapport d'observations définitives

### **ETABLISSEMENT PUBLIC DE COOPERATION CULTURELLE « LE VOLCAN »**

(Seine-Maritime)

Exercices 2009 et suivants

Observations délibérées le 13 avril 2015

## SOMMAIRE

<b>SYNTHÈSE</b> .....	<b>1</b>
<b>PRINCIPALES RECOMMANDATIONS</b> .....	<b>2</b>
<b>I - RAPPEL DE LA PROCÉDURE</b> .....	<b>2</b>
<b>II - GOUVERNANCE ET CONFORMITÉ DU CADRE JURIDIQUE</b> .....	<b>3</b>
<b>A - Rappel historique synthétique et présentation du contexte</b> .....	<b>3</b>
<b>B - La création de l'EPCC</b> .....	<b>4</b>
1 - Le contexte juridique et d'activité .....	4
2 - Le processus de création de l'EPCC Le Volcan .....	5
3 - Les évolutions statutaires .....	5
<b>C - Les missions dévolues à l'établissement</b> .....	<b>5</b>
1 - Objet social .....	5
2 - Le choix du régime de gestion .....	6
<b>D - Les moyens d'actions donnés à l'établissement</b> .....	<b>7</b>
1 - Les textes en vigueur.....	7
2 - Les dispositions statutaires relatives aux personnels .....	7
3 - Les biens nécessaires au fonctionnement de l'établissement .....	8
4 - Les ressources financières de l'établissement.....	11
<b>E - Le Conseil d'administration</b> .....	<b>11</b>
1 - Composition.....	11
2 - Le président du conseil d'administration .....	12
3 - Fonctionnement du conseil d'administration .....	13
4 - Attributions du conseil d'administration.....	14
<b>F - Le Directeur</b> .....	<b>16</b>
1 - Le processus initial de recrutement .....	16
2 - Les renouvellements de contrat du directeur .....	16
3 - Les fonctions du directeur.....	18
<b>III - ORGANISATION ET SITUATION FINANCIÈRE</b> .....	<b>18</b>
<b>A - Désignation du comptable public</b> .....	<b>18</b>
<b>B - Le compte dans un établissement bancaire</b> .....	<b>19</b>
<b>C - Organisation budgétaire et comptable</b> .....	<b>19</b>
1 - Comptabilité générale et comptabilité UNIDO .....	19
2 - Le circuit des recettes de billetterie.....	21
<b>D - Commande publique</b> .....	<b>22</b>
1 - Les délibérations du conseil d'administration.....	22
2 - Les comptes rendus au conseil d'administration des marchés passés.....	22
<b>E - La fiabilité des comptes</b> .....	<b>23</b>
1 - La comptabilisation des immobilisations et des amortissements .....	23
2 - Les provisions .....	24
3 - Comptabilisation des subventions reçues.....	24
<b>F - Les charges d'exploitation</b> .....	<b>25</b>
1 - Comptabilisation des frais de mission.....	25
2 - Les rémunérations versées au directeur.....	26
<b>G - Conclusion concernant la fiabilité et la sincérité des comptes, et le contrôle interne</b> .....	<b>27</b>
<b>H - Évolution de la situation financière</b> .....	<b>27</b>
1 - Fonds de roulement, besoin en fonds de roulement et trésorerie .....	27
2 - Produits et charges d'exploitation .....	28
<b>IV - LES ACTIVITÉS</b> .....	<b>31</b>
<b>A - Les missions statutaires</b> .....	<b>31</b>
1 - L'activité artistique de l'établissement.....	31
2 - Le public .....	31
3 - L'inscription dans son environnement.....	31

<b>B - Outils et moyens de suivi.....</b>	<b>31</b>
1 - Les tableaux de suivi des fréquentations .....	32
2 - Les tableaux de bord financiers .....	32
3 - Les tableaux relatifs à l'origine des spectateurs .....	32
4 - Les tableaux de suivi d'activité .....	32
5 - Conclusion .....	32
<b>C - Les résultats .....</b>	<b>33</b>
1 - Données générales.....	33
2 - Actions révélant une approche pluridisciplinaire .....	33
3 - Actions visant à favoriser la création.....	35
4 - Actions de soutien à destination des professionnels .....	36
5 - Actions à destination du « <i>Jeune public</i> » .....	36
6 - Conclusion .....	38
<b>ANNEXES.....</b>	<b>39</b>

## **SYNTHÈSE**

Le Volcan est un établissement public de coopération culturelle. Créé par arrêté préfectoral du 25 février 2009, il répond à la volonté de la ville du Havre et de l'Etat. Il est régi par les dispositions du code général des collectivités territoriales.

L'arrêté constitutif, comme les conventions passées avec l'Etat et chacune des collectivités territoriales se réfèrent au label des scènes nationales issu des circulaires du Ministre de la culture et de la communication.

Sur le plan de la gestion, la chambre invite l'établissement à mettre en conformité sans délai l'utilisation effective du compte bancaire avec les usages autorisés par le conseil d'administration interne. Plusieurs progrès sont également à réaliser. En particulier, la délibération initiale de création de l'emploi de directeur est à compléter et le contrat correspondant à mettre en conformité.

Pour le reste, la chambre conclut à la bonne qualité des comptes et à la maîtrise des dispositifs de contrôles internes.

Ce constat intervient toutefois sur une période de dégradation du résultat financier. L'excédent passe de 220 000 euros (€) en 2011 à moins de 8 000 € en 2013, sur un budget annuel d'environ 4,7 M€. Certes, l'établissement a réduit ses charges de structure de 1,8 % par an, alors que les subventions de l'État et des collectivités territoriales diminuaient au rythme de 1,2 % par an. Grâce à une convention « jeune public » passée avec la ville du Havre, le budget artistique a progressé de 1,3 % par an. Un des atouts du Volcan est d'ailleurs la forte part des publics scolaires et étudiants. Mais sur la période 2011-2013, l'établissement a subi les effets de son implantation provisoire en gare maritime. La fréquentation totale diminue de 3,6 % au cours de la période 2009-2013, même si la baisse de la recette est limitée à - 0,7 % par an. De manière globale, les recettes propres d'activité ne couvrent jamais plus de 11 % des charges et 23 % des seules charges artistiques. Pour l'avenir, cette situation pourrait se dégrader. L'établissement bénéficiera de la rénovation du Grand Volcan entreprise par la ville du Havre, mais plusieurs saisons seront nécessaires pour intégrer l'incidence future de cet équipement sur ses équilibres de gestion.

Et surtout, le cadre juridique et l'organisation de sa gouvernance ne permettent pas d'inscrire son action dans la durée. Les partenaires publics apportent 3,9 Md€ de subventions environ. Depuis 2012, les conventions de financement que ces acteurs publics passent avec Le Volcan font reposer les subventions sur le nombre prévisionnel de billets vendus multiplié par des contributions à l'écart entre coûts de revient et prix de vente des places. Elles n'associent pas, à ses missions statutaires de service public, l'énonciation d'objectifs mesurables fondant les subventions allouées. De plus, depuis 2010, en contradiction avec le code général des collectivités territoriales, le projet artistique du directeur n'est plus approuvé par le conseil d'administration. Pourtant, c'est cette adhésion qui devrait fonder le mandat qui lui est confié. Enfin, sur plusieurs points, les statuts ne sont pas conformes au code général des collectivités territoriales : composition du conseil d'administration, apports et part respective des contributions financières de chacune des personnes publiques membres, incluant les mises à disposition de biens.

La chambre engage donc le théâtre public à faire évoluer cette situation. En se perpétuant, elle l'exposerait à des risques, dont ceux inhérents à un déséquilibre entre engagements reçus de financements annuels, et engagements pris pluriannuels en termes de contrats de travail, d'emprunts et de baux.

## **PRINCIPALES RECOMMANDATIONS**

Dans sa réponse, l'ordonnateur s'est engagé à mettre en œuvre les recommandations n° 2 et n° 8.

- 1 - Vérifier les arrêtés et délibérations permettant d'attester de la qualité des représentants de l'État au conseil d'administration.
- 2 - Modifier les statuts afin de mettre en conformité la composition du conseil d'administration avec l'article L.1431-4 du CGCT.
- 3 - Modifier les statuts afin d'y prévoir les apports respectifs et la part respective des contributions financières de chacune des personnes publiques membres de l'établissement, incluant les mises à disposition de biens nécessaires à son fonctionnement, conformément à l'article R. 1431-2 du CGCT.
- 4 - Adjoindre systématiquement aux procès-verbaux du conseil d'administration les pouvoirs donnés par ses membres absents.
- 5 - Limiter les opérations effectuées sur le compte bancaire aux seules opérations autorisées par la délibération du conseil d'administration, à savoir à ce jour les dépôts de recettes propres, à l'exclusion de toutes dépenses et de toutes recettes d'emprunts ou de crédits de trésorerie.
- 6 - Délibérer sur les orientations générales de la politique de l'établissement et, formellement, sur les projets artistiques présentés par le directeur, tant lors du recrutement initial que lors des renouvellements de contrat.
- 7 - Délibérer sur un projet de contrat pluriannuel avec chaque partenaire public, assurant la transparence des subventions allouées au regard d'objectifs associés aux missions statutaires de service public de l'établissement.
- 8 - Rechercher avec les partenaires publics et la ville du Havre, propriétaire de l'espace Niemeyer, la contractualisation d'un plan pluriannuel d'investissement.
- 9 - Soumettre à la délibération du conseil d'administration le régime indemnitaire applicable au directeur en précisant, le cas échéant, les modalités de modulation de la part variable, puis mettre le contrat de travail en conformité avec la délibération.
- 10 - Sans méconnaître l'obligation résultant du cahier des charges et des missions des scènes nationales de transmettre la comptabilité analytique UNIDO au Ministère de la culture et de la communication, se doter d'un outil permettant des calculs économiques et un suivi adaptés aux contrats de subventions passés avec les partenaires publics.

### **I - RAPPEL DE LA PROCÉDURE**

La chambre a inscrit à son programme l'examen de la gestion de l'établissement public de coopération culturelle à partir de l'année 2011, confié à M. Jean-Marc Le Gall, premier conseiller.

Par lettre en date du 18 avril 2014, le président de la chambre en a informé M. Jean-François Driant, directeur. Il en a également informé M. Édouard Philippe, président du conseil d'administration.

L'entretien de fin de contrôle a eu lieu le 26 novembre 2014 entre M. Jean-François Driant, ordonnateur et représentant légal, d'une part, et le rapporteur, d'autre part.

L'examen de la gestion a été principalement conduit selon les axes suivants :

- la gouvernance et la conformité du cadre juridique ;
- l'organisation de la gestion et la situation financière ;
- le suivi des activités.

Lors de sa séance du 12 décembre 2014, la chambre a arrêté ses observations provisoires portant sur les années 2009 à 2014. Celles-ci ont été transmises dans leur intégralité à M. Jean-François Driant, Directeur et, pour les parties qui les concernent, aux personnes nominativement ou explicitement mises en cause.

L'ordonnateur en fonctions et les tiers destinataires ont répondu selon les modalités suivantes :

- l'association Maison de la Culture du Havre (MCH) par l'intermédiaire de sa Présidente, le 26 mars 2015 ;
- le conseil d'administration de l'EPCC Le volcan, par l'intermédiaire de son Président, le 27 mars 2015 ;
- l'EPCC Le volcan, par l'intermédiaire de son Directeur, le 30 mars 2015.

Après avoir entendu le rapporteur et pris connaissance des conclusions du procureur financier, la chambre a arrêté, le 13 avril 2015, le présent rapport d'observations définitives qui a été communiqué au maire en fonctions le 17 avril 2015.

Ce rapport, auquel est jointe la réponse du directeur de l'EPCC « Le Volcan », qui engage la seule responsabilité de son auteur, devra être communiqué à l'assemblée délibérante de l'établissement lors de sa plus proche réunion suivant sa réception. Il fera l'objet d'une inscription à l'ordre du jour, sera joint à la convocation adressée à chacun de ses membres et donnera lieu à un débat.

Ce rapport sera, ensuite, communicable à toute personne qui en ferait la demande en application des dispositions de la loi n° 78-753 du 17 juillet 1978.

## **II - GOUVERNANCE ET CONFORMITÉ DU CADRE JURIDIQUE**

### **A - Rappel historique synthétique et présentation du contexte**

Les principales étapes qui ont marqué l'histoire du Volcan, trouvent leur origine dans la création, le 24 juin 1961, par André Malraux, du Musée-Maison de la Culture du Havre, premier du genre.

Séparée du musée, la maison de la culture s'est installée sous un chapiteau situé à l'emplacement où, en 1982, prennent place les bâtiments conçus par l'architecte brésilien Oscar Niemeyer (photo en annexe n° 1). Elle est baptisée « Le Volcan » par son directeur, à l'époque Alain Milianti.

L'ensemble comporte un « grand Volcan » qui abritait une scène d'environ 1 000 places, un cinéma et des espaces d'accueil du public. Après 25 ans d'exploitation le cinéma d'art et d'essai « l'Éden » a fermé en janvier 2010 pour des raisons de sécurité.

Il comporte également un « petit Volcan » qui abritait les locaux administratifs et techniques, ainsi qu'une seconde salle.

À compter de 1999, une ancienne brasserie adjacente, située dans l'Espace Niemeyer, accueille l'Agora, renommée en 2007 Cabaret Electric, qui y demeure jusqu'en 2011, date de sa fermeture.

En 2011, la ville du Havre a décidé d'engager une réhabilitation complète de l'espace Niemeyer dont l'achèvement est prévu pour l'hiver 2014-2015.

Afin d'ouvrir le lieu sur la ville, le « petit Volcan » accueillera la nouvelle médiathèque et un café-restaurant prendra place entre les deux « volcans ».

Le chantier vise aussi à rénover le Grand Volcan afin d'améliorer l'acoustique de la grande scène et les fonctionnalités de l'accueil du public, de créer à la place de l'ancien cinéma une petite scène pour le jeune public, de créer un espace de club de jazz et, d'une manière générale, rendre le lieu conforme aux normes techniques et de sécurité.

Pendant la période des travaux, l'établissement s'est installé provisoirement dans l'ancienne gare maritime des paquebots, louée au port. Initialement prévu jusqu'en 2016, cet hébergement a pris fin prématurément en juin 2014 pour permettre la démolition de ces bâtiments puis l'installation de l'entreprise Areva dans le cadre de la filière éolienne.

En janvier 2015, Le Volcan s'installera dans son nouvel équipement qui ne sera constitué que d'une grande scène. L'établissement a loué des locaux administratifs à proximité, ainsi que des locaux techniques en zone portuaire.

Cette scène s'insère dans un ensemble remarquable d'équipements des arts de spectacle vivant. La ville du Havre exploite un théâtre municipal (Théâtre de l'Hôtel de Ville) et gère une salle de représentation (Le Petit Théâtre).

La ville et la communauté d'agglomération ont engagé l'aménagement, par une société publique locale (SPL), d'un centre de spectacle et de congrès destiné à être exploité en délégation de service public.

Elle accueille également le centre chorégraphique national du Phare, le théâtre associatif des Bains-Douches et celui, amateur, du Poulailleur. Le « Pasino » la dote d'un lieu dédié au cabaret et à la variété. Un « Magic Mirror » s'y est implanté récemment.

## **B - La création de l'EPCC**

### **1 - Le contexte juridique et d'activité**

Le développement par l'État de structures de création et de diffusion théâtrale s'est poursuivi et amplifié à compter de 1972. Labels et réseaux se sont multipliés dont ceux des scènes nationales. Ils sont constitués de théâtres, de compagnies et de structures de soutien aux différents arts de spectacle vivant. Ils comportent aujourd'hui plus de 173 scènes, auxquels se rajoutent certains festivals et compagnies.

L'action de l'État s'exerce au moyen du service public (il y a cinq théâtres, opérateurs nationaux), de la commande publique ou de la subvention.

Depuis 1982, cette compétence est partagée avec les collectivités territoriales. Celles-ci affirment l'exercice de leur clause de compétence générale et leur libre administration, en particulier par la création d'équipements artistiques et culturels.

Cependant l'État a cherché à structurer l'action publique et à donner un cadre juridique à son partenariat avec les collectivités territoriales.

Le Ministre de la culture et de la communication a adressé aux préfets de région et directeurs régionaux des affaires culturelles la circulaire du 22 octobre 1998 relative à la « *charte des missions de service public pour le spectacle vivant* ». Ce texte vise à définir un cadre commun aux relations contractuelles entre le Ministère de la culture et de la communication et les organismes subventionnés par l'État dans le domaine du spectacle.

La loi n° 2002-6 du 4 janvier 2002 a porté création des établissements publics de coopération culturelle.

Enfin, le ministère de la culture et de la communication a mené entre février 2008 et juillet 2009, les « *Entretiens de Valois* ». Une nouvelle circulaire, signée le 31 août 2010, porte définition de dix labels attribués par l'État et fixe, pour chacun, le cahier des charges et les missions.

## 2 - Le processus de création de l'EPCC Le Volcan

Initialement géré par l'association « Maison de la Culture » du Havre (MCH), le Volcan est devenu « scène nationale » en 1991.

Par délibération n° 2009.01.16 du 26 janvier 2009, le conseil municipal de la ville du Havre a autorisé le maire à saisir le préfet de la Seine-Maritime pour demander la création de ce nouvel établissement public.

L'arrêté préfectoral du 25 février 2009 créait l'établissement public de coopération culturelle « Le Volcan » entre l'État et la ville du Havre et ce, par transformation de l'association comme autorisé par l'article R. 1431-2 du CGCT.

Le 27 mars 2009, une convention entre l'EPCC et l'association « Maison de la culture » du Havre a permis de régler les conditions d'emploi du directeur de l'établissement qui exerçait auparavant les fonctions de directeur de la Scène Nationale au sein de l'association. Ainsi, et à compter du 1<sup>er</sup> avril 2009, le directeur est rémunéré par chacune des deux structures sur la base de deux mi-temps.

## 3 - Les évolutions statutaires

Les statuts initiaux du 25 février 2009 ont été modifiés à trois reprises.

L'arrêté du 13 juillet 2009 modifie la composition du conseil d'administration. Il engage le processus de création de l'EPCC, mais pas dans le cadre d'une transformation de l'association MCH ainsi que l'envisageait une convention entre la ville du Havre et l'association du 30 mars 2009 prévoyant la continuation de l'activité sur un projet propre.

Une convention signée le 30 juin 2009 entre l'établissement et l'association procède au transfert des personnels et des immobilisations nécessaires à la poursuite de l'activité d'exploitation du Volcan. Cette convention prévoit le versement d'un prix de 75 000 € représentant la valeur nette comptable de l'actif net transféré.

L'arrêté du 31 décembre 2013 intègre la création, par la ville du Havre, d'une brasserie et d'un café au sein de l'espace Niemeyer.

Par délibération du 10 octobre 2014, le conseil d'administration a acté, à la fois, le transfert du siège social de l'établissement de l'ancienne gare maritime transatlantique au Grand Volcan et posé le principe de la création d'une vice-présidence du conseil d'administration.

## **C - Les missions dévolues à l'établissement**

### 1 - Objet social

Suivant l'article L. 1431-1 du CGCT, les collectivités territoriales peuvent constituer avec l'État un établissement public de coopération culturelle chargé de la création et de la gestion d'un service public culturel présentant un intérêt pour chacune des personnes morales en cause et contribuant à la réalisation des objectifs nationaux dans le domaine de la culture.

Sont toutefois exclus les services qui, par leur nature ou par la loi, ne peuvent être assurés que par la collectivité territoriale elle-même.



L'arrêté préfectoral de création de l'établissement précise : « *qu'en qualité de gestionnaire du label Scène Nationale, l'EPCC répond à la volonté de la ville du Havre et de l'État d'organiser la diffusion et la confrontation des formes artistiques en privilégiant la création contemporaine, de participer, dans son aire d'implantation, à une action de développement culturel favorisant de nouveaux comportements à l'égard de la création artistique et à une meilleure insertion sociale de celle-ci. Dans cette perspective, l'établissement de coopération culturelle peut être amené à assurer l'exploitation et la gestion sous quelque forme que ce soit et, le cas échéant, en tant que maître d'ouvrage, de sites, équipements et biens immobiliers et mobiliers concourant à la poursuite de cette activité.* »

L'article 3 des statuts précise que la mission de l'établissement est au service de l'intérêt général et porte sur l'exercice d'une véritable mission de service public culturel, conformément à l'article L. 1431-1 précité.

## 2 - Le choix du régime de gestion

### a - Le cadre législatif et réglementaire

L'article 1 de l'arrêté préfectoral n° 09-0175 du 25 février 2009 précise que l'EPCC Le Volcan « *est un établissement public à caractère industriel et commercial* » qui jouit de la personnalité morale depuis la date de sa création.

Suivant la jurisprudence du Conseil d'État, « Union syndicale des industries aéronautiques » du 16 novembre 1956, le mode de gestion industriel et commercial concerne des activités de production, de distribution ou de prestation de service et des financements liés aux coûts du service.

Son mode de gestion privé est soumis aux dispositions des articles L. 2224-1 à L. 2224-6, R. 2221-27 à R. 2221-52, D. 2224-1 à D. 2224-5 du CGCT, sous réserve des dispositions spécifiques concernant les EPCC.

### b - L'évolution du régime de l'entreprise de spectacle

La loi n° 99-198 du 18 mars 1999 définit l'entreprise de spectacle et l'entrepreneur de spectacle. Elle étend son régime à tous les théâtres, publics ou privés. Dans ces conditions, les activités du Volcan constituent des activités d'entreprise de spectacle, soumises à la délivrance d'une licence par l'autorité administrative. Le directeur du Volcan est titulaire, à ce titre, des trois catégories de licences d'entrepreneur de spectacle.

La loi crée un droit de l'État et des collectivités territoriales à subventionner les entreprises de spectacle dans le cadre de conventions. Ce droit autorise à déroger aux dispositions du CGCT ci-dessus concernant les services publics industriels et commerciaux.

### c - Le respect du droit européen sur les aides de l'État

Le droit européen interdit l'intervention des aides d'État sauf dans des cas où ces aides sont compatibles avec la liberté d'entreprise (services sociaux).

Elles peuvent aussi être compatibles dans leurs modalités avec le droit européen. Il s'agit de celles :

- susceptibles d'être allouées dans des domaines prioritaires, sous réserve de respecter des lignes directrices (notamment promouvoir la culture et la conservation du patrimoine) ;
- apportant la compensation d'un service d'intérêt économique général, sous réserve des modalités définies par la jurisprudence européenne Altmark<sup>1</sup> ;

<sup>1</sup> Cour de justice de l'Union européenne, arrêt C-280/00, Altmark, 24 juillet 2003.

- intervenant sur des champs et suivant des modalités du règlement d'exception général d'exemption par catégorie (où l'on retrouve la culture et la conservation du patrimoine), à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2014.

Mais, quel que soit le dispositif auquel se rattachent les interventions, il est toujours renvoyé à des règles de transparence préalable dans la détermination et l'allocation de l'aide.

La culture n'apparaît pas intrinsèquement exclu du droit européen des aides. Postérieurement à l'intervention de la loi sur les EPCC, ce régime des aides d'État et son application ont été en constante évolution. Les modalités d'intervention des aides publiques reçues par Le Volcan ont également évolué.

Toutefois, l'arrêt du Conseil d'État du 6 avril 2007 - commune d'Aix-en-Provence affirme que l'interdiction de ces aides, comme l'exigence de transparence préalable dans leur détermination ne trouverait pas à s'appliquer :

- si celles-ci concernaient des activités qui n'étaient pas de nature à fausser ou menacer de fausser la concurrence et les échanges entre les États membres ;
- ou si elles étaient attribuées à un organisme public mis en place par plusieurs collectivités publiques afin de gérer ensemble un service public.

Une lecture de cette jurisprudence pourrait fonder l'affirmation que les aides allouées au Volcan sont conformes au droit européen. Autorisées par une convention aux termes de l'article 1.2 de l'ordonnance n° 45-2339 du 13 octobre 1945 relative aux spectacles, ces aides sont allouées à un établissement public de coopération culturelle mis en place par l'État et la ville du Havre ayant décidé de créer et de gérer ensemble un service public de théâtre.

## **D - Les moyens d'actions donnés à l'établissement**

### **1 - Les textes en vigueur**

Dans sa partie législative, le CGCT traite de la situation des personnels de l'établissement, autre que le directeur (article L. 1431-6). Il fixe également la liste des ressources dont peut bénéficier l'EPCC (article L. 1431-8).

Les personnels des EPCC à caractère industriel et commercial, à l'exclusion du directeur et de l'agent comptable, sont soumis aux dispositions du code du travail.

Quant à l'article R. 1431-2 du CGCT, il précise que les statuts de l'EPCC prévoient les apports respectifs et la part respective des contributions financières de chacune des personnes publiques membres de l'établissement, les mises à disposition de biens nécessaires à son fonctionnement, ainsi que les dispositions relatives au transfert des personnels lorsque la création de l'établissement résulte de la transformation d'une structure existante.

Une convention entre l'association et l'EPCC a organisé le « *transfert des biens, services et personnels.* » Elle a été signée par l'EPCC et l'association « Maison de la Culture » du Havre le 30 juin 2009 et fait état du transfert de l'ensemble des éléments de l'activité et de la continuité dans l'exploitation de l'activité.

### **2 - Les dispositions statutaires relatives aux personnels**

En dehors du cas du directeur de l'établissement qui relève des dispositions de l'article 10 des statuts, la situation des autres personnels est évoquée à l'article 20.

Dans la rédaction issue de l'arrêté préfectoral de juillet 2009, il est acté que l'EPCC reprend l'ensemble du personnel de l'association, au terme d'une convention avec l'association MCH et non plus, comme prévu au départ, du fait de la transformation de l'association en EPCC.

En application de l'article L. 1224-1 du code du travail, la convention du 30 juin 2009 transfère les contrats de travail de l'intégralité des salariés de l'association de telle sorte que cela n'emporte aucune conséquence en matière sociale pour les salariés. Les droits acquis provisionnés par l'association ont été repris dans la comptabilité de l'EPCC. C'est le cas en particulier de la provision légale constituée en matière de retraite pour 214 755 €.

Le versement correspondant a été acquitté en diminution du prix de cession de 75 000 € nets.

La liste nominative du personnel, leur qualification, la nature de leur contrat et l'état des congés payés et autres éléments acquis au 30 juin 2009, devaient être précisés dans une annexe 6. Celle-ci n'a pu être retrouvée.

### 3 - Les biens nécessaires au fonctionnement de l'établissement

Les statuts en vigueur à ce jour ne comportent pas de dispositions relatives aux moyens immobiliers nécessaires à l'activité de l'établissement telles qu'on les trouve mentionnées, par exemple, dans le cahier des charges et des missions des scènes nationales de 2010 sous l'appellation « moyens architecturaux ». Cette situation ne semble pas conforme aux dispositions de l'article R.1431-2 précité qui prévoient que les statuts comportent des clauses relatives aux « *mises à disposition de biens nécessaires à son fonctionnement.* »

Cette absence de dispositions spécifiques est porteuse d'une incertitude pour l'établissement quant à la pérennité de ses lieux de représentation. La période examinée par la chambre est à cet égard emblématique de cette difficulté.

#### a - L'absence de pérennité des lieux de représentation et d'activité

En 2009, l'EPCC occupait les locaux de l'espace Niemeyer mis à sa disposition gratuitement par la ville du Havre sans convention.

Depuis 2010 l'hébergement de l'établissement repose sur des conventions à caractère précaire et révocable étant précisé que la réalisation de travaux de rénovation du bâtiment du Volcan, notamment pour des raisons de sécurité, ont conduit à l'établissement à déménager temporairement.

Le 22 novembre 2010, une convention a été établie pour l'occupation du domaine public de l'Espace Niemeyer jusqu'au 31 juillet 2011, date prévisionnelle du démarrage des travaux de restructuration du site. Cette occupation est consentie à titre gratuit, la valeur de la location étant estimée à 80 € par m<sup>2</sup> et par an, soit 1 621 760 €.

Pour les besoins de la réalisation des travaux, à compter du 15 avril 2011, le Volcan a occupé les locaux de l'ancienne gare maritime transatlantique sur le territoire portuaire. Une convention d'occupation temporaire du 24 mai 2011 lui a été consentie par le Grand Port Maritime du Havre (GPMH) jusqu'au 1<sup>er</sup> septembre 2016 avec possibilité de mettre fin au contrat le 30 juin de chaque année moyennant un préavis de six mois. Le GPMH a pris en charge l'aménagement d'un espace extérieur de stationnement pour les spectateurs et usagers, les artistes et le personnel de la scène nationale.

Le 29 juin 2011, la sous-commission départementale de sécurité ERP-IGH émet un avis favorable au projet de travaux d'aménagement de la gare maritime. Ceux-ci prévoient à l'origine l'aménagement de deux salles, de 540 places dans la « salle des pas perdus », avec un équipement d'occasion provenant de la salle de l'Odéon, et de 250 places dans le « hall des taxis », avec un équipement récupéré de l'espace Niemeyer. Le cas échéant il est envisagé de construire un espace de stockage extérieur.

Le 21 octobre 2011, la sous-commission a émis un avis défavorable à la réception des travaux, qui ne sera levé que le 18 avril 2013. Un nouvel avis favorable à la poursuite de l'exploitation sera émis le 24 octobre 2013.

Pour ces locaux de 5 000 m<sup>2</sup>, le Volcan a acquitté une redevance annuelle de 55 000 € HT, soit 11 € du m<sup>2</sup>.

Il a été mis fin par anticipation à cette convention le 30 juin 2014, la gare maritime devant être démolie pour accueillir des installations de la filière éolienne. A cette date, le Volcan a quitté l'ancienne gare maritime. Il est devenu locataire de bureaux dans un immeuble situé à proximité du site Niemeyer (Normandy building) et de deux hangars affectés aux services techniques pour un montant total de loyers annuels de 140 000 €. Dans la perspective de la fin des travaux de rénovation réalisés par la ville, l'EPCC a donc du programmer un début de saison 2014/2015 « hors les murs ».

Suite à la rénovation de l'espace Niemeyer, la ville du Havre a prévu de remettre à disposition de l'EPCC la grande salle rénovée, « le Grand Volcan », le « Petit Volcan » étant destiné à accueillir la médiathèque municipale. Un espace commun, affecté à la Scène nationale, sera créé entre les deux. Il comportera un accueil et un espace de convivialité, type bar, restauration.

L'établissement indique qu'une nouvelle convention de mise à disposition du Grand Volcan par la ville à l'établissement a été signée le 3 décembre 2014. Celle-ci n'a pu être examinée par la chambre.

La maîtrise du coût d'exploitation du Grand Volcan nécessitera de l'avoir fait fonctionner sur une période suffisamment longue pour en tirer des conclusions objectives.

#### b - La problématique de l'investissement

La période récente a, en conséquence, été marquée par des difficultés liées aux aménagements nécessaires des lieux de représentation. À ce jour, les incertitudes ne sont pas levées en ce qui concerne l'équipement du futur « grand Volcan ».

La délibération n° 2010-018 l'autorise à conclure le bail avec le GPMH pour la poursuite des activités de la scène nationale dans l'ancienne gare maritime du Havre pendant la période de rénovation du Volcan. Elle l'autorise également à y engager les travaux d'aménagement nécessaires à l'accueil des artistes et des publics dans de bonnes conditions.

C'est par délibération n° 2011-001 que le conseil approuve le financement des aménagements de l'ancienne gare maritime. Par la délibération n° 2011-002, il décide d'amortir ces travaux sur la durée du bail établi avec le GPMH.

Le projet d'investissement s'élève à 579 062 €, contre 125 000 € prévus au budget primitif. Les charges de fonctionnement induites par cette installation (peinture, déménagements des bureaux et du matériel scénique) sont évaluées à 98 155 € contre 164 619 € dans le budget initial.

Cette modification porte, dans la DM, la dotation aux amortissements à 96 783 € contre 52 000 € dans le budget initial.

Le financement de ces aménagements est prévu de différentes façons :

- par le budget d'exploitation de l'établissement public, dont 18 172 € sont virés de la section de fonctionnement vers la section d'investissement ;
- par la transformation d'une subvention de fonctionnement de 82 000 €, versée par la ville du Havre, en subvention d'investissement ;
- par une subvention exceptionnelle de la ville du Havre de 66 000 € sur les exercices 2011 et 2012 permettant l'acquisition d'un gradin ;
- par le recours à un emprunt de 300 000 €.

La délibération n° 2011-009 l'autorise à signer avec la ville du Havre une convention constitutive du groupement de commandes pour des prestations connexes nécessaires au bon déroulement des manifestations culturelles, sportives et festives.

La délibération n° 2013-003 lui donne mandat pour solliciter les subventions les plus élevées possibles afin d'assurer un programme d'équipement scénique de la future salle du Grand Volcan estimé à 1 490 600 € HT.

Par la délibération n° 2013-013, le conseil d'administration sollicite, pour la réalisation de ce programme d'équipement, l'État, la ville du Havre, le département de la Seine-Maritime et la région Haute-Normandie.

Il est précisé qu'à défaut d'obtenir les montants sollicités, l'EPCC réduira le programme et recourra ensuite à des locations de matériels selon les besoins de la programmation.

Le conseil d'administration autorise le directeur à mettre en œuvre ce programme d'équipement scénique.

Toutefois, le plan de financement prévisionnel s'établissait ainsi en juin 2014 :

Charges	Montant HT	Produits	Montant	%
Sonorisation	188 900 €	État	373 900 €	40,3%
Lumière	333 900 €	Région Haute-Normandie	0 €	0,0%
Plateau	238 500 €	Département 76	0 €	0,0%
Vidéo	76 500 €	Ville du Havre	453 900 €	48,9%
Équipement des bureaux et des espaces publics	90 000 €	Volcan	100 000 €	10,8%
<b>Total</b>	<b>927 800 €</b>	<b>Total</b>	<b>927 800 €</b>	<b>100%</b>

Le conseil d'administration d'octobre 2014 devait à nouveau délibérer sur un programme de 1 041 800 € HT, basé sur les participations de la ville du Havre (44 %, soit 453 900 €), de l'État (36 %, soit 373 900 €), du département de la Seine-Maritime (12 %, soit 132 728 €) et de l'EPCC (8 %, soit 81 271 €).

Cette succession de délibérations sur les travaux d'investissement renvoie aux préconisations du cahier des charges et des missions des scènes nationales.

Celui-ci se réfère à un socle des moyens architecturaux. À ce sujet, il précise que les Scènes Nationales doivent disposer d'un équipement dont certaines fonctionnalités sont expressément citées. Mais, le cahier des charges précise également qu'une programmation annuelle des travaux d'entretien et une réflexion régulière sur l'amélioration de l'outil doivent être mise en place en concertation avec la collectivité propriétaire des lieux.

La chambre recommande à l'EPCC de rechercher la contractualisation d'un plan pluriannuel d'investissement avec l'ensemble de ses partenaires publics. Elle prend acte de l'intention de l'établissement de mettre en œuvre cette recommandation dans les meilleurs délais.

#### 4 - Les ressources financières de l'établissement

L'article 16 des statuts, inchangé depuis la création de l'EPCC, reprend *in extenso* la liste des ressources susceptibles d'être encaissées par l'établissement telle qu'énoncée par l'article L. 1431-8 du CGCT.

L'article 21 précise que l'État et la ville du Havre s'engagent à conclure avec l'EPCC, dans les six mois de sa constitution, une convention de financement annuelle renouvelable par laquelle ils s'obligent contractuellement à lui allouer un concours financier. Celui-ci est qualifié de garanti dans son montant et ses modalités de versement.

Il est précisé que, le cas échéant, ces concours, lorsqu'ils visent à soutenir un projet spécifique de l'établissement, pourront s'inscrire dans un cadre conventionnel pluriannuel. Mais aucun montant ni aucun paramètre de la répartition future n'est cité.

Par conséquent, la chambre constate que les statuts ne déterminent ni les apports respectifs, ni la part respective des contributions financières.

Le cadre juridique défini par les statuts contrevient ainsi à l'article R. 1431-2 du CGCT. Il ne permet pas au Volcan de s'inscrire dans la durée.

#### **E - Le Conseil d'administration**

##### 1 - Composition

Les statuts initiaux du 25 février 2009, prévoyaient, à l'article 6, une composition de conseil d'administration selon les modalités suivantes : 3 représentants de la ville du Havre, 3 représentants de l'État, 3 personnalités qualifiées, 1 représentant élu du personnel pour une durée de trois ans renouvelable.

Ils précisaient que l'État et la ville du Havre conviendraient de désigner la présidente de l'association « Maison de la Culture Le Volcan » comme une des trois personnalités qualifiées.

Dès la révision statutaire du 13 juillet 2009, ce même article 6 se trouve modifié. Il énonce que le conseil d'administration est composé de 4 représentants de la ville du Havre, dont le maire ou son représentant, 4 représentants de l'État désignés par le préfet pour une durée de 3 ans renouvelable, 3 représentants de l'association « Maison de la Culture », 3 personnalités qualifiées, 1 représentant élu du personnel pour une durée de trois ans renouvelable.

Les modifications statutaires des 22 septembre 2011 et 31 décembre 2013 ne sont pas revenues sur cette rédaction.

Dans ces conditions, l'effectif du conseil d'administration n'a pas dépassé le seuil de 24 membres composant le CA fixé par l'article R. 1431-4 du CGCT.

Le nombre des représentants des collectivités territoriales et/ou de l'État au conseil d'administration a varié de 6 à 8, conformément aux dispositions du 1<sup>er</sup> alinéa de l'article L. 1431-4 du CGCT qui précise que ces collectivités publiques doivent représenter la majorité des membres du CA.

Aucun des membres du conseil d'administration ne perçoit de rémunération au titre de ses fonctions. En revanche, et conformément à l'article 6 des statuts, les fonctions de membre du conseil d'administration « ouvrent droit aux indemnités de déplacement et de séjour prévues par le décret n° 90-437 du 28 mai 1990 modifié. »

Sur l'ensemble de la période sous revue, cela n'a concerné que deux personnalités qualifiées dont l'une vit à Paris et l'autre en Picardie.

En revanche, l'EPCC ne disposait pas, jusqu'au 9 octobre 2014, des arrêtés préfectoraux attestant de la qualité des représentants de l'État, mais d'un simple courrier.

De plus, la représentation des personnels de l'EPCC au sein du conseil d'administration ne respecte pas les termes exacts des articles de l'alinéa I-3° de l'article L. 1431-4 du CGCT. Ce texte dispose que le conseil d'administration est composé « *de représentants du personnel élus à cette fin.* » L'emploi du pluriel, implique la désignation d'au moins deux personnes.

Enfin, la quatrième catégorie de membre du conseil d'administration de l'EPCC, sous la forme « *d'un membre associé* », n'est pas conforme aux dispositions de l'article L. 1431-4 du CGCT. Ce texte indique que le conseil d'administration est composé de la représentation des collectivités territoriales et de l'État (1°), des personnalités qualifiées (2°) et de représentants du personnel (3°). Cet article rajoute un 4° « *... le cas échéant, de représentants de fondations.* »

Cette liste fermée ne comprend pas la présence de membres associés.

Afin de préserver le rôle historique de l'association « Maison de la Culture » du Havre, sa représentation pourrait éventuellement être obtenue en précisant que les membres publics conviennent de la désigner comme une ou plusieurs des personnalités qualifiées. Le nombre de ces personnalités n'est pas limité, sous réserve de respecter la règle de majorité précédemment évoquée.

La chambre constate que les statuts actuels ne sont pas non plus conformes à l'article L. 1431-4 du CGCT quant à la composition du conseil d'administration.

Elle recommande à l'établissement d'engager les démarches pour faire évoluer les statuts. En réponse, celui-ci s'est engagé à faire des propositions de modifications de ses statuts qui seront soumises au conseil d'administration.

Elle lui recommande également de s'informer des arrêtés permettant d'attester de la qualité des représentants de l'État au conseil d'administration

## 2 - Le président du conseil d'administration

L'article 9 des statuts de l'EPCC précise que le président du conseil d'administration est élu par celui-ci en son sein, à la majorité des deux tiers, pour une durée de trois ans renouvelable qui ne peut excéder, le cas échéant, celle de son mandat électif.

Conformément à ces dispositions, M. Antoine Rufenacht, Maire du Havre, a été élu président du conseil d'administration lors de la réunion constitutive du 27 mars 2009.

M. Édouard Philippe lui a succédé à compter de l'élection qui s'est tenue le 23 décembre 2010.

Conformément aux dispositions de l'article R. 1431-8 du CGCT, le président du conseil d'administration a donné au directeur une délégation de signature. Celle-ci a été approuvée par le conseil du 18 mai 2009 (délibération n° 2009-008). Elle vise les actes suivants :

- « 1° *passer avec l'ensemble des organismes sociaux tous les actes nécessaires à l'établissement de la rémunération du personnel de l'établissement ;*
- 2° *passer les contrats d'assurance ainsi que d'accepter les indemnités de sinistre y afférentes ;*
- 3° *régler les conséquences dommageables des accidents dans lesquels sont impliqués des véhicules de l'établissement ;*

- 4° *créer les régies comptables nécessaires au fonctionnement des services, soumises aux conditions de fonctionnement prévues aux articles R. 1617-1 à R. 1617-8 ;*
- 5° *accepter les dons et legs qui ne sont grevés ni de conditions, ni de charges ;*
- 6° *réaliser les lignes de trésorerie sur la base d'un montant maximum de 100 000 € autorisé par le conseil d'administration ;*
- 7° *fixer les rémunérations et régler les frais et honoraires des avocats, notaires, avoués, huissiers de justice et experts. »*

Cette même délibération impose également au directeur de « rendre compte à chacune des réunions des décisions prises dans le cadre des délégations consenties. »

Ponctuellement et en tant que de besoin, le directeur a bénéficié de délégations spécifiques :

Domaine	N° délibération	Étendue de la délégation
Marchés publics	2009.007	Passer les contrats
Finances	2011.003	Contracter un emprunt = 300 000 €
	2011.012	Ouvrir un compte bancaire dans une banque privée/pour les recettes propres de l'EPCC au nom du régisseur
	2013.003	Mettre en œuvre le programme d'investissement du Grand Volcan (estimation 1 490 000 € HT)
Divers	2010.018	Signer un bail avec le Grand Port Maritime du Havre (loyer estimatif = 50 000 € / 60 €)
	2011.016	Étudier la possibilité de confier à un organisme extérieur les indemnités de fin de carrière

La chambre constate que la régularité des deux élections ayant désigné les présidents de l'EPCC et des délégations données au directeur pourrait être affaiblie par la non-conformité de la composition du conseil d'administration.

### 3 - Fonctionnement du conseil d'administration

Au cours de la période sous revue, le conseil d'administration de l'EPCC s'est réuni au rythme de quatre fois par an, respectant ainsi les dispositions de l'article 7 des statuts qui exige un minimum de deux réunions par an.

Le dépouillement des feuilles d'emargement jointes aux procès-verbaux des réunions du conseil conduit à relever que sur 11 pouvoirs donnés, seuls 6 ont été dûment justifiés par l'établissement.

L'article R. 1431-9 du CGCT prévoit que « les délibérations du conseil d'administration ainsi que les actes à caractère réglementaire de l'établissement font l'objet d'une publicité par voie d'affichage au siège de l'établissement et par publication au recueil des actes administratifs de la préfecture du département où l'établissement a son siège. »

Il ressort de la consultation du site de la préfecture de Rouen qu'à l'exception des délibérations n° 2009.11 à n° 2009.14 et n° 2010.1 à n° 2010.7, les autres délibérations prises par l'assemblée délibérante ont bien fait l'objet des formalités de publicité précitées.

La publicité des actes d'un EPCC répond à deux règles distinctes. D'une part, les décisions du directeur prises sur le fondement de ses pouvoirs propres, au sens du CGCT, constituent des actes réglementaires qui, à ce titre, doivent faire l'objet d'une publication au recueil des actes administratifs. D'autre part, les décisions du directeur prises par délégation du conseil d'administration doivent faire préalablement l'objet d'un compte rendu audit conseil. Les délibérations étant ensuite publiées.



La chambre a constaté que si l'établissement respectait bien l'obligation de publicité des actes relatifs aux marchés publics, la règle avait pu être perdue de vue en ce qui concerne les conventions signées par le directeur, qu'elle invite, pour l'avenir, à faire rentrer dans le cadre précité.

#### 4 - Attributions du conseil d'administration

Les attributions du conseil d'administration résultent de l'article L. 1431-4-II du CGCT, complété par l'article R. 1431-7 de ce même code.

À cet égard, l'article 8 des statuts de l'EPCC, inchangé depuis la création de l'établissement, reprend *in extenso* ces dispositions législatives et réglementaires.

L'ensemble de budgets, décisions modificatives et comptes financiers, ont été régulièrement adoptés par le conseil d'administration.

Cependant, deux types d'attributions importantes n'ont jamais été mises en œuvre.

##### a - Absence de délibération des orientations générales de la politique de l'établissement

À la lecture des procès-verbaux, il apparaît que le conseil d'administration fait régulièrement le point sur la saison en cours, sur le bilan qui en est dégagé et entend la présentation des saisons futures faites par le directeur de l'établissement.

Ces développements sont à caractère informatif et ne donnent pas lieu à délibération. Ils ne peuvent en aucune manière constituer une délibération sur les orientations générales de la politique de l'établissement.

##### b - Absence de délibération sur les contrats d'objectifs

Il résulte des considérants de l'arrêté de création de l'EPCC Le Volcan que celui-ci a, dès son origine, eu la « *qualité de gestionnaire du label "Scène Nationale"* ».

Or, tant la circulaire du 22 octobre 1998 relative à la charte des missions de service public pour le spectacle vivant que la note circulaire du 31 août 2010 précisant le cahier des charges et des missions des scènes nationales, prévoient la signature d'un contrat d'objectifs pour être associé au service public du spectacle vivant et bénéficier du label.

Le cahier des charges et des missions de 2010 fixe cinq principes de gestion touchant au cadre juridique, au recrutement du directeur, au contrat d'objectifs pluriannuel et à l'évaluation, au suivi budgétaire et au suivi annuel des activités.

Concernant le contrat, il précise que, dans un délai d'un an, chaque directeur nouvellement nommé est invité à proposer un premier contrat d'objectifs pluriannuel.

Signé entre la direction de la scène nationale et ses principaux partenaires publics, ce contrat fixe leur accord autour d'une traduction concrète du projet partagé de la scène nationale, formulée sous la forme d'une série d'objectifs évaluables en matière de :

- programmation (diversité, rythme, volume, nombre moyen de représentations par spectacle ...) ;
- partenariats artistiques (compagnonnages, associations avec des artistes, résidences, voire production, coproductions, commandes ...) ;
- fréquentation (jauge offerte, fréquentation payante, non payante, fréquentation scolaire ...) et connaissance du public ;

- impact territorial (manifestations décentralisées, partenariats d'action artistique ou culturelle, rayonnement national et international ...);
- organisation professionnelle et outils de travail ;
- financements et recettes propres.

Enfin conformément au cahier des charges et des missions de 2010, le contrat est à conclure pour une période de quatre années. La dernière est consacrée à l'évaluation contradictoire de la réalisation des objectifs, associant en tant que de besoin le service de l'inspection de la création artistique du ministère de la culture, avant l'élaboration éventuelle d'un nouveau contrat.

L'examen des procès-verbaux du conseil d'administration de l'EPCC Le Volcan, sur l'ensemble de la période contrôlée, n'a pas permis d'isoler les délibérations d'approbation et d'évaluation d'un éventuel contrat d'objectifs, le dernier contrat portant sur la période 2002-2005.

L'établissement indique qu'il n'y a plus de contrats d'objectifs et de moyens depuis 2006 mais uniquement des conventions de financement. Celles-ci seront examinées dans le chapitre consacré à la mise en œuvre des activités.

Aucune évaluation contradictoire n'est intervenue au terme du premier projet artistique.

L'EPCC souligne qu'à compter de 2011, il aurait été difficile de prendre des engagements dans un contexte de rénovation du Volcan et de déménagements incessants.

Toutefois, deux conventions intitulées « *convention d'objectif* » ont été passées entre la scène nationale et la ville du Havre.

L'une court du 24 août 2012 au 31 décembre 2014. Elle a pour objet d'apporter un soutien à la mise en œuvre du projet artistique 2010-2013, « *conforme aux cahiers charges des Scènes nationales* », à la gestion de l'équipement culturel nécessaire à la mise en œuvre de ce projet, et à toutes activités rattachables. Elle attribue pour l'année 2012 une somme globale sur la base des prévisions de prix de vente moyen du billet et de fréquentation. Les subventions des années suivantes devraient être fixées par délibérations du conseil municipal.

L'autre porte sur la période du 24 août 2012 au 30 juin 2015. Elle est fondée sur l'existence d'une programmation municipale « jeune public » et la volonté de l'établissement de consolider la légitimité de son label Scènes nationale. Elle a pour objet la prise en compte, par la ville du Havre, de l'organisation d'une programmation dédiée au jeune public, l'accueil des établissements scolaires, la programmation sur des lieux diversifiés dont les théâtres municipaux et la programmation d'ateliers et d'actions culturelles. Elle attribue, pour l'année 2012, une somme globale sur la base des prévisions de prix de vente moyen du billet et de fréquentation. Les subventions des années suivantes doivent être fixées par délibérations du conseil municipal.

Certes, un contrat d'objectifs pluriannuel entre la scène nationale et les partenaires publics sur cette période aurait dû prendre en compte le contexte de rénovation de l'équipement. Cependant, il apparaît que l'absence d'un tel contrat n'est pas sans risques, que les deux contrats pluriannuels passés avec la ville du Havre n'écartent pas.

Tout d'abord, cette situation ne répond pas aux préconisations du cahier des charges et des missions du label dont se prévaut l'établissement.

Ensuite l'EPCC prend des engagements pluriannuels (personnel, marchés, emprunts, baux) sans aucune dotation initiale et sans lisibilité à plus d'un an sur l'investissement de ses membres.

Enfin, cette situation ne permet pas d'établir, de manière transparente, la façon dont les missions de service public seront prises en compte pour déterminer les subventions annuelles futures, sauf à ramener ces missions à la vente de billets à prix réduits.

La chambre recommande à l'EPCC d'adjoindre systématiquement aux procès-verbaux du conseil d'administration les pouvoirs donnés par ses membres.

Elle engage le conseil d'administration à délibérer sur les orientations générales de la politique de l'établissement et à soumettre une proposition aux partenaires publics d'un contrat d'objectifs pluriannuel, comme s'y sont engagés l'ordonnateur et le président du conseil d'administration.

Elle recommande que cette proposition s'appuie sur les préconisations du cahier des charges du label des scènes nationales, pour formuler des objectifs évaluables.

## **F - Le Directeur**

### **1 - Le processus initial de recrutement**

#### **a - Les textes en vigueur**

Les modalités de recrutement des directeurs d'EPCC sont fixées par les articles L. 1431-5 et R. 1431-10 à R.1431-15 du CGCT.

#### **b - Le déroulement du processus**

Par convention signée le 27 mars 2009 entre le président de l'EPCC et l'association « Maison de la Culture », il a été « *décidé de proposer à l'actuel directeur de l'association le poste de directeur de l'EPCC* » à compter du 1<sup>er</sup> avril 2009. Cette convention a été approuvée par le conseil d'administration.

Ce transfert a été effectué sur la base du projet artistique 2006/2010 qui avait été présenté par le directeur à l'association.

La convention est conclue pour une durée de 6 mois maximum à compter de sa prise de fonctions en tant que directeur de l'EPCC.

Durant cette période, son temps sera partagé à parts égales entre ses fonctions de directeur de l'EPCC et de directeur de l'association « Maison de la Culture » du Havre.

Le recrutement du directeur, par contrat daté du 2 avril 2009 et pour une durée allant jusqu'au 30 juin 2010, s'est conformé à l'article 6 de la loi n° 2006-723 qui énonce que « *lorsque l'activité d'une personne morale unique est transférée et reprise par un établissement public de coopération culturelle, son directeur est maintenu dans ses fonctions au sein du nouvel établissement jusqu'à la fin de son mandat en cours.* »

En effet, les statuts initiaux se plaçaient dans cette hypothèse jusqu'à leur modification du 20 juillet 2009.

### **2 - Les renouvellements de contrat du directeur**

Il résulte des dispositions de l'article L. 1431-5 du CGCT que « *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.* »

Par ailleurs, l'article 10 des statuts de l'établissement précise que « *le renouvellement ou le non-renouvellement du mandat du contrat du directeur devra lui être stipulé de façon expresse au minimum douze mois avant le terme.* »

Chacun des deux renouvellements a fait l'objet d'un avenant au contrat initial en date des 1<sup>er</sup> juillet 2010 et 1<sup>er</sup> juillet 2013. Le procès-verbal du 24 juillet 2009 précise que le conseil s'est prononcé sur cette reconduction « *après avoir entendu le projet du directeur.* »

Un projet artistique 2010/2013 écrit a été adressé aux administrateurs. Il comporte une partie bilan de la période 2006/2009 et une partie exposant le projet proprement dit.

Celui-ci s'articule en orientations artistiques inscrites sur le thème des « *Grandes découvertes et de l'aventure* ». Il souligne, en particulier, les lignes de force qu'implique ce thème vis-à-vis du territoire havrais, lieu de départ des expéditions françaises, puis des paquebots transatlantiques.

Dans un second temps, il présente les modalités de construction des saisons à venir. Il intègre la perspective de travaux de rénovation du site Niemeyer, entraînant sa fermeture.

En réponse, il propose l'organisation de « Camps de base » de représentations, sommairement équipés, et de « Camps avancés » utilisant les autres théâtres de l'agglomération.

Il décline des objectifs de conquête et de reconquête de plusieurs catégories de publics.

Par délibération n° 2012-007 (conseil d'administration du 16 avril 2012), le directeur a une nouvelle fois été reconduit dans ses fonctions, pour la période allant du 1<sup>er</sup> juillet 2013 au 30 juin 2016.

En l'espèce, ni les motifs, ni le dispositif de cette délibération n'évoquent la transmission d'un projet artistique pour la période 2014/2017, et le procès-verbal du conseil n'en fait également pas mention.

Sur ce point, le directeur précise avoir travaillé sur trois projets 2014-2018. Il n'a pas pu les achever compte tenu de l'absence de visibilité à court/moyen terme.

Le directeur de l'EPCC indique avoir informé les services de l'État ainsi que la ville du Havre de cette situation.

La chambre constate, toutefois, que le contexte n'est pas propice.

L'EPCC avait tablé pour 2012/2013 sur une programmation « hors les murs », rendue possible par des aménagements sommaires de lieux de représentation, mais aussi des coopérations avec les théâtres de l'agglomération havraise.

Ce projet a dû s'adapter à une implantation dans l'ancienne Gare Maritime, d'abord prévue pour cinq ans.

Puis, l'EPCC a dû quitter prématurément ce lieu et prévoir à nouveau une programmation 2014/2015, pour moitié « hors les murs », pour moitié dans le futur théâtre rénové. Enfin, il a dû prendre en compte une exploitation du seul Grand Volcan, ce qui ne faisait pas partie des hypothèses envisagées précédemment. Le président du conseil d'administration souligne, pour sa part, qu'il convient de mesurer le contexte contraint dans lequel se déploie l'activité du Volcan depuis plusieurs années.

Il n'en demeure pas moins que cette seconde nomination n'intervient pas après approbation d'un projet artistique. Elle n'apparaît donc pas conforme à l'article L. 1431-5 du CGCT.

La chambre souligne que cette non-conformité s'inscrit dans le cadre d'un non-respect plus global du cycle organisé par le cahier des charges et des missions de 2010, en convergence avec les dispositions sur les EPCC :

- le conseil d'administration délibère sur les orientations générales de l'établissement (CGCT) ;
- l'organe délibérant renouvelle le mandat donné au directeur, après approbation de son projet artistique (CGCT) ;
- le directeur propose aux partenaires publics une convention d'objectifs pluriannuelle (Label) ;
- en fin de convention, intervient une évaluation contradictoire avec le concours du service de l'inspection de la création artistique (Label) ;
- le conseil délibère sur les suites à donner aux observations consécutives aux inspections, contrôles ou évaluations dont l'établissement a fait l'objet (CGCT).

### 3 - Les fonctions du directeur

Il résulte des dispositions de l'article R. 1431-13 du CGCT que le directeur assure la direction de l'établissement public de coopération culturelle. À ce titre, il élabore et met en œuvre le projet artistique, culturel, pédagogique ou scientifique et rend compte de son exécution au conseil d'administration.

En ne présentant pas de projet artistique lors du second renouvellement de son contrat, le directeur de l'EPCC n'a pas exercé l'une des fonctions essentielles qui lui revient de droit.

En revanche, il a utilisé la faculté de créer des régies en matière de recettes (billetterie) et de dépenses (menues dépenses des tournées – achats sur Internet).

La chambre recommande à l'EPCC :

- de délibérer formellement sur les projets artistiques présentés par le directeur, tant lors de recrutements initiaux que lors de renouvellements de contrat ;
- de s'inscrire à l'avenir dans le cycle prévu par la loi sur les EPCC et le cahier des charges et des missions des Scènes Nationales.

## **III - ORGANISATION ET SITUATION FINANCIÈRE**

### **A - Désignation du comptable public**

Le Volcan, en sa qualité d'EPCC à caractère industriel et commercial, est soumis aux règles de la comptabilité publique.

Conformément aux dispositions de l'article R. 1431-17 du CGCT et après avis favorable du Trésorier-payeur général de la Seine-Maritime en date du 24 mars 2009, le conseil d'administration de l'établissement, par délibération n° 2009-003 du 27 mars 2009, a décidé de doter l'EPCC d'un comptable ayant la qualité de comptable public de la direction générale des finances publiques. Le préfet a entériné ce choix par arrêté du 24 avril 2009.

Consécutivement, est intervenu la désignation d'un comptable public chargé du poste, à raison d'une demi-journée par semaine. L'actuelle titulaire de ce poste, indispensable au contrôle des opérations comptables, est à ce jour démissionnaire.

## **B - Le compte dans un établissement bancaire**

En application des dispositions de l'article L. 2221-5-1 du CGCT, le 8 avril 2011, le conseil d'administration de l'établissement a délibéré sur une demande d'ouverture d'un compte bancaire.

Le directeur régional des finances publiques (DRFIP) de Haute-Normandie a répondu positivement par courrier en date du 9 mai 2011. Cette réponse souligne que seules les recettes issues des activités industrielles et commerciales peuvent y être déposées.

Cependant, le conseil d'administration a entériné cette décision par délibération du 7 juillet 2011 (n° 2011.12) décidant de l'ouverture d'un compte bancaire pour y déposer les seules recettes propres de l'établissement public.

Le régisseur de recettes nommé par la suite, dispose sur ce compte, de la signature pour les opérations de dépôts d'espèces et de chèques. Les paiements effectués par les usagers par cartes de crédit sont également encaissés sur ce compte.

Cependant, ce compte enregistre aussi des recettes qui ne sont pas des recettes propres, d'emprunt et de crédit de trésorerie, et sert à régler des remboursements en intérêt et capital.

Enfin, ce compte a également été utilisé afin de réaliser des placements financiers. Suivant l'EPCC, il s'agit :

- d'un achat de parts sociales pour 686,25 € ;
- d'un placement du 17 février 2014 au 17 février 2015, soit pour une période d'un an, d'un montant de 50 000 € sur compte de dépôt à terme productif à un taux nominal annuel brut de 1,20 % ;
- d'un placement du 17 février 2014 au 17 juin 2014, soit pour une période de quatre mois, d'un montant de 150 000 € sur compte de dépôt à terme productif à un taux nominal annuel brut de 0,90 %.

Ces mouvements ne constituent pas des recettes des activités industrielles et commerciales de l'établissement du Volcan, ni a fortiori de recettes propres. Ils ne devraient donc pas transiter par ce compte bancaire.

La chambre engage l'établissement à limiter sans délai les opérations réalisées sur le compte bancaire aux seules opérations autorisées par le conseil d'administration.

## **C - Organisation budgétaire et comptable**

### **1 - Comptabilité générale et comptabilité UNIDO**

Les enregistrements de la comptabilité générale de l'ordonnateur sont effectués via un logiciel acquis par l'EPCC dès sa création. Cette comptabilité générale est couplée à une matrice normalisée de présentation des documents financiers, budgets prévisionnels et compte de résultat selon des critères semi analytiques dénommée UNIDO. La grille UNIDO est un outil créé par le Ministère de la culture.

La charte du spectacle vivant de 1998 fait obligation à l'ensemble des établissements de spectacle vivant subventionné par le Ministère de la culture et de la communication, et notamment les Scènes nationales (SN) de transmettre les résultats de la gestion selon le cadre analytique défini au niveau national.

Le cahier des charges et des missions de 2010 précise que le suivi budgétaire s'effectue selon la présentation UNIDO.

Une version du logiciel de comptabilité générale, acquise en 2011, a permis à l'établissement de fiabiliser des exportations et des tris pour assurer les liens avec le système de comptabilité analytique UNIDO.

Le tableau ci-après synthétise la structure du compte analytique UNIDO :

Théâtre en ordre de marche	Produits de structure, dont subventions d'équilibre	Charges de structure
Communication		Charges de communication générale
<b>Solde 1</b>	<b>Disponible pour activités</b>	
Activités	Produits variables par spectacle dont billetterie et subventions spécifiques	charges variables par spectacle
<b>Solde 2</b>		<b>Coût des fauteuils</b>
1+2 = résultat analytique = résultat comptable		

Le solde de chaque spectacle peut être identifié par deux critères :

- le premier indique le domaine des arts du spectacle vivant dont il relève (théâtre, danse, etc.) ;
- le second précise la fonction au titre de laquelle La Scène Nationale intervient pour ce spectacle (production, coproduction ou diffusion).

S'agissant de la notion de « *Théâtre en ordre de marche* », le conseil d'administration du Volcan a adopté sa propre définition dans sa délibération n° 2011-10 du 7 juillet 2011 : « *Le théâtre en ordre de marche intègre la totalité des coûts de fonctionnement du Volcan tels que financés par l'établissement de manière permanente. Il exclut donc toutes les dépenses induites par l'organisation de telle ou telle activité artistique et culturelle qui ne correspondrait pas à des charges permanentes votées au budget de l'établissement.* »

Cette définition est présentée comme devant servir de référence dans les négociations de contrats et de partenariats.

En l'état, il n'apparaît pas de contrats dans lesquels une quote-part du coût du théâtre en ordre de marche ait été valorisée.

L'outil UNIDO permet, notamment, d'identifier le ratio du « *disponible pour activités* » dont l'évolution représente celle des ressources de structure disponibles pour l'activité artistique proprement dite, rapportées aux subventions publiques d'équilibre.

Le syndicat national des entreprises artistiques et culturelles (SYNDEAC) propose à ses adhérents un ensemble de tableaux permettant de faire le lien entre les comptes de la comptabilité générale et leur affectation aux différents « programmes » mis en œuvre.

Le Volcan a défini son propre thésaurus de domaines d'activités en utilisant le cadre du SYNDEAC.

À la clôture de chaque exercice, l'établissement rapproche les données issues de la comptabilité générale de leur retraitement dans UNIDO. Quant aux mouvements enregistrés en comptabilité générale, le tableau suivant permet de constater qu'une seule discordance peu significative demeure sur les données 2011, dont l'origine n'a pu être identifiée.

Les écarts constatés entre les totaux de charges et de produits d'UNIDO et ceux de la comptabilité générale, résultent du mode de comptabilisation des atténuations de charge (compte 6419). Elles sont portées en produits de la comptabilité générale et déduites des charges correspondantes dans la matrice UNIDO.

<b>Rapprochement</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
TOTAL DES PRODUITS UNIDO	4 970 118,30	4 570 361,00	4 708 974,00
TOTAL DES PRODUITS COMPTABILITE GN	4 970 118,30	4 588 062,66	4 790 624,61
<b>DISCORDANCE</b>	<b>0,00</b>	<b>-17 701,66</b>	<b>-81 650,61</b>
TOTAL DES CHARGES UNIDO	4 747 021,78	4 516 531,00	4 701 918,00
TOTAL DES CHARGES COMPTABILITE GN	4 743 728,76	4 534 232,32	4 783 563,15
<b>DISCORDANCE</b>	<b>3 293,02</b>	<b>-17 701,32</b>	<b>-81 645,15</b>
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE UNIDO	223 096,52	53 830,00	7 056,00
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE COMPTABILITE GN	226 389,54	53 830,34	7 061,46
<b>DISCORDANCE</b>	<b>-3 293,02</b>	<b>-0,34</b>	<b>-5,46</b>

Sources : UNIDO + Comptes financiers

Le croisement des données d'activité avec les budgets d'activité a permis de reconstituer les coûts des domaines d'activités. Toutefois comme cela sera examiné ci-après, un enregistrement n'apparaît pas conforme. Les subventions d'équilibre ont été transformées par les partenaires publics. Ces subventions sont devenues contractuellement, depuis 2012, des subventions complément de prix fixées comme des montants HT par place vendue.

Au final, la chambre constate la cohérence entre la comptabilité générale et les informations de comptabilité analytique fournies par l'EPCC au Ministère.

## 2 - Le circuit des recettes de billetterie

Le Volcan a institué une régie de « recettes billetterie » qui centralise quotidiennement les fonds perçus par les personnels en charge des caisses et de l'enregistrement des ventes sur un logiciel dédié. Ceux-ci interviennent en qualité de mandataires de la régie « billetterie » pour le compte et sous la responsabilité du régisseur en application de l'article R. 1617-5-2-II du CGCT.

Ce logiciel utilisé permet une gestion centralisée de la billetterie et de rapprocher le contenu des enveloppes journalières de fonds et des enregistrements dédiés. Tous les quinze jours, ces enveloppes sont remises au service comptable pour dépôt au coffre et enregistrement en comptabilité.

L'affectation des recettes à chaque spectacle est opérée a posteriori dans la comptabilité. À l'issue de cette affectation, un titre de recettes est émis par spectacle auquel viennent s'ajouter les titres émis à l'appui des factures établies pour les achats groupés de places, effectués principalement par les comités d'entreprise. Les émissions de titres sont finalisées par la signature de l'administrateur.

Les chèques et le numéraire sont ensuite déposés au compte bancaire.



À la réception des relevés de compte, l'établissement procède au contrôle des recettes perçues directement sur le compte suite aux achats par cartes bancaires.

Aucun contrôle de régie n'a toutefois été effectué par le comptable depuis la création de l'EPCC.

## **D - Commande publique**

### **1 - Les délibérations du conseil d'administration**

Les statuts reprennent les articles R. 1431-7 et R. 1431-13 du CGCT. L'article 8 dispose que le conseil d'administration délibère sur les conditions générales de passation des contrats, conventions et marchés et d'acquisitions de biens culturels.

L'article 10 précise que le directeur passe tous actes, contrats et marchés dans les conditions définies par le conseil d'administration.

Les modifications ultérieures des statuts, qui interviendront les 13 juillet 2009 et 31 décembre 2013, ne modifient, ni ne complètent ces dispositions.

La chambre observe que l'établissement a fonctionné jusqu'en juillet 2010 sans que les conditions de passation des contrats et marchés n'aient été définies par le conseil d'administration. Cela a été fait par délibération du 19 juillet 2010.

Se référant aux règles du code des marchés publics, la chambre rappelle, en particulier, que l'EPCC Le Volcan, Scène Nationale du Havre, comme tout établissement public, est soumis, en ce qui concerne ses achats, au respect des grands principes de la commande publique :

- liberté d'accès à la commande publique ;
- égalité de traitements des candidats ;
- transparence des procédures.

Sans déroger au code des marchés publics, le conseil a arrêté des procédures adaptées pour la passation des marchés publics. Il les a précisées pour lever des ambiguïtés signalées par le contrôle de légalité.

Enfin, plusieurs délibérations ont donné délégation au directeur de signer des contrats spécifiques.

### **2 - Les comptes rendus au conseil d'administration des marchés passés**

La chambre a rapproché l'ensemble des mandats de paiement relatifs aux travaux d'installation provisoire dans l'ancienne gare maritime et les marchés dont il a été rendu compte.

Elle constaté que, sur la période contrôlée, l'organisation mise en place garanti au conseil d'administration le respect des conditions de la commande publique qu'il a déterminées, et le choix au meilleur prix.

Toutefois, la chambre recommande à l'établissement de ne payer aucune prestation de maîtrise d'œuvre sans contrat et aucun acompte sans justificatif écrit.

## E - La fiabilité des comptes

### 1 - La comptabilisation des immobilisations et des amortissements

La chambre a examiné la comptabilisation des investissements et des amortissements. Elle conclut à leur conformité aux normes comptables sous les réserves suivantes.

IMMOBILISATION (mouvements de l'exercice)	2009	2010	2011	2012	2013
<b>20- immo incorporelles</b>					
205 - concessions et droits	137 846	21 584	3 968	23 663	1 820
208 - autres incorporelles	2 583 967				
<b>21 - immo corporelles</b>					
2154 matériel industriel	1 222 137	7 860	18 840	74 316	41 719
216 - collections d'œuvres d'art	28 914				
2181 - inst° générales, agencements et aménagements	300 608	3 346	570 125	36 937	4 890
2182 - matériel de transport	8 308	961		18 166	
2183 - matériel de bureau et informatique	474 930	19 805	17 871	26 817	843
<b>27 - autres immo financières</b>					
275 - dépôts et cautionnements versés	30		1 610		
<b>TOTAL</b>	<b>4 756 739</b>	<b>53 555</b>	<b>612 413</b>	<b>179 899</b>	<b>49 272</b>

Source : comptes financiers 2009-2012 et liste des mandats émis par l'ordonnateur pour 2013

#### a - La valorisation des actifs incorporels

L'EPCC a repris dans ses comptes des actifs de l'association gestionnaire de la « Maison de la Culture » du Havre aux termes de la convention du 30 juin 2009. Ils comportent pour 2 583 967 € d'immobilisations incorporelles au compte 208, montant complètement amorti dès l'exercice 2009.

Il s'agit des coûts de production cinématographique du travail de Raoul Ruiz qui était directeur de la « Maison de la Culture » du Havre de 1986 à 1989.

Les films ont été transmis à la cinémathèque française mais, le Volcan disposant toujours de droits d'exploitation sur certains d'entre eux, la valeur actuelle de l'actif incorporel figurant au bilan de l'EPCC se trouve majorée. Il y aurait donc lieu de retirer du compte 208 la valeur des films sur lesquels l'établissement ne peut plus faire valoir de droits pour n'y laisser subsister que ceux qui sont toujours protégés. En conséquence, la quote-part d'amortissement correspondante devra être réintégrée.

La chambre invite l'EPCC à opérer un recensement de ses droits réels sur ces films et à procéder à une correction de son bilan, ainsi que l'ordonnateur s'est engagé à y procéder à la clôture des comptes 2014.

#### b - La non-comparabilité des exercices

L'analyse dynamique des comptes de la période examinée par la chambre est fragilisée par la non-comparabilité des exercices en raison de deux faits majeurs.

D'une part, comme il a déjà été dit, la période est marquée par des changements de lieux et de modalités de financement de l'exploitation qui rendent toute comparaison illusoire : en 2010, le Grand Volcan était mis gratuitement à la disposition de l'établissement par la commune, ce dernier ne supportait ainsi aucune charge d'amortissement ; de 2011 à 2013, l'EPCC était locataire des hangars de l'ancienne gare maritime ce qui a généré des frais déjà évoqués, enfin, à partir de 2014, il devient locataire, tant pour le bâtiment du grand Volcan que pour les locaux techniques et des bureaux.

D'autre part, le conseil d'administration, par délibération du 15 avril 2011, a décidé d'amortir les investissements réalisés à l'occasion de l'installation de la scène nationale à l'ancienne gare maritime selon une durée identique à celle du bail, c'est-à-dire initialement du 15 avril 2011 au 1<sup>er</sup> septembre 2016 (65 mois).

Lorsque la décision de quitter les lieux, le 15 juin 2014, a été arrêtée, il a été décidé de passer une dotation d'amortissement pour dépréciation d'immobilisation, incluse dans les dotations aux amortissements de l'exercice 2013.

AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS SUR IMMOBILISATION (dotations de l'exercice)	2009	2010	2011	2012	2013
<b>20- immo incorporelles</b>					
2805 - concessions et droits	84 551	22 240	27 385	20 710	17 418
2905 - provisions pour actifs incorporels					54
2808 - autres incorporelles	2 583 967				
<b>21 - immo corporelles</b>					
28154 matériel industriel	1 210 681	2 966	3 472	10 470	20 868
29154 provision sur matériel technique					5 013
216 - collections d'œuvres d'art	-				
28181 - inst° générales, agencements et aménagements	298 775	507	22 564	119 693	123 575
29181 provision pour installation générale					81 373
28182 - matériel de transport	4 965	1 798	1 395	967	3 873
29183 provision pour matériel de transport					1 063
28183 - matériel de bureau et informatique	459 052	6 141	8 134	13 536	14 544
<b>27 - autres immo financières</b>					
275 - dépôts et cautionnements versés	-				
<b>TOTAL</b>	<b>4 641 990</b>	<b>33 652</b>	<b>62 950</b>	<b>165 377</b>	<b>267 782</b>

Source : comptes financiers 2009-2012 et liste des mandats émis par l'ordonnateur pour 2013

Enfin l'amortissement déjà évoqué des films reçus de l'association en 2009 crée une distorsion importante du montant des dotations.

L'ensemble de ces constats vient conforter l'observation précédente relative à l'absence de définition, au niveau des statuts de l'EPCC, des « biens nécessaires à son fonctionnement. »

## 2 - Les provisions

La chambre s'est assurée des justifications des provisions.

Au 31 décembre 2013, les provisions s'établissent comme suit :

- 102 124 € de provisions, dont les justificatifs produits par l'ordonnateur en réponse indiquent qu'il s'agit de provisions pour risques et charges qui concernent les frais de déménagement et de formation aux futurs équipements du Volcan ;
- 306 781,51 € de provisions pour charges ;
- 87 504,24 € de provisions pour dépréciations d'immobilisations.

Par délibération du 16 décembre 2011, le CA a externalisé la gestion des indemnités de départ en retraite à un prestataire, à partir de 2011. Il a donc transféré ses provisions à cet organisme et lui verse chaque année la dotation nouvelle.

## 3 - Comptabilisation des subventions reçues

Les subventions sont allouées par les partenaires publics au titre d'années civiles.

### a - Les subventions d'investissement

Les subventions d'équipement attribuées et comptabilisées en 2011, 2012 et 2013 sont les suivantes :

POSTES	2011	2012	2013
+ Subvention d'investissement nette	317 934	339 271	298 109
dont subvention d'équipement VDH	240 000	32 999	
dont subvention d'équipement VDH		45 000	
dont subvention d'équipement CR	25 000	25 000	25 000
dont amortissement subventions antérieures	- 41 833	- 81 662	- 66 162

La chambre s'est assurée de la conformité entre les recettes inscrites aux comptes administratifs de l'établissement et les montants figurant dans les conventions signées ou à défaut dans les notifications de subventions votées. Les subventions sont bien amorties au même rythme que les équipements.

b - Les subventions d'exploitation

**SUBVENTIONS D'EXPLOITATION**

Origine	Comptes	2011	2012	2013
Etat	7471	1 635 735	1 601 738	1 601 738
Région	7472	79 200	352 596	352 596
Département	7473	350 000	342 801	325 661
Ville du Havre	7474	1 646 136	1 511 851	1 506 954
Etat, sur projet	7481		49 718	19 223
Ville du Havre, sur projet	7484		95 048	154 699
Autres, sur projet	7488		11 246	2 656
<b>Total général</b>		<b>3 711 071</b>	<b>3 964 999</b>	<b>3 963 527</b>
Total des ressources	7	4 970 118	4 570 361	4 708 979
<b>Poids des subventions</b>		<b>75%</b>	<b>87%</b>	<b>84%</b>

Source: comptes financiers

À compter de 2012, l'évolution de la réglementation fiscale conduit l'EPCC et ses partenaires à assujettir à la TVA les subventions d'exploitation versées. Le Volcan récupère ainsi la TVA sur ses charges sans assujettissement à la taxe sur les salaires.

Toutefois, les conventions 2012 ne précisait pas si les sommes s'entendaient hors taxes ou non. Elles ont été versées comme des montants toutes taxes comprises, et comptabilisées pour leur montant hors taxe. Le point est clarifié dans les conventions 2013.

A compter de cette date, les conventions mettent en place des subventions prenant la forme de compléments de prix hors taxes par billet vendu. La chambre observe que ces contrats ne prévoient pas de décompte au regard des billets effectivement vendus. Le président du conseil d'administration souligne que ces subventions sont destinées à financer les missions de service public définies par l'objet statutaire de l'EPCC.

**F - Les charges d'exploitation**

1 - Comptabilisation des frais de mission

Les « Missions Voyages Déplacements du personnel » payées en 2011, représentent 162 mandats pour un montant total de 12 395 €.

Selon l'article 8 des statuts, le conseil d'administration doit délibérer sur toutes les questions relatives au fonctionnement de l'établissement.

Par délibération du 19 juillet 2010, il a décidé que les frais de déplacement professionnels du directeur et de l'administrateur général doivent être remboursés sur la base des dépenses réellement engagées.

Par délibération du 7 juillet 2011, le conseil a décidé d'attribuer au directeur un ordre de mission permanent pour tous déplacements en France métropolitaine et à l'étranger et, à l'administrateur, un ordre de mission permanent pour tous déplacements en France métropolitaine. L'organe délibérant précise les moyens de transport utilisés, sans mention de véhicule personnel. Les ordres de mission sont d'une durée reconductible de 12 mois. Ils ont été renouvelés par délibérations des 7 janvier 2013 et 13 janvier 2014.

Les 162 mandats de 2011 reposent, dans la majorité des cas, sur des ordres de mission signés du directeur s'agissant du personnel de l'établissement, et des remboursements de déplacements conformes aux délibérations du conseil d'administration s'agissant du directeur et de l'administrateur.

137 d'entre eux ne soulèvent aucune difficulté. Vingt-cinq mandats, représentant 4 581,74 € de remboursements appellent des observations qui ne remettent pas en cause les résultats présentés.

Six mandats n'ont pas pu être rattachés à un ordre de mission. Il s'agit essentiellement de remboursements de frais de parcimètre aux agents qui entretiennent les appartements d'hébergement des artistes.

Il s'agit également de l'achat d'un « coupon-fréquence » France entière au profit du directeur, et d'un « coupon-fréquence » Le Havre/Paris au bénéfice de l'administrateur.

Sans méconnaître l'intérêt financier, pour le Volcan, de prendre en charge ces abonnements, ils représentent pour les bénéficiaires un avantage en nature au sens de la législation sociale (URSSAF) qui devrait faire l'objet d'une délibération par le conseil d'administration.

En réponse à l'observation de la chambre, l'ordonnateur indique que le conseil d'administration du 10 octobre 2014 aurait ratifié la modification de son ordre de mission pour intégrer la carte-fréquence et l'usage du véhicule personnel, limité aux situations exceptionnelles.

Lors du contrôle, il est apparu également la location d'un appartement pendant la durée du festival d'Avignon afin de disposer d'un hébergement au meilleur coût pour les équipes qui s'y succèdent.

Ce choix a permis d'éviter la prise en charge de frais d'hébergement et apparaît, par conséquent, plus économique que des locations de chambres d'hôtel.

Toutefois, la chambre rappelle les termes de l'article n° 8-5 des statuts de l'EPCC qui soumet à délibération du conseil d'administration les locations immobilières dès lors qu'elles ne sont pas soumises au code des marchés publics. Elle souligne que le versement d'avances n'est pas envisagé par les dispositions de l'article D. 1617-19 du CGCT.

## 2 - Les rémunérations versées au directeur

L'article L. 1431-6-II du CGCT énonce que le personnel des EPCC à caractère industriel et commercial est soumis aux dispositions du code du travail, à l'exclusion du directeur et de l'agent comptable.

Par délibérations n° 2009-004 et n° 2009-005, le directeur de l'établissement a été recruté sur la base du cadre d'emploi des administrateurs territoriaux hors classe bénéficiant d'un « *traitement mensuel correspondant à l'échelon 2<sup>ème</sup> chevron du HEB (hors échelle) auquel s'ajoutent les indemnités réglementaires (indemnité de résidence), le supplément familial de traitement le cas échéant et le régime indemnitaire correspondant à son grade.* »

Cette délibération précise, par ailleurs, que le directeur « *bénéficie des mêmes garanties que le reste du personnel de l'établissement, notamment en matière de congés payés et d'éventuelles participations de son employeur notamment en matière de mutuelle.* »

Le contrat du 2 avril 2009 fixe un montant global pour la rémunération, hors indemnité de résidence et supplément familial. Il indexe l'évolution de la rémunération sur celle des traitements de la fonction publique. Il prévoit le bénéfice d'un treizième mois par référence aux dispositions conventionnelles propres aux personnels de l'EPCC.

Deux avenants du 1<sup>er</sup> juillet 2010 et du 1<sup>er</sup> juillet 2013 ont majoré cette rémunération en incluant un treizième mois mensualisé.

La chambre constate que le conseil d'administration n'a pas détaillé le régime indemnitaire qu'il entendait mettre en œuvre au profit de son unique administrateur territorial et agent public (ancien système ou PFR résultant du décret n° 2008-1533 du 22 décembre 2008) en contradiction avec les dispositions de l'article 88 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale.

Elle recommande au président du conseil d'administration de soumettre à délibération le régime indemnitaire applicable au directeur en précisant, le cas échéant, les modalités de modulation de la part variable, puis de mettre le contrat de travail en conformité avec la délibération.

#### **G - Conclusion concernant la fiabilité et la sincérité des comptes, et le contrôle interne**

La chambre demande que l'utilisation du compte bancaire soit mise, sans délai, en conformité avec ce que prévoit la délibération du conseil d'administration.

La correction des statuts et l'élaboration d'un contrat d'objectifs pluriannuel doivent conduire l'EPCC à adopter une règle pérenne permettant de calculer les charges de location ou de mise à disposition de moyens architecturaux.

Des améliorations doivent également être apportées par un retraitement dans la comptabilité générale des immobilisations incorporelles concernant les films de Raoul Ruiz.

Le conseil d'administration doit délibérer sur le régime indemnitaire du directeur et le président du conseil d'administration doit signer le contrat correspondant.

Hormis ces corrections à apporter, la chambre conclut à la fiabilité et à la conformité des comptes de l'EPCC.

#### **H - Évolution de la situation financière**

##### **1 - Fonds de roulement, besoin en fonds de roulement et trésorerie**

##### **a - Fonds de roulement**

Compte tenu des charges d'exploitation, Le Volcan dispose d'un fonds de roulement qui passe de 29 jours de charges en 2011 à 50 jours en 2013.

Certes, des investissements sont réalisés en 2011 pour l'installation provisoire dans l'ancienne gare maritime, mais ils font l'objet d'un amortissement accéléré sur une durée fixée par le conseil d'administration comme celle du bail avec le GPMH.

Les subventions d'équipements reçues, les provisions et les résultats permettent une augmentation des financements stables.

Globalement, l'EPCC dégage chaque année une capacité annuelle de financement qui permet cette amélioration du fonds de roulement.

Capacité annuelle d'autofinancement	2011	2012	2013
Résultat de l'exercice	226 390	53 830	7 061
Dotations aux provisions	138 571	175 194	127 120
Reprises sur provisions	-467 010	- 128 202	- 115 478
Dotations aux amortissements	62 950	165 377	267 782
Quote-part de subventions d'équipement reprise au compte de résultat	- 41 833	- 81 662	- 66 162
Valeur comptable des immobilisations cédées	-	-	-
Produit des cessions d'immobilisation	- 14 506	- 2 090	- 3 344
<b>TOTAL</b>	<b>- 95 439</b>	<b>182 447</b>	<b>216 978</b>

Source : comptes financiers 2011-2013

La faisabilité des investissements projetés en 2014 et 2015 doit être appréciée sur la base d'une projection de cette capacité d'autofinancement.

#### b - Besoin en fonds de roulement

En l'état de la réglementation et des relations avec ses partenaires, l'EPCC est plus vite payé par ses financeurs (abonnements payés d'avance, billets, subventions) qu'il n'a à payer ses prestataires (TVA, organismes sociaux, fournisseurs).

Son exploitation dégage un excédent en fonds de roulement et non un besoin en fonds de roulement. Il est équivalent à 29 jours de charges en 2011 et à 26 jours en 2013. En effet, cet excédent dégagé par l'activité stagne par un léger rallongement de la durée de versement des subventions publiques.

Les créances sur subventions publiques passent de 60 000 € à l'actif du bilan 2011, à plus de 128 000 € à l'actif du bilan 2013.

#### c - Trésorerie

Il résulte de ces deux évolutions du fonds de roulement et d'un excédent en fonds de roulement que la trésorerie du Volcan s'est confortée entre 2011 et 2013, où elle représente de l'ordre de deux mois et demi de charges d'exploitation.

Toutefois, les variations de trésoreries infra annuelles n'ont pas été observées.

De plus, cette trésorerie n'apparaît pas excessive si on considère que l'EPCC emploie aujourd'hui 27 salariés et se trouve l'occupant d'équipements importants qui ont varié dans le temps, sources potentielles de risques et de charges, sans être doté en capital, sans être affectataire d'un lieu et des moyens techniques correspondants et sans contrat d'objectifs pluriannuel matérialisant un engagement réciproque à moyen terme avec l'ensemble de ses partenaires.

## 2 - Produits et charges d'exploitation

À partir de la matrice UNIDO, les produits et les charges d'exploitation sont présentés ci-dessous pour les exercices 2011 à 2013.

Les produits et les charges de "structures" et de "saison" sont essentiellement composés des subventions d'équilibre et des charges de personnel permanents et fixes. Ils comprennent également les frais financiers, dotations aux amortissement et provisions. Ils déterminent un résultat qui, pour le directeur, constitue le « *disponible pour l'activité* ».

Les résultats des produits et des charges d'activités artistiques sont distingués selon plusieurs modes de gestion.

Les activités de productions/coproductions donnent lieu le cas échéant à une tournée et des recettes de commercialisation.

Les activités d'accueil concernent les spectacles en diffusion.

Les autres activités artistiques et culturelles comprennent en particulier la sensibilisation des jeunes publics.

	2011		2012		2013		Évolution annuelle moyenne 2013/2011	
	Charges	Produits	Charges	Produits	Charges	Produits	Charges	Produits
Charges et produits annuels de Structure	Total des produits de structure 4 418 187		4 031 291		4 018 757		-4,63%	
	Total des charges de structures 2 473 662		2 280 083		2 383 841		-1,83%	
	Résultat "Structure" 1 944 525		1 751 208		1 634 916		-8,31%	
Charges et produits annuels de Saison	Résultat "Saison" -30 321,40		-31 723,75		-17 934,00		-23,09%	
<b>DISPONIBLE POUR L'ACTIVITÉ</b>		<b>1 914 203,39</b>	<b>1 719 484,45</b>	<b>1 616 982,00</b>			<b>-8,09%</b>	
Spectacle vivant Production	Résultat "Spectacle vivant : Production" -314 613,36		-816 837,21		-849 106,00		64,28%	
Spectacle vivant Accueil	Résultat "Spectacle vivant : Accueil" -1 365 980,99		-818 805,29		-715 237,00		-27,64%	
Autres activités artistiques	Résultat "Autres activités artistiques" -8 439,62		-7 252,94		-7 184,00		-7,74%	
Activités complémentaires	Résultat "Activités complémentaires" -2 072,90		-22 758,28		-38 399,00		330,40%	
<b>RÉSULTAT DES ACTIVITÉS</b>		<b>-1 691 106,87</b>	<b>-1 665 653,72</b>	<b>-1 609 926,00</b>			<b>-2,43%</b>	
<b>RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>223 096,52</b>	<b>53 830,73</b>	<b>7 056,00</b>			<b>-82,22%</b>	
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>		<b>4 970 118,30</b>	<b>4 570 361,31</b>	<b>4 708 974,00</b>			<b>-2,66%</b>	
Dont subventions d'équilibre		3 876 975,00	3 808 986,30	3 786 949,00			-1,17%	
Dont subventions affectées aux spectacles		30 933,24	156 012,41	176 578,00			138,92%	
<b>Dont recettes propres d'activités*</b>		<b>520 998,45</b>	<b>383 057,83</b>	<b>513 646,00</b>			<b>-0,71%</b>	
<b>TOTAL DES CHARGES</b>		<b>4 747 021,78</b>	<b>4 516 530,58</b>	<b>4 701 918,00</b>			<b>-0,48%</b>	
<b>RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>223 096,52</b>	<b>53 830,73</b>	<b>7 056,00</b>			<b>-82,22%</b>	

Source: matrice UNIDO communiquée par Le Volcan, scène nationale

\* hors subventions affectées

Le tableau détaillé par poste est joint en annexe n° 2.

S'agissant des charges de structure, la masse salariale est en baisse de plus de 5 % grâce à des réductions d'effectifs. En effet, l'EPCC est passé de 53 agents en contrat à durée indéterminée (CDI) en 2009, à temps complet ou non, à 42 en 2011 et 35 en 2014 (- 17 %).

Les charges de fonctionnement diminuent de près de 11 % car les charges de la gare maritime sont moindres que celles de l'espace Niemeyer.

Les charges de structure ont diminué de 1,83 %, c'est-à-dire davantage que les subventions (- 1,17 %).

Mais, parmi les produits de structure, on trouve aussi les reprises sur provisions. Après avoir libéré des ressources en 2011, elles vont en s'amenuisant en 2012 et 2013. C'est pourquoi l'ensemble des produits de structure diminue plus fortement que l'ensemble des charges de structure.

Il en résulte que le disponible pour activité se réduit sur les trois années 2011, 2012 et 2013.

Les ratios ci-dessous synthétisent ces évolutions en calculant tout d'abord un ratio de « *disponible pour activité* », rapporté aux subventions classées en subventions d'équilibre perçues par l'établissement.

Une part décroissante de ces aides est utilisée pour financer les activités artistiques.



Ratios	2011	2012	2013	Évolution annuelle moyenne 2013/2011
Subventions d'équilibre Disponible pour l'activité	3 876 975	3 808 986	3 786 949	-1,17%
Recettes propres d'activité	1 914 203	1 719 484	1 616 982	-8,09%
Total des produits de l'EPCC	520 998	383 058	513 646	-0,71%
Charges d'activités	4 970 118	4 570 361	4 708 974	-2,66%
<b>Disponible activité</b>	2 243 038	2 204 724	2 300 144	1,26%
/	<b>49%</b>	<b>45%</b>	<b>43%</b>	
<b>Subventions d'équilibre Recettes propres d'activité / Charges d'activité</b>	<b>23%</b>	<b>17%</b>	<b>22%</b>	

source matrice UNIDO Le Volcan, scène nationale

Les coûts nets artistiques diminuent globalement, mais au terme d'une évolution différenciée.

Le coût net consacré à la production/coproduction augmente fortement, de 315 000 € à 849 000 €. Dans le même temps, le coût net consacré à l'accueil de représentations en diffusion diminue de 1,366 M€ à 0,715 M€. A compter de 2012, on aboutit à un équilibre entre ces deux modes de gestion des activités.

Les recettes propres d'activité (billetterie, abonnements, ateliers, tournées) stagnent. Elles ne couvrent jamais plus de 23 % des seules charges d'activité et 11 % des charges totales, contre un minimum de 20 % préconisé par le cahier des charges des scènes nationales.

Pourtant, les charges d'activités progressent grâce à l'intervention croissante de subventions affectées, en hausse de 139 %. Elles concernent les actions éducatives et surtout la convention avec la ville du Havre pour une programmation jeune public.

Sur les trois années 2011 à 2013, la conjonction de diminution des frais de personnel, de moindre charges de structure et de hausse des subventions affectées a donc permis de préserver le budget artistique.

Mais, à compter de janvier 2015, ces facteurs favorables risquent d'atteindre leur limite.

L'EPCC devra prendre en compte l'exploitation du Grand Volcan et un fonctionnement éclaté sur plusieurs sites.

Ce nouveau contexte pourra limiter la capacité de l'établissement, pour l'avenir, à poursuivre un développement des budgets artistiques, sauf à trouver des retours :

- sur la mise en œuvre des missions de service public (paramètres déterminant les subventions) ;
- auprès du public (amélioration des recettes propres) ;
- sur les coûts de programmation (amélioration de l'adéquation entre les budgets et les missions de service public, voire réputation technique de l'équipement permettant de moindre coûts de programmation).

## **IV - LES ACTIVITÉS**

### **A - Les missions statutaires**

Les missions du Volcan sont définies par son activité artistique (article 3-1), le public (article 3-2), l'inscription dans son environnement (article 3-3).

#### **1 - L'activité artistique de l'établissement**

Elle est définie par la pluridisciplinarité.

Le Volcan est un lieu de production et de diffusion artistique de référence nationale, particulièrement dans les domaines du théâtre, de la musique, de la danse, du cirque, des nouvelles esthétiques, des nouvelles images, et des arts numériques, mais également par la place des artistes et de la production des œuvres. Le Volcan contribue à la formation des acteurs, à la promotion et la diffusion des créations récentes ou d'un genre nouveau. Pour cela, il favorise l'insertion professionnelle des jeunes équipes artistiques, les présences de longues durées d'équipes artistiques en création, les liens entre équipes artistiques, population, et milieux artistiques travaillant dans le territoire.

#### **2 - Le public**

Vis-à-vis du public, la priorité est la sensibilisation des mineurs aux arts vivants. Pour cela, Le Volcan doit veiller à entretenir une relation étroite avec le monde scolaire, sous la forme d'actions organisées de longue durée. Elles visent l'émergence de nouvelles pratiques artistiques et culturelles.

#### **3 - L'inscription dans son environnement**

Vis-à-vis de son environnement, l'établissement œuvre au développement culturel de haut niveau de son environnement.

Il prend en compte l'offre existante, la complète, tout en développant de nouveaux partenariats. L'objectif est que, sur ce territoire, l'accès à l'art pour tous devienne réalité.

La modification statutaire intervenue en décembre 2013 précise que le développement culturel local recherché par le Volcan implique la mise en place de lieux de rencontres permettant de générer à la fois un lien entre la population, le site et les artistes, des échanges et de la convivialité.

La chambre constate que l'appréciation de l'indicateur de fréquentation est difficile à évaluer dans un contexte de déménagements successifs.

Elle constate également l'importance des publics jeunes et étudiants, prioritaire dans le label des scènes nationales. Leur part, dans le public du Volcan, a été favorisée par l'intervention, depuis 2012, d'une convention avec la ville du Havre dédiée à ces publics. Ils représentent 44 % du public, en 2013, contre 25 % en 2010.

Elle renouvelle sa recommandation à l'EPCC de proposer à ses partenaires publics un contrat d'objectifs pluriannuel, s'appuyant sur le cahier des charges et des missions du label des scènes nationales. Un tel cadre permettrait d'associer aux missions statutaires l'énonciation d'objectifs mesurables et de fonder les subventions allouées à leur mise en œuvre.

### **B - Outils et moyens de suivi**

À partir des logiciels comptables et du logiciel de billetterie, Le Volcan est en capacité d'établir deux types de documents.

## 1 - Les tableaux de suivi des fréquentations

Par saison, Le Volcan est en mesure de suivre la fréquentation de chacun des spectacles qu'il propose en renseignant le nom du spectacle, le domaine d'activité, le public concerné, le nombre de représentations, le profil des spectateurs.

Certains des spectacles proposés par Le Volcan sont à vocation mixte, tout public et scolaire.

## 2 - Les tableaux de bord financiers

Par année civile, il est tenu un tableau croisant les informations disponibles quant à la fréquentation des spectacles et celles issues des applications comptables.

Sont suivis en particulier, par spectacle, le budget accordé, le budget engagé et réalisé, les recettes propres, le nombre de spectateurs payants, le coût du fauteuil occupé.

## 3 - Les tableaux relatifs à l'origine des spectateurs

Ces données ne sont disponibles qu'à compter de la saison 2011/2012.

## 4 - Les tableaux de suivi d'activité

Dans le cadre de ses bilans d'activité présentés au conseil d'administration, le directeur de l'établissement est en mesure de préciser les données relatives au volume de travail engendré par l'exploitation artistique du Volcan.

La répartition du nombre de jours de travail peut être effectuée pour les artistes accueillis en résidence ou « *partenaires* » du Volcan, ainsi que pour les spectacles diffusés « *Hors les murs* » dans le cadre du déménagement du Volcan à la gare maritime.

## 5 - Conclusion

La chambre constate que les tableaux de bord financiers et d'activité ont en commun les items suivants : le nom de chaque spectacle, la nature de l'activité et le type de public. L'ensemble des outils mis en place constitue un ensemble cohérent et opérationnel.

Cependant, en l'état des éléments fournis, il n'apparaît pas que les dépenses et/ou les recettes liées soit consolidées pour un budget par saison (septembre à juin), en particulier lorsque certains spectacles s'étalent sur plusieurs exercices comptables (année civile).

Par ailleurs, la détermination du « *Coût du fauteuil* » ne prend en compte que les produits et charges induits directement par chaque spectacle. Elle ignore les produits et charges de structure, dits du « *Théâtre en ordre de marche* », dont le solde est le « *disponible pour activité* ».

La situation est celle dans laquelle des subventions d'équilibre couvrent les frais fixes. Elles laissent un disponible pour couvrir une part des charges variables d'activité. Le total des « *coûts du fauteuil* » ne doit pas excéder le « *disponible pour activité* ». L'écart entre les deux est le bénéfice ou la perte de l'exercice.

Mais la pratique des subventions-compléments de prix, allouées au billet vendu, change le calcul économique de l'équilibre financier. Il n'y a presque plus de « *produits de structure* » mais quasi uniquement des produits variables.

La prise en compte de cette évolution, déjà recommandée, conduirait à redonner un sens au calcul d'un coût variable et d'un coût complet par spectacle.

L'estimation actuelle « *Coût du fauteuil* » est celle d'une place occupée.

Le calcul d'un coût variable ou complet à la place offerte permettrait d'identifier un objectif de fréquentation au regard de la recette générée par la vente d'une place. Depuis 2012, celle-ci résulte d'une part payée par le spectateur et d'une part payée par les partenaires publics.

Nonobstant la qualification des subventions, qui fait actuellement l'objet d'une réflexion, comme le précise l'ordonnateur en réponse, et sans méconnaître les obligations de transmission UNIDO, la chambre recommande à l'EPCC de se doter d'un nouvel outil. Il doit permettre les calculs économiques adaptés aux contrats de subventions établis désormais par l'État et les collectivités territoriales. Un tel outil faciliterait la fixation des objectifs et le suivi de leur réalisation.

## C - Les résultats

En l'absence d'objectifs convenus dans un contrat d'objectifs pluriannuel, les résultats ont été examinés en explorant les responsabilités prioritaires assignées aux scènes nationales.

### 1 - Données générales

À partir des données produites par la base de données UNIDO, les grandes tendances de l'activité déployée par Le Volcan peuvent se résumer de la manière suivante, pour ce qui est des deux modes de gestion identifiés lors de l'analyse des comptes de résultat :

- production, coproduction, coréalisation et soutiens ;
- accueil.

	2010/2011	2011/2012	2012/2013	évolution
<b>productions et co-productions</b>				
nombre de spectacles	34	39	51	50%
nombre de représentations	73	81	174	138%
fréquentation payante	22963	15627	25309	10%
<b>accueil</b>				
nombre de spectacles	16	11	16	0%
nombre de représentations	48	28	44	-8%
fréquentation payante	15087	5806	5590	-63%

source: fichier saison Volcan

Dans un contexte de diminution de la fréquentation due aux déménagements, le Volcan a accru la fréquentation sur le segment « production et co-production ». Ce constat traduit sa capacité à poursuivre parallèlement deux objectifs : contribuer à la production d'œuvres nouvelles et répondre aux attentes des spectateurs.

À cet égard, le Volcan se singularise des autres établissements culturels comparables qui connaissent plutôt une diminution de la fréquentation des spectacles produits localement.

### 2 - Actions révélant une approche pluridisciplinaire

Les spectacles, les représentations et la fréquentation peuvent également être regroupés par discipline.

		2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	Évolution annuelle moyenne
<b>Nombre de Spectacles</b>	<b>Théâtre</b>	18	23	17	35	24,81%
	<b>Musique</b>	23	16	15	15	-13,28%
	<b>Danse</b>	17	6	13	13	-8,55%
	<b>Cirque</b>	5	4	5	3	-15,66%
	<b>Autres</b>	0	1	0	0	-
	<b>Total général</b>	<b>63</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>66</b>	<b>1,56%</b>
<b>Nombre de Représentations</b>	<b>Théâtre</b>	48	79	57	154	47,49%
	<b>Musique</b>	24	17	14	24	0,00%
	<b>Danse</b>	26	9	17	27	1,27%
	<b>Cirque</b>	21	15	21	13	-14,77%
	<b>Autres</b>	0	1	0	0	-
	<b>Total général</b>	<b>119</b>	<b>121</b>	<b>109</b>	<b>218</b>	<b>22,36%</b>
<b>Fréquentation Totale</b>	<b>Théâtre</b>	11 497	12 776	8 676	15 991	11,63%
	<b>Musique</b>	11 577	9 363	4 908	6 942	-15,67%
	<b>Danse</b>	9 760	5 295	5 065	6 113	-14,44%
	<b>Cirque</b>	4 331	10 469	5 066	4 241	-0,70%
	<b>Autres</b>	0	333	0	0	-
	<b>Total général</b>	<b>37 165</b>	<b>38 236</b>	<b>23 715</b>	<b>33 287</b>	<b>-3,61%</b>

Sources : fichiers "Saison" du Volcan

Comme déjà indiqué, il n'est pas possible de porter une appréciation sur la fréquentation eu égard aux évolutions subies par Le Volcan dans le même temps : passage à l'EPCC en 2009, changement de lieu d'exercice en 2011.

Le tableau précédent permet de visualiser les principaux domaines artistiques mis en œuvre par Le Volcan. Il s'agit du théâtre, de la musique, de la danse et du cirque.

Le théâtre concentre 41 % de spectacles, 60 % de représentations et 40 % de la fréquentation<sup>2</sup>.

Sur l'ensemble de ces trois paramètres, le théâtre est en progression en moyenne annuelle, sur la période 2009/2010 à 2012/2013, selon le détail suivant :

- + 25 % en matière de nombre de spectacles ;
- + 47 % en matière de nombre de représentations ;
- + 12 % en matière de fréquentation.

La danse progresse en termes de nombre de spectacles (+ 9 %) et de nombre de représentations (+ 1 %). En revanche, la fréquentation régresse de 14 %.

Le Volcan souligne que cette progression, en nombre de spectacles résulte de la collaboration renouvelée avec Le Phare, Centre chorégraphique national implanté au Havre.

Le développement du festival « Pharenheit » codirigé par les deux partenaires, mais aussi la configuration des salles du Volcan Maritime, auraient conduit, selon le directeur, à augmenter « *artificiellement* » la programmation Danse de l'EPCC.

Au titre de la diversification des disciplines, il convient de citer les activités gratuites et/ou celles qui ne donnent pas lieu à décompte de spectateurs, et en particulier le théâtre de rue.

Ces synthèses ne prennent pas en compte les activités d'éducation artistique et culturelles proposées par Le Volcan, qui résultent de ses missions et de son projet artistique.

<sup>2</sup> Nombre de spectateurs.

a - « Les lundis de l'université populaire »

Tous les quinze jours (hors vacances scolaire), Le Volcan et l'université du Havre organisent des conférences ou des ateliers de 18h30 à 20h30 sur des thèmes « *faisant écho à l'idée d'une culture humaniste au XXIème siècle.* »

Créée dès 2007, cette initiative s'articule autour de cinq thématiques principales que sont les nouvelles technologies, le corps, le goût et la cuisine, la mer et architecture, enfin l'image. Le Volcan et l'université du Havre complètent cette programmation en fonction de leurs activités et actualités propres. Ces activités sont libres et gratuites.

Le tableau suivant permet de constater, qu'en évolution annuelle moyenne, le nombre de rendez-vous (conférences/ateliers) augmente de près de 7 % et la fréquentation d'environ 6 %.

Université populaire	2009	2010	2011	2012	2013
Fréquentation	1 792	1 740	3 000	2 720	2 230
Rendez-vous	17	18	25	25	22
Coût	4 058,36 €	10 216,68 €	8 439,62 €	7 252,94 €	6 833,75 €

Sources : Bilans d'activité Le Volcan + Tableaux de bord financiers

Depuis 2007, cette manifestation a donné lieu à trois conventions entre Le Volcan et l'université du Havre, dont la dernière édition date du 31 mai 2013 et court jusqu'au 30 juin 2016.

b - « Le Volcan en action »

Cette appellation regroupe un ensemble de rencontres qui permettent aux spectateurs de côtoyer les artistes.

Il s'agit principalement d'échanges, de conférences, de week-end, d'ateliers ou stages de pratiques artistiques.

c - Les actions diverses

On relève en premier lieu une exposition : « *Origine d'un monde* » en 2009/2010. Puis des actions multimédias : dans le cadre du « *Volcan connecté* », l'établissement a développé l'ensemble des médias disponibles tels que son site Internet, un blog, des comptes sur Facebook et Twitter.

Par ailleurs, le « *Projet Groundz* » permet de poster des vidéos de 30 secondes consacrées à une rue du Havre, sous la forme de « simple balade, d'un scénario construit ou d'un délire collectif façon « *flashmob*. »

Enfin, l'EPCC a participé aux journées européennes du Patrimoine pour la saison 2009/2010.

3 - Actions visant à favoriser la création

Quatre modalités de gestion sont mises en œuvre pour favoriser la création : coréalisations, co-productions, production déléguée, soutiens financier (inférieurs à 15 000 €) et/ou matériel (mise à disposition d'un plateau en ordre de marche). Le tableau détaillé de ces créations figure en annexe n° 3.

Majoritaire en nombre de spectacles, le théâtre représente logiquement le genre qui génère le plus de créations. Ainsi, sur les 15 créations identifiées, environ 47 % sont des pièces de théâtre. Par ailleurs, le mode privilégié de création repose sur des co-productions (60 % des cas).

Au-delà de cette démarche de création artistique, Le Volcan a la volonté de diffuser les œuvres issues des productions déléguées, en dehors de son « territoire », grâce à l'organisation de tournées, jusqu'en 2011.

#### 4 - Actions de soutien à destination des professionnels

Au-delà des productions, co-productions et tournées qui se déploient tant en France qu'à l'étranger, Le Volcan met également en place des « Résidences » qui permettent d'accueillir des artistes sur un temps long afin de leur permettre de développer leur projet artistique.

À titre d'exemple, citons :

- Cie Dérezo en 2010 ;
- Paradis en 2012 ;
- Akoreacr en 2013 ;
- Histoire en 2013.

Le statut d'artiste associé permet également à ceux qui en bénéficient d'être invités à se produire sur plusieurs saisons :

- Michel Laubu 2009 2010 ;
- David Grimal 2009 2010 ;
- Peter de Bie 2009 2010 ;
- Nadie Xerri-L 2011 2012 ;
- Cie Opéra Pagai 2011 2012 2013 ;
- Cie Dérezo 2011 2012 2013.

Dans le cadre de son programme de « soutien à la jeune création et d'insertion professionnelle », l'EPCC met à la disposition des équipes artistiques des « temps de plateau » gérés par les équipes du Volcan. Le budget alloué à chaque projet varie entre 5 000 € et 15 000 €. Si les essais paraissent concluants, les spectacles sont accueillis dans le cadre de la programmation du Volcan au cours des saisons suivantes.

À cet effet, Le Volcan est amené à collaborer avec la plateforme de production normande gérée par l'office de diffusion et d'information artistique (ODIA) qui a pour vocation de mettre en réseau les professionnels du spectacle vivant implantés sur le territoire haut et bas-normand.

#### 5 - Actions à destination du « Jeune public »

En la matière, l'établissement met en œuvre plusieurs types d'actions.

##### a - Les spectacles réservés au « Jeune public »

21 spectacles « Jeune public » ont été proposés dans le cadre de la saison 2012/2013, contre 4 pour 2011/2012, 0 pour 2010/2011 et 1 pour 2009/2010.

Ce constat résulte de la mise en œuvre d'une convention « Volcan junior » signée en juillet 2012 avec la ville du Havre et dont le terme est fixé au 30 juin 2015.

##### b - L'accompagnement d'établissements scolaires

L'action emblématique et au long cours menée par Le Volcan consiste en un jumelage avec le lycée Jules Lecesne. Il s'agit pour l'EPCC de proposer aux élèves :

- des ateliers théâtre ;

- la participation à la création de spectacles sous la direction d'artistes reçus au Volcan (Yvan DURUZ, Peter de BIE ...).

Deux autres partenariats importants concernent les lycées Porte Océane (option théâtre) et Jean Prévost (cinéma), étant précisé que seul le premier perdure sur l'ensemble de la période sous revue.

Au-delà de ces liens privilégiés, de nombreux établissements bénéficient d'actions de sensibilisation menées par Le Volcan sous la forme d'atelier (théâtre, danse, cirque) et de visites de salles de spectacle.

Ainsi, au cours de la période sous revue, trois actions ont mobilisé Le Volcan : « *Get off the Boat* » autour d'un thème consacré à New-York, « *BLOG* » autour des textes de spectacles et « *Lequan* », un atelier musical.

S'agissant de la danse, le centre chorégraphique national du Havre est régulièrement associé à cette ouverture au profit du jeune public.

Le tableau ci-après permet d'appréhender les dépenses engagées par Le Volcan au titre de ces actions, telles qu'elles ont pu être identifiées au sein des tableaux de bord financiers produits par l'établissement et les subventions versées par la DRAC de Haute-Normandie en contrepartie.

Actions au bénéfice des scolaires	2009	2010	2011	2012	2013
Jules Lecesne	1 175	3 124	5 175	3 010	0
Raoul Dufy	663	1 653	0	0	0
Jules Vallès	0	7 500	1 578	1 800	1 505
Claude Bernard	0	608	3 604	4 561	1 538
Jean Moulin	0	0	0	603	1 517
IUT	0	0	130	1 007	158
Classe L3-Cinéma	2 942	5 049	0	0	0
Classe L3 Théâtre	5 830	11 839	13 977	37 652	15 375
Actions de sensibilisation			1 807		2 637
<b>Dépenses engagée au bénéfice des scolaires</b>	<b>10 610</b>	<b>29 773</b>	<b>26 271</b>	<b>48 632</b>	<b>22 730</b>
<b>Total des subventions versées par le Ministère au titre de ces actions</b>	<b>8 652</b>	<b>22 901</b>	<b>18 157</b>	<b>49 718</b>	<b>17 550</b>

Sources : Fichiers UNIDO + Tableaux de bord financiers

#### c - La mise en place de tarifs spécifiques

Au cours de la période sous revue, Le Volcan a mis en place plusieurs tarifications préférentielles à destination du jeune public. Il s'agit principalement :

- de l'abonnement 15/25 ans délivré au prix de 2 € et donnant accès aux spectacles à un tarif réduit de 8 € ;
- de la carte étudiant proposée aux mêmes conditions que la carte 15/25 ans ;
- du tarif réduit de 5 € permettant à un jeune de moins de 14 ans, accompagné d'un adulte, d'accéder à la programmation du Volcan ;
- d'un tarif famille à 5 €.

Le tableau suivant permet de suivre l'évolution de la fréquentation associée à ces abonnements ou tarifs préférentiels.



Type d'abonnement ou de tarif	Saison 2009/2010	Saison 2010/2011	Saison 2011/2012	Saison 2012/2013
GROUPE SCOLAIRE	2 590	4 629	0	10 853
ETUDIANT LE HAVRE	16	0	0	0
ABONNEMENT SCOLAIRE	351	0	0	0
TARIF GROUPE JEUNE	713	0	0	0
TARIF 15/25 ANS	3 307	2 775	5 114	1 218
CARTE JEUNE VOLCAN	1	0	0	0
MOINS DE 12 (15) ANS	1 780	2 489	1 337	1 444
<b>Total Jeune Public</b>	<b>8 758</b>	<b>9 893</b>	<b>6 451</b>	<b>13 515</b>
<b>Évolution annuelle moyenne</b>	<b>15,56%</b>			

Source : Tableaux de bord Fréquentation Le Volcan

Sur l'ensemble de la période sous revue, cette fréquentation progresse de plus de 15 %, compte tenu du partenariat « *Volcan Junior* » conclu avec la ville du Havre.

Les données de l'année 2011 traduisent le transfert du Volcan à la gare maritime du Havre, opération qui n'a guère facilité l'accueil des enfants. Une progression intervient à compter de 2012 avec la signature du partenariat Volcan Junior. Il a permis de proposer à ce public des représentations au Petit Théâtre, en centre-ville et dans des conditions d'accès bien plus faciles.

## 6 - Conclusion

Les outils de gestion et de pilotage de l'activité mis en place par Le Volcan lui confèrent toute capacité technique pour pouvoir associer à ses projets artistiques des conventions pluriannuelles répondant aux préconisations du label des scènes nationales.

L'établissement serait en état de s'engager sur de réels objectifs vis-à-vis de l'ensemble de ses partenaires publics dont la réalisation au meilleur coût donnerait aux subventions allouées et à l'évaluation contradictoire de son action de service public, une base plus transparente.

## ANNEXES

### Annexe n° 1

#### Le site historique du Volcan conçu par Oscar Niemeyer



Annexe n° 2

Analyse des résultats d'activité à partir des matrices UNIDO

	2011		2012		2013		Évolution annuelle moyenne 2013/2011	
	Charges	Produits	Charges	Produits	Charges	Produits	Charges	Produits
Subventions d'équilibre		3 876 975		3 808 986		3 786 949		-1,17%
Subventions en nature (hors personnel)		0		0		0		-
Subventions en nature (personnels)		0		0		0		-
Autres subventions dont aides à l'emploi		0		0		0		-
Autres produits de gestion		12 583		8 818		16 266		13,69%
Transferts de charges reprises sur provisions		467 010		128 202		115 478		-50,27%
Quote-part des subventions d'investissement virée au compte de résultat		41 833		81 662		66 162		25,76%
Produits financiers		0		0		8		-
Produits exceptionnels		19 785		3 624		33 894		30,89%
<b>Charges et produits annuels de Structure</b>		<b>4 418 187</b>		<b>4 031 291</b>		<b>4 018 757</b>		<b>-4,63%</b>
Frais de fonctionnement	644 797		434 155		511 109			-10,97%
Charges en nature	0		0		0			-
Personnel mis à disposition	0		0		0			-
Masse salariale	1 622 919		1 506 236		1 453 012			-5,38%
Dotations aux amortissements	62 950		165 377		267 782			106,25%
Dotations aux provisions pour risques et charges	138 571		153 353		124 363			-5,27%
Impôts sur les bénéfices et assimilés	0		13 636		9 810			-
Charges financières	15		2 636		2 064			1054,33%
Charges exceptionnelles	4 410		4 691		15 701			88,69%
<b>Total des charges de structures</b>	<b>2 473 662</b>		<b>2 280 083</b>		<b>2 383 841</b>			<b>-1,83%</b>
<b>Résultat "Structure"</b>	<b>1 944 525</b>		<b>1 751 208</b>		<b>1 634 916</b>			<b>-8,31%</b>
Communication générale	30 321,40	0,00	31 723,75	0,00	17 934,00	0,00		-23,09%
Personnel d'accueil non permanent	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		-
Autres charges et produits	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		-
<b>Résultat "Saison"</b>	<b>-30 321,40</b>		<b>-31 723,75</b>		<b>-17 934,00</b>			<b>-23,09%</b>
<b>DISPONIBLE POUR L'ACTIVITÉ</b>	<b>1 914 203,39</b>		<b>1 719 484,45</b>		<b>1 616 982,00</b>			<b>-8,09%</b>
Montages spectacles "gérés"	54 719,46	0,00	0,00	0,00	212 230,00	70 000,00		96,94%
Exploitations spectacles "gérés"	0,00	0,00	0,00	0,00	38 265,00	5 901,00		-
Tournées de spectacles "gérés"	14 636,11	78 169,06	19 956,92	21 722,00	0,00	0,00		-100,00%
Montages spectacles "non gérés"	321 391,70	0,00	556 874,81	0,00	389 040,00	55 616,00		10,02%
Exploitations spectacles "non gérés"	0,00	0,00	294 114,37	32 386,89	339 978,00	0,00		-
Tournées de spectacles "non gérés"	2 035,15	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		-100,00%
Résidences et studios	0,00	0,00	0,00	0,00	1 110,00	0,00		-
<b>Résultat "Spectacle vivant : Production"</b>	<b>-314 613,36</b>		<b>-816 837,21</b>		<b>-849 106,00</b>			<b>64,28%</b>
Théâtre	550 411,99	117 774,12	362 916,73	102 013,01	290 379,00	108 061,00		-27,37%
Théâtre lyrique et opéra	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		-
Théâtre musical	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		-
Danse contemporaine	316 379,58	76 113,61	268 523,41	56 669,03	179 070,00	93 913,00		-24,77%
Danse classique	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		-
Danse traditionnelle	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		-
Musique contemporaine	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		-
Musique classique	408 723,91	106 056,29	287 031,06	102 255,71	383 779,00	86 407,00		-3,10%
Musique du monde	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		-
Jazz	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		-
Rock	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		-
Chanson	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		-
Cirque	454 501,55	111 272,49	245 024,24	42 785,32	233 214,00	50 420,00		-28,37%
Marionnettes	78 378,61	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		-100,00%
Mime	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		-
Humour et cabaret	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		-
Autres (Cartes et valorisation pass)	0,00	31 198,14	75 789,49	116 756,57	165 096,00	197 500,00		151,60%
<b>Résultat "Spectacle vivant : Accueil"</b>	<b>-1 365 980,99</b>		<b>-818 805,29</b>		<b>-715 237,00</b>			<b>-27,64%</b>
Festivals	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		-
Cinéma	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		-
Arts plastiques	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		-
Ecriture / Lecture	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		-
Accueil "Autres UP"	8 439,62	0,00	7 252,94	0,00	7 184,00	0,00		-7,74%
<b>Résultat "Autres activités artistiques"</b>	<b>-8 439,62</b>		<b>-7 252,94</b>		<b>-7 184,00</b>			<b>-7,74%</b>
Formation vers les professionnels	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		-
Ateliers et actions de sensibilisation	19 443,85	17 370,95	49 587,78	21 687,03	45 423,00	9 074,00		52,84%
Autres activités	13 976,79	13 976,79	37 651,80	42 794,27	15 375,00	13 325,00		4,88%
<b>Résultat "Activités complémentaires"</b>	<b>-2 072,90</b>		<b>-22 758,28</b>		<b>-38 399,00</b>			<b>330,40%</b>
<b>RÉSULTAT DES ACTIVITÉS</b>	<b>-1 691 106,87</b>		<b>-1 665 653,72</b>		<b>-1 609 926,00</b>			<b>-2,43%</b>
<b>RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>223 096,52</b>		<b>53 830,73</b>		<b>7 056,00</b>			<b>-82,22%</b>
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>4 970 118,30</b>		<b>4 570 361,31</b>		<b>4 708 974,00</b>			<b>-2,66%</b>
Dont subventions d'équilibre	3 876 975,00		3 808 986,30		3 786 949,00			-1,17%
Dont subventions affectées aux spectacles	30 933,24		156 012,41		176 578,00			138,92%
Dont recettes propres d'activités*	520 998,45		383 057,83		513 646,00			-0,71%
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>4 747 021,78</b>		<b>4 516 530,58</b>		<b>4 701 918,00</b>			<b>-0,48%</b>
<b>RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>223 096,52</b>		<b>53 830,73</b>		<b>7 056,00</b>			<b>-82,22%</b>

Source: matrice UNIDO communiquée par Le Volcan, scène nationale

\* hors subventions affectées

### Annexe n° 3

#### Actions visant à favoriser la création

##### Favoriser la création

	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2 <sup>ème</sup> semestre 2013	Total général
<b>CO-REALISATIONS</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
Danse	0	0	0	1	0	1
dont création	0	0	0	0	0	0
Musique	0	1	0	0	0	1
dont création	0	1	0	0	0	1
<b>CO-PRODUCTIONS</b>	<b>16</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>56</b>
Cirque	3	1	2	0	0	6
dont création	2	0	0	0	0	2
Danse	1	0	1	2	0	4
dont création	1	0	0	0	0	1
Autre	2	0	0	0	0	2
dont création	0	0	0	0	0	0
Musique	4	3	3	0	0	10
dont création	1	1	0	0	0	2
Théâtre	6	9	5	10	4	34
dont création	1	1	0	1	1	4
<b>PRODUCTIONS DELEGUEES</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>7</b>
Cirque	0	0	0	0	0	0
dont création	0	0	0	0	0	0
Musique	1	0	0	0	0	1
dont création	0	0	0	0	0	0
Théâtre	3	1	0	1	1	6
dont création	2	1	0	0	0	3
<b>SOUTIEN</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>9</b>
Cirque	0	0	0	0	0	0
dont création	0	0	0	0	0	0
Musique	0	0	0	1	0	1
dont création	0	0	0	0	0	0
Danse	1	0	0	0	2	3
dont création	1	0	0	0	1	2
Théâtre	0	1	0	1	3	5
dont création	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>16</b>	<b>11</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>74</b>
dont création	8	4	0	1	2	15

Sources : fichiers EPCC + programmes des saisons