

INSPECTION GENERALE

Exemplaire n°

RAPPORT

AUDIT DU THEATRE SILVIA MONFORT

- JUIN 2011 -

N° 09-31

Rapporteurs :

[.....], Inspectrice générale

[.....], Chargée de mission

Le Maire de Paris
09.31

14 DEC. 2009

NOTE

à l'attention de

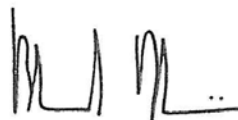
Madame
Directrice Générale de l'Inspection Générale

Objet : Programme de contrôle d'associations subventionnées par la Ville de Paris pour 2010.

Je vous demande de procéder pour 2010 à l'audit des associations suivantes :

- L'association Théâtre Sylvia Monfort,

Vous recevrez dans ces missions tout l'appui nécessaire tant du Secrétariat Général de la Ville de Paris que des directions concernées. *Très cordialement*



Bertrand DELANOË

NOTE DE SYNTHESE

AUDIT DU THEATRE SILVIA MONFORT

Le théâtre Silvia Monfort, implanté dans un bâtiment appartenant à la Ville sur le site des anciens abattoirs de Vaugirard est géré par une association depuis sa création en 1992.

Animé depuis l'origine par [.....], ce théâtre n'avait pas réussi à trouver sa place de théâtre de référence comme le souhaite la municipalité parisienne. La direction de l'établissement a été confiée en mars 2009 à un couple de professionnels du spectacle, fondateurs d'une troupe d'acrobates de renommée internationale.

Depuis leur arrivée, [.....] et [.....], [.....], ont pris la mesure des contraintes lourdes qui pèsent sur l'établissement : donner une image attractive à un théâtre enclavé dans un espace ingrat, disposant de bâtiments peu entretenus et dispersés, avec un budget déficitaire depuis l'origine et une absence de réelle vie associative.

Mettant à profit leurs relations, ils ont pu lancer une saison originale dès le mois de septembre 2009 et la poursuivre jusqu'à présent en ayant tout particulièrement la préoccupation de donner au théâtre une lisibilité médiatique et un style de programmation de nature à attirer un public large et fidèle.

L'audit a montré que ces efforts ont permis d'atteindre en 18 mois d'activité un remplissage moyen de 50% de la jauge par des spectateurs payants dont 5 spectacles à plus de 55% et une pointe à 92% pour l'un d'entre eux. Les nouveaux directeurs peuvent ainsi conforter l'esprit dans lequel ils souhaitent poursuivre leur programmation.

Ces résultats encourageants se font néanmoins sans adéquation avec les ressources financières du théâtre. La gestion précédente n'avait jamais réussi à équilibrer son budget malgré une trésorerie propre résultant des fonds de la précédente association de la fondatrice Silvia Monfort.

Le déficit était de 130 000 € lors de la prise de fonction de la nouvelle équipe en mars 2009, il était de 319 000 € en décembre 2009 malgré la subvention de la Ville portée à 1 222 000 € dont [.....] *Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.* alors qu'elle avait été maintenue à 900 000 € en 2007 et 2008.

Les coûts fixes du théâtre en état de marche, malgré une révision de l'organigramme ramenant l'effectif du théâtre de 16 à 10 personnes, ne peuvent pas être inférieurs à 1 300 000 €, sauf corrections à la marge, soit 3560 € par jour.

Si la Ville de Paris souhaite maintenir le montant de la subvention de fonctionnement au niveau de 2010 c'est-à-dire 1 000 000 d'euros, le théâtre devra équilibrer ses coûts fixes par une recette de 820 € par jour.

Au surplus, l'achat des spectacles (pour lequel aucune forme juridique ne peut être considérée comme systématiquement onéreuse) et leur mise en place ainsi que le paiement des différents droits devront être financés par des ressources propres.

La billetterie par ses tarifs (tarif maximum à 28 euros) et par le nombre de places (456 places) permettrait un chiffre d'affaires maximum de 12 700 € par jour mais c'est un idéal qui ne peut pas être atteint dans les premières années.

Avec le taux de remplissage observé de 50 % de spectateurs payants, un budget global de 5 800 € par représentation permet juste d'atteindre un point d'équilibre ce qui implique de la part des directeurs une réelle prise de risque lorsqu'ils choisissent une programmation plus onéreuse.

Evaluer les conditions de faisabilité financière avant d'engager concrètement la programmation n'est pas une orientation qui a été donnée aux nouveaux directeurs par le conseil d'administration du théâtre Sylvia Monfort, qui s'est trouvé en cessation de paiement en août 2010.

Un soutien exceptionnel de 680 000 € (440 000 € en fonctionnement et 240 000 € en investissement) voté en septembre 2010 doit permettre à l'association de restaurer ses fonds propres et de mettre au point des critères de programmation compatibles avec les ressources du théâtre.

La recherche de mécénat, la location de la salle, les aides extérieures, sont des compléments nécessaires à l'entreprise d'équilibre des coûts globaux de programmation mais qui demandent une énergie qui peut difficilement être déployée par une structure fixe de 10 personnes, effectif actuel du théâtre.

Tant que les nouveaux directeurs ne pourront stabiliser puis inverser la situation financière la nécessité de soutenir le théâtre par des subventions complémentaires ne doit pas être exclue.

Il reste qu'à ces difficultés d'installation d'une nouvelle programmation s'ajoutent les conditions concrètes peu favorables au fonctionnement quotidien. Sa lisibilité, son accessibilité, son environnement doivent faire l'objet d'une réflexion collective de la direction des affaires culturelles, de la direction des espaces verts et de l'environnement et de la direction de la voirie pour que le public puisse apprécier l'attractivité du théâtre.

Quoi qu'il en soit, la viabilité du théâtre passe par une recomposition du Bureau de l'association qui doit être réellement capable d'asseoir une organisation juridique et financière apte à définir les orientations et valider les choix, ce qui laisserait aux directeurs toute l'énergie et l'initiative nécessaires à son succès culturel.

Rapporteurs :

[.....], Inspectrice générale

[.....], Chargée de mission

SOMMAIRE

1. LE BATIMENT EST LA PROPRIETE DE LA VILLE	5
1.1. Le bâtiment et son entretien	5
1.1.1. La sécurité	6
1.1.2. L'accessibilité	7
1.2. Le théâtre est situé dans un espace vert protégé	9
1.2.1. La concession du domaine public	9
1.2.2. Les contraintes de la protection du terrain	10
1.3. Le théâtre est situé dans un flux d'activités extérieures.....	11
1.3.1. L'accès au théâtre.....	11
1.3.2. La signalétique	12
1.3.3. La coexistence d'activités.....	13
2. LES ACTIVITES.....	16
2.1. La programmation	16
2.1.1. Le montage juridique	16
2.1.2. Les seuils de risque	17
2.2. La fréquentation	19
2.2.1. L'attractivité	19
2.2.2. La notoriété.....	21
2.2.3. Les tarifs	22
2.3. La communication	24
2.3.1. La communication institutionnelle.....	25
2.3.2. La communication sur les spectacles.....	25
2.3.3. La participation à des actions promotionnelles.....	27
2.4. Les relations publiques	27
2.4.1. Le suivi des réservations.....	27
2.4.2. Le développement des publics.....	28
3. LES MOYENS.....	30
3.1. Le fonctionnement de l'Association.....	30
3.1.1. La forme juridique.....	30
3.1.2. Les statuts	30
3.1.3. Le conseil d'administration	31
3.2. Les ressources humaines.....	31
3.2.1. Les directeurs	34
3.2.2. La chef comptable.....	35
3.2.3. L'administrateur	36
3.2.4. Le responsable du plateau et les intermittents.....	36
3.2.5. Une synergie à installer entre les fonctions	37
3.3. La recherche des ressources financières.....	38
3.3.1. Les subventions	38
3.3.2. Les aides	38
3.3.3. Le mécénat	39
3.3.4. Les négociations	40

4. L'ANALYSE FINANCIERE	42
4.1. Le théâtre en ordre de marche.....	42
4.1.1. La structure des coûts fixes avant 2009.....	42
4.1.2. La structure des coûts fixes en 2010	42
4.1.3. Les contrôles de la tutelle	43
4.2. Le compte de résultat de l'association	45
4.2.1. Un déficit récurrent	45
4.2.2. Des ressources propres à installer.....	47
4.2.3. Des charges en forte progression.....	50
4.3. Un bilan paradoxal	54
4.3.1. L'évolution du bilan	55
4.3.2. Une trésorerie inexistante	56
4.4. Une gestion des espèces à revoir	57
4.4.1. Les comptes bancaires	57
4.4.2. La tenue des caisses	58
4.4.3. La procédure de retrait d'espèces	59
4.5. Des outils de pilotage perfectibles.....	59
4.5.1. Un budget prévisionnel insuffisamment normatif	60
4.5.2. Une comptabilité analytique insuffisamment utilisée.	61
5. CONCLUSION GENERALE.....	64
LISTE DES RECOMMANDATIONS	
LISTE DES PERSONNES RENCONTREES	
PROCEDURE CONTRADICTOIRE	
LISTE DES ANNEXES	

INTRODUCTION

Le théâtre Silvia Monfort, situé en contrebas du 106 rue Brancion dans le 15^{ème} arrondissement, est un bâtiment métallique en forme de chapiteau construit par Claude Parent, membre de l'Institut, pour abriter la compagnie créée et dirigée par Sylvia Monfort.

Etablissement de 456 places, inauguré en 1992 quelques mois après la mort de la comédienne, il est géré par une association et a été animé de l'inauguration à mars 2009 par [.....].

Cette association bénéficie depuis l'origine d'une subvention de la Ville sans que le montant paraisse avoir été adapté au fonctionnement du théâtre. La subvention est passée de 850 000 € en 2005 à 900 000 € en 2008 mais ne permettait pas de résorber le déficit des exercices. Pour autant, la direction des affaires culturelles ne semble pas avoir établi les moyens de remédier aux difficultés financières de l'association et n'a pas non plus pris en compte la dégradation des lieux. Son attention s'est prioritairement focalisée sur la faible inventivité du précédent directeur en matière de programmation et le manque de notoriété du théâtre.

La municipalité a négocié le départ de [.....] en 2009 et accepté la proposition du conseil d'administration de l'association présidé par [.....] de confier la direction du théâtre à [.....] et [.....], [.....]
Le membre de phrase (ou la phrase) qui précède a été occulté(e) conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs..

Nommés en mars 2009, sur la base d'un projet écrit, les directeurs ont été confrontés immédiatement à la vétusté des lieux, à la nécessité d'une programmation originale pour conquérir le public et à une situation financière inadaptée à la réalité du fonctionnement.

C'est ainsi qu'en 2009 malgré une subvention de 1 222 000 €
 [.....] *Le membre de phrase (ou la phrase) qui précède a été occulté(e) conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.* l'accumulation des dettes a rendu nécessaire en août 2010 une action de secours de la Ville : s'appuyant sur l'analyse des comptes arrêtés au 30 juin 2009 faite par la Direction des finances, le Conseil de Paris des 27/28 septembre 2010 a voté une subvention exceptionnelle de 680 000 € pour combler le déficit observé.

La mission de l'Inspection Générale a débuté dans ce contexte.

Compte tenu de l'objectif municipal¹ qui est de permettre au théâtre Silvia Monfort de rejoindre le pôle culturel des grands théâtres parisiens par une programmation identifiable et une notoriété assise, l'audit a porté sur les conditions matérielles, juridiques et financières dans lesquelles la nouvelle équipe conduit son projet culturel.

¹ « Qu'il ne soit plus dit *le Monfort c'est loin de chez moi mais j'habite loin du Monfort* » Christophe Girard adjoint au maire, chargé de la culture. Entretien du 5 octobre 2010.

L'examen in situ des conditions d'exploitation du théâtre montre que les perspectives passent par une réflexion sur son entretien, sa lisibilité, son implantation, pistes qui concernent non seulement la direction des affaires culturelles mais également les responsables des directions de l'architecture, de la voirie et des espaces verts.

L'analyse de l'organisation du théâtre et l'examen de l'évolution du déficit ont conduit la mission à analyser les contraintes du fonctionnement en état de marche, les conditions d'une capacité d'équilibre financier et les perspectives concrètes de développement.



1. LE BATIMENT EST LA PROPRIETE DE LA VILLE

1.1. Le bâtiment et son entretien

Un bâtiment de 800 m² en structure métallique de la forme d'un chapiteau de 27 m de haut a été construit par Claude Parent architecte membre de l'Institut et inauguré en 1992.

La salle de spectacle comprend 456 sièges, un petit hall d'entrée, une régie, une réserve et des loges.

L'administration se trouve séparée du théâtre et installée dans d'anciens bâtiments où logent également des services de la Direction des espaces verts et de l'environnement et des services de la Direction du patrimoine et de l'architecture, notamment le service technique du chauffage (STEGC).

En sa qualité de propriétaire, la Ville de Paris a l'obligation de procéder à l'entretien du théâtre et des locaux de l'administration et d'effectuer les travaux de grosses réparations et de mise en conformité conformément à l'article 606 du code civil.

L'organisation des services municipaux fait que ces travaux sont réalisés sous la maîtrise d'ouvrage déléguée à la DPA par la DAC après un bilan annuel appelé « visite d'architecture » composée des représentants des deux directions précitées et du théâtre.

Or, les auditeurs ont pu constater qu'il n'existe pas de comptes rendus rédigés de ces visites d'architecture et la cohérence qui a présidé au choix des travaux à effectuer n'a pas pu être reconstituée. Le seul document accessible pour connaître les travaux programmés est une liste établie par la DPA, correspondant à des interventions très ponctuelles et apparemment sans que la DAC ait mené une réflexion d'ensemble sur l'état du bâtiment.

De 2001 à 2009, les travaux du propriétaire correspondent à un total de 148 525 € soit moins de 21 € par m² et par an, ce qui explique très probablement la vétusté du bâtiment tel qu'il a été pris par la nouvelle équipe.

Cela rejoint les éléments donnés par la direction de l'architecture et du patrimoine dans sa réponse du 28 avril 2011 au rapport provisoire qui précise que le montant comporte des travaux qui ne relèvent d'ailleurs pas forcément du propriétaire et rapproche la valeur de 21€ par m² et par an à celle de 41 € par m² et par an consacrée à l'entretien d'une école à partir de la 16^{ème} année.

Au moment de l'arrivée des directeurs actuels, la direction des affaires culturelles n'a suscité aucun état des lieux.

Il a fallu le questionnement des auditeurs de l'Inspection générale pour que l'état du bâtiment soit évoqué auprès de la hiérarchie de la DPA et qu'un bilan de la situation patrimoniale du bâtiment apparaisse utile.

Ce bilan a été fait par une visite sur place le 28 octobre 2010 : ont été notées une carence dans le système de chauffage, des fuites sur la scène et dans la salle, des difficultés d'accès pour les livraisons comme pour le public et des actions à moyen terme devant accompagner l'évolution du théâtre.

L'inspection générale apprécie les informations données sur ces sujets tant par la direction du patrimoine et de l'architecture dans sa réponse du 28 avril 2011 au rapport provisoire que par la direction des affaires culturelles le 25 mai 2011.

Dans sa réponse du 23 mai au rapport provisoire, la direction du théâtre souhaite insister, sans en donner les dates, sur le fait que la vétusté du théâtre avait été évoquée de leur part à plusieurs reprises devant la hiérarchie intermédiaire des directions de l'architecture et de la direction des affaires culturelles ainsi qu'auprès des adjoints compétents.

On peut regretter que la prise de conscience des enjeux d'esthétique, de confort et de sécurité n'ait pas été préalable à l'arrivée de la nouvelle équipe ce qui l'aurait dispensée de prendre en urgence des décisions relevant, en fait, de la responsabilité juridique et financière du propriétaire.

C'est ainsi que, d'évidence, la peinture grise des murs d'origine du bâtiment, jamais touchée depuis 17 ans, partiellement manquante, devait être reprise. Ce ravalement n'ayant jamais été prévu par les services de la Ville dans la programmation annuelle des travaux, c'est l'équipe entrante qui a effectué les travaux de peinture des façades au cours de l'été 2009, avant la reprise de la saison théâtrale.

L'autorisation, s'agissant de ravalement, a été demandée à la direction de l'urbanisme par la direction du patrimoine et de l'architecture en plein accord avec la direction des affaires culturelles, gestionnaire.

C'est ainsi que les services administratifs de la Ville n'ont pas suivi le code des marchés publics en acceptant que, par facilité, **les travaux du propriétaire sur un bâtiment municipal soient exécutés sans appel d'offres par une main d'œuvre payée sur le budget de l'association.**

Les 73 445 € HT nécessaires à ces travaux de ravalement ont été financés par l'association malgré une trésorerie défaillante ; qu'ils aient été compensés en partie par une subvention de 22 033 € de la région Ile de France est une curiosité qui sera analysée dans le chapitre 4 relatif aux finances.

Si la réactivité de l'équipe du théâtre peut être saluée, il reste que le montage juridique accepté par la Ville est de nature à brouiller son rôle de tutelle notamment dans la vérification de l'utilisation de la trésorerie de l'Association.

La DAC doit trouver une posture exemplaire pour exercer une tutelle pertinente et cela passe par son respect des procédures.

1.1.1. La sécurité

Le théâtre est un établissement recevant du public de type L de 3^{ème} catégorie susceptible de recevoir 456 personnes. La dernière visite de sécurité date du 6 mars 2009 et la commission a émis un avis favorable à la poursuite de l'exploitation².

Ce classement implique qu'aucune modification ne peut être effectuée sans l'aval des services de sécurité de la préfecture de police.

² procès verbal de sécurité du 6 mars 2009 joint

Or les auditeurs ont noté en octobre 2010 que tel n'était pas le cas : deux rangées de sièges supplémentaires avaient été installées en décembre 2009 devant la scène sur l'initiative des directeurs en lieu et place de l'allée de dégagement du public.

Les auditeurs ont pu constater que ce point avait fait l'objet d'une remarque écrite le 29 janvier 2010 annexée au registre de sécurité du théâtre par les deux salariés agréés pour la prévention des risques³.

Aucun élément contenu dans la note du 23 mai 2011 des directeurs en réponse au rapport provisoire n'est de nature à modifier les observations faites par l'inspection générale sur cette adjonction.

[.....]
[.....]
Le(s) développement(s) qui précède(nt) a(ont) été occulté(s) conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

[.....]
Le membre de phrase (ou la phrase) qui précède a été occulté(e) conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs. n'ont pas été abordées avec les nouveaux directeurs la nature et les contraintes liées aux éléments donnés à la location, d'autant qu'aucun inventaire n'a été fait à l'occasion de leur nomination.

Actuellement ces sièges, achetés sur le budget de l'association, ont été déposés du fait de la transformation de la salle rendue nécessaire pour le spectacle de la fin de l'année 2010.

Les auditeurs ont pu constater que désormais les directeurs demandent l'autorisation préalable de la commission de sécurité de la préfecture de police pour toute modification des conditions d'installation du public.

1.1.2. L'accessibilité

1.1.2.1. L'accessibilité aux services de secours

Lors de l'audit sur place, l'inspection générale a remarqué l'encombrement des abords du théâtre notamment par des caravanes. Ces implantations résultent du mode de fonctionnement de la nouvelle équipe qui y loge les personnes assurant le service du bar ou bien des artistes de passage, ce que ne pouvait connaître la commission de sécurité venue en mars 2009.



³ Note du 29 janvier 2010 annexée au registre de sécurité

Il faut ajouter que les schémas de modification d'aménagement ou d'implantation de structure déposés à l'instruction des services de sécurité par la nouvelle direction du théâtre ne comportent pas le dessin des implantations des caravanes.

C'est dire que la commission de sécurité, se prononçant sur dossier n'a donc pas pu émettre d'avis sur ces dispositions.

Toutefois, il est très probable que ces implantations sont de nature à rendre complexe et même difficile l'accès des secours en cas d'incendie et les auditeurs tiennent à recommander que la situation ne perdure pas et que les conditions de la restitution d'un libre passage autour de l'ERP⁴ soit réunies.

Le fait que la prochaine commission de sécurité ne soit qu'en mars 2012 ne dégage pas le chef d'établissement des responsabilités civiles et pénales qui seraient recherchées en cas d'incident dû à l'incendie ou à la panique.

L'inspection générale prend acte des propos exprimés sur ce sujet par les directeurs dans leur note du 23 mai 2011 en réponse au rapport provisoire.

1.1.2.2. L'accessibilité des personnes

L'implantation de l'établissement soulève également la question de l'accessibilité des personnes handicapées : elles doivent emprunter, comme le public valide, une pente de près de 10% qui dessert l'entrée du théâtre à 150 m de la voie publique.



La Ville devrait déjà avoir pris en compte cette contrainte car il y avait lieu d'établir pour le 1^{er} janvier 2011 pour les établissements recevant du public un diagnostic analysant la situation au regard des conditions d'accessibilité, décrivant les travaux nécessaires et l'évaluation des coûts.

Ce diagnostic n'existe pas.

⁴ Etablissement recevant du public

Les auditeurs soulignent l'urgence de cette étude et de la décision à prendre du fait qu'en application de la loi du 11 février 2005 relative aux personnes handicapées **le théâtre doit être accessible quel que soit le type de handicap (physique, sensoriel, cognitif, mental ou psychique) au 1^{er} janvier 2015.**

L'inspection générale prend acte des éléments sur ce sujet contenus dans la note du 25 mai 2011 de la direction des affaires culturelles en réponse au rapport provisoire.

Ces deux remarques sur l'accessibilité ne peuvent pas être dissociées d'une réflexion générale sur le terrain où se trouve implanté le théâtre.

1.2. Le théâtre est situé dans un espace vert protégé

1.2.1. La concession du domaine public

Les abattoirs de Vaugirard étaient installés depuis 1904 sur une superficie de 72 000 m² dans un périmètre délimité par la rue des Morillons, les rues Dantzig et Brancion et le boulevard Lefebvre.

Le transfert des abattoirs, décidé dans son principe en 1966, a été effectif le 31 décembre 1976 et le parc Georges Brassens, conçu sur l'emplacement, a ouvert au public en 1984 en conservant certains bâtiments dont l'adresse est rue Brancion, pour qu'ils soient utilisés par des services municipaux.

En bas de la rampe qui était celle de l'abattoir hippophagique, il a été décidé d'implanter un bâtiment pérenne pour abriter la compagnie dirigée par Silvia Monfort qui avait installé en 1979 un chapiteau sur la friche après avoir été hébergée successivement rue Thorigny, puis au théâtre de la Gaîté Lyrique puis dans le jardin d'acclimatation.

Il s'agit d'un terrain appartenant au domaine public dont l'occupation fait l'objet d'une convention.

Il a été vérifié que chaque année en décembre le Conseil de Paris donne l'autorisation de signer avec l'association gestionnaire du théâtre une convention d'occupation précaire du domaine public au titre de laquelle **seuls sont concédés les bâtiments** (théâtre et locaux administratifs)⁵.

Pourtant, du fait de l'activité théâtrale, **l'emprise est bien plus importante**, notamment sur le pourtour du bâtiment comme il a été dit précédemment.

Les auditeurs ont pu noter que les activités théâtrales peuvent se dérouler également dans l'enceinte du parc Georges Brassens comme en décembre 2010 avec l'implantation d'une structure mobile sur l'esplanade du parc, rue Brancion, qui abritait un spectacle concomitant au spectacle dans le théâtre.

La convention en vigueur est une pièce juridique imprécise dépourvue de plan cadastral. Ce n'est pas de nature à clarifier les responsabilités notamment pour l'application de l'article 8 relatif à la surveillance et à la sécurité des lieux, la rampe d'accès et le cheminement jusqu'à la voie publique n'étant pas décrits par la convention.

⁵ En annexe la convention actuellement en vigueur signée le 27 janvier 2011

La prochaine convention doit porter sur des références cadastrales en cohérence avec les contraintes de l'activité.

L'inspection générale prend acte des informations sur ce sujet contenues dans la note du 25 mai 2011 de la direction des affaires culturelles en réponse au rapport provisoire.

1.2.2. Les contraintes de la protection du terrain

Dès leur prise de fonction, les directeurs ont souhaité améliorer les conditions d'exploitation du théâtre en rénovant l'entrée, les loges et en aménageant une terrasse dans le prolongement du hall d'accueil afin de permettre au public une attente plus confortable et compenser l'absence d'un foyer en proportion avec les dimensions de la salle.

Ils souhaitent également adjoindre au théâtre une salle de répétition. Pour avancer dans leur projet de trouver in situ cette salle de répétition, les nouveaux directeurs estiment nécessaire de construire une salle modulable. Un dossier en ce sens a été déposé à la Direction de la culture de la Région Ile de France dès la fin du premier semestre 2009. **Sur la base d'un devis de l'opération de 251 760 €, la Région Ile de France a voté en faveur du projet une subvention d'un montant de 75 526 € le 1er juillet 2009.**

Une convention a bien été signée entre la Région et l'association représentée par son président mais il n'a pas été trouvé trace de ce projet dans les comptes rendus des conseils d'administration successifs.

Il ne semble pas non plus que la Ville de Paris ait accompagné ce projet en opportunité d'autant que la subvention de la Région s'entend comme une participation de 30 % d'un investissement qui, par ailleurs devrait comporter un apport en fonds propres de 20% de l'association, le reste de l'investissement pouvant s'appuyer sur des subventions municipales.

A la délicatesse de ces aspects qui seront approfondis dans le chapitre 4 consacré à l'analyse financière, s'ajoute une difficulté réglementaire qui mérite d'être évoquée.

En effet, s'il est à terme décidé, toutes réflexions faites, que l'avenir du théâtre passe par son extension, la direction de tutelle aura l'obligation de traiter **les conditions d'une adaptation du PLU.**

Le plan de la parcelle⁶ montre que le théâtre Silvia Monfort se trouve intégralement en zone UV jouxtant un espace boisé classé.

Réglementairement, si aucune construction ou extension n'est possible ni en élévation ni en sous sol sur la trame de l'espace boisé classé (EBC), une extension en zone UV peut être imaginable mais la configuration du terrain et son imbrication dans l'espace boisé classé qu'est le parc Georges Brassens laisse supposer une certaine difficulté dans la mise en œuvre d'une éventuelle extension du théâtre.

Quoi qu'il en soit, une redistribution des activités des jardiniers, tout particulièrement l'accès à la zone de déchetterie, doit être étudiée si il est souhaité que le théâtre puisse bénéficier d'une meilleure disposition des espaces et d'un meilleur statut de notoriété.

⁶ En annexe un extrait de l'atlas



1.3. Le théâtre est situé dans un flux d'activités extérieures

1.3.1. L'accès au théâtre

L'entrée du théâtre, à partir de la rue Brancion, est celle qu'empruntaient les chevaux.



(Photographie d'archives)

L'accès du public aujourd'hui se fait dans les mêmes conditions : le buste à la mémoire du promoteur de la viande chevaline ponctue toujours l'entrée de la parcelle et rien dans la disposition des lieux n'indique aux passants l'existence d'un théâtre.



(Photographie du 6 février 2011, 16h, début de la représentation de *Ivanov* au théâtre Silvia Monfort)

Il faut longer les bâtiments administratifs logeant des services administratifs de la Ville avant d'apercevoir le nom du théâtre sur le porche d'où part la rampe d'accès.

L'utilisation des lieux en parking, la présence de conteneurs de déchets à l'entrée de la parcelle, même les jours de représentation comme on le voit sur la photographie ci-dessus, montrent que cette parcelle abrite de manière hétéroclite des activités sans responsable de coordination qu'il serait indispensable de désigner en attendant qu'aboutisse une réflexion générale sur la cohabitation des entités administratives et culturelles.

La direction des espaces verts et de l'environnement dans sa réponse du 8 avril 2011 au rapport provisoire confirme que ces recommandations « *s'inscrivent d'une part dans le cadre de l'étude menée en interne sur l'extension de PC 15 et d'autre part dans le cadre de la réflexion demandée par la 1^{ère} adjointe sur la délocalisation de certains services municipaux* » et précise que pour la désignation d'un mandataire commun « *la DEVE serait légitime pour assumer une telle responsabilité* » mais ajoute que « *cela nécessite une convention de gestion de manière à préciser les obligations de chacun* ».

L'inspection générale prend acte des informations relatives à la séparation des flux et à la désignation d'un mandataire commun contenues dans la réponse du 25 mai 2011 de la direction des affaires culturelles au rapport provisoire.



1.3.2. La signalétique

La structure vitrée que la Direction des espaces verts et de l'environnement évoque dans sa réponse du 8 avril 2011, initialement destinée à être un signal pour les piétons, ne joue pas ce rôle du fait de son retrait par rapport à la rue qui rend peu visible informations ou animations.

Cette difficulté rend l'administration du théâtre ingénieuse en matière de signalétique mais cela ne peut perdurer pour un établissement dont il est souhaité qu'il accède à une position de référence culturelle.



1.3.3. La coexistence d'activités

L'accès au théâtre est imbriqué dans un flux complexe.

Une fois longés les bâtiments administratifs et passé le porche, le public accède à une rampe d'une pente de près de 10 % peu sûre pour des personnes à mobilité réduite, bordée par le muret de la déchetterie du parc appelée « zone technique des jardiniers » et parfaitement visible par les personnes qui empruntent cette rampe. C'est dire le caractère peu attractif de l'arrivée au théâtre.



Dans la journée, toute la zone d'entrée et la rampe sont utilisées par les services de la Ville et une intense circulation de véhicules et d'engins de travaux est générée par l'activité d'intendance des jardiniers.

L'utilisation de véhicules électriques, silencieux, rend dangereuse la présence de piétons dans l'emprise.

La fréquentation du théâtre dans la journée est difficilement compatible avec cette activité.



L'attractivité du théâtre et son développement comme des programmations en matinée passent par une analyse des flux ci-dessus décrits afin **d'étudier la séparation des activités.**

D'autre part, l'implantation du théâtre au creux de parcelle pose la question de sa lisibilité dans la Ville : on voit très bien le théâtre dès l'arrivée par l'entrée principale du parc Georges Brassens mais **l'accès direct par le parc est impossible.**



Il faut contourner les grilles et remonter vers le boulevard extérieur qui marque la limite de Paris pour retrouver le cheminement vers le théâtre.

Un désenclavement du théâtre produirait probablement une meilleure attractivité pour la partie du public qui n'est pas un public de proximité.

Dans l'immédiat, il est indispensable que le nom du théâtre Silvia Monfort apparaisse dans la signalétique sur la voie publique et l'inspection générale recommande en outre que **l'arrêt « Brancion » du tramway soit complété par le nom du théâtre.**

L'inspection générale prend acte des informations sur ce sujet contenues dans la note du 25 mai 2011 de la direction des affaires culturelles en réponse au rapport provisoire.

Les conditions historiques de l'implantation du théâtre Silvia Monfort en bas de la rampe des abattoirs s'ajoutant aux contraintes juridiques et techniques liées à son environnement pèsent sur le potentiel d'évolution du théâtre.

Une amélioration des conditions d'exploitation passe par la mise en place de solutions collectives portées par les services de la Ville notamment ceux qui partagent les abords du théâtre.

Recommandations

1. DAC : Modifier la convention d'occupation du domaine public en la rendant compatible avec la réalité de l'activité du théâtre et en s'appuyant sur un relevé cadastral.
2. DAC : Procéder chaque année à une visite conjointe avec la direction de l'architecture et du patrimoine pour déterminer les travaux relevant du propriétaire et réévaluer le montant de 21 € par an et par m².
3. DAC : Mettre l'établissement en conformité avec les règles d'accessibilité des personnes à mobilité réduite.
4. DAC : Procéder chaque année à un inventaire des équipements loués à l'association comme indiqué dans la convention.
5. Association : Veiller à respecter toutes les réglementations et particulièrement la réglementation applicable aux établissements recevant du public.
6. DAC et DEVE : Instruire les conditions de séparation effective des flux d'activité et dans l'attente désigner un mandataire pour gérer les espaces communs.
7. DAC DEVE DVD : Mettre en place une signalétique visible dès la voie publique et compléter le nom de l'arrêt « Brancion » du tramway par le nom du théâtre Silvia Monfort.



2. LES ACTIVITES

La nouvelle équipe de directeurs a été recrutée sur la base d'un projet culturel⁷ écrit prévoyant « une programmation pluridisciplinaire et cosmopolite » faisant une place importante au cirque et à la musique.

Le projet prévoyait également un travail de communication sur l'identité du théâtre et une stratégie de reconquête du public.

L'audit ne concerne pas les choix artistiques mais les conditions juridiques et financières qui doivent concourir à la réalisation de ces activités.

2.1. La programmation

La programmation est sous l'entière responsabilité des directeurs qui, au moment de l'audit de l'inspection générale, n'ont qu'une expérience de 18 mois au théâtre Silvia Monfort.

Les auditeurs ont examiné tous les contrats passés avec les artistes et ont pu constater que le montage juridique utilisé n'a pas de corrélation avec le coût du spectacle mais que le nombre de représentations est un élément important dans l'appréciation de la prise de risque.

2.1.1. Le montage juridique

2.1.1.1. L'achat de spectacle

La cession est la forme juridique la plus simple pour commencer une saison qui n'a pu être préparée suffisamment à l'avance, ce qui a été le cas des deux directeurs nommés en mars 2009 pour une saison personnelle débutant en septembre 2009.

Dans ces circonstances, le spectacle est acheté pour un nombre de représentations contractuelles et le contrat inclut également les frais de transport et les frais d'hébergement. Toutes les recettes reviennent au théâtre sous réserve des versements sociaux habituels dont la contribution éventuelle à la SACD⁸.

La direction des affaires culturelles est par principe défavorable à ce mode de programmation l'estimant trop onéreux. C'est une position qui doit absolument être nuancée du fait qu'il s'agit d'un prix commercialement négocié entre deux partenaires du même monde et que rentrent dans cette négociation des éléments propres à la compréhension qu'a l'artiste de son intérêt personnel à se montrer sur la scène du théâtre Silvia Monfort et à l'effet promotionnel que peut avoir un tel passage.

Le potentiel de contacts noués avec des professionnels au cours de la prestation de l'artiste est, par exemple, un élément notable de négociation pour les directeurs.

⁷ [.....].

⁸ SACD : société des auteurs et compositeurs dramatiques.

2.1.1.2. La co-réalisation

La co-réalisation est un contrat qui permet au théâtre d'être l'organisateur d'un spectacle déjà existant en lien avec un producteur qui fabrique le spectacle. C'est un contrat qui fut pratiqué par le directeur précédent et qui permet un partage des recettes.

Si les actuels directeurs ont très peu pratiqué ce montage la première année pour les raisons d'urgence ci-dessus évoquées, il a été largement utilisé pendant la deuxième saison.

La pratique des directeurs consistant à assurer un minimum garanti de recettes pour le producteur, ce montage peut s'assimiler à une sorte de prix de cession au-delà duquel seulement les recettes sont partagées.

L'analyse de ces contrats montre que le montage n'est pas particulièrement avantageux quand le minimum de recettes dû aux acteurs est trop élevé par rapport à la fréquentation réelle. C'est une forme de contrat qui demande une bonne connaissance du vivier des spectateurs et comporte, même la deuxième année de fonctionnement, de véritables aléas (comme l'a montré le spectacle « la compagnie des spectres »).

2.1.1.3. La co-production

La production est une forme de programmation qui demande une contribution financière forte puisque le théâtre contribue à la fabrication du spectacle. En revanche le théâtre perçoit toutes les recettes (hors prélèvements sociaux).

Pour la première fois, ce montage a été appliqué pour le spectacle de la fin de l'année 2010 puisque le théâtre a payé à la fois les artistes et la mise en place technique du spectacle.

2.1.2. Les seuils de risque

A partir d'un examen de chaque contrat, les auditeurs ont fait un relevé du montant négocié de chaque spectacle programmé de septembre 2009 à décembre 2010.

La direction du théâtre dans sa réponse du 23 mai 2011 produit des chiffres différents (ne reprenant d'ailleurs aucun montant pour *l'opéra chinois*) « *figurant dans les archives recopiées* ».

Or le tableau constitué par la mission d'audit résulte très exactement des montants des contrats datés, signés et donnés en copie par l'administrateur du théâtre. C'est la raison pour laquelle les commentaires associés aux chiffres produits par la direction dans le cadre de la procédure contradictoire ne sont pas pris en compte dans le rapport définitif.

L'Inspection générale ajoute que ce tableau extra comptable est une aide à la décision : comme le soulignent les directeurs dans leur réponse au rapport provisoire le spectacle « singularités ordinaires » y apparaît deux fois.

En effet le contrat initial (frais de cession, frais d'hébergement, de repas et de transport) portait le montant à 25 955 € soit 3707 € par jour mais un avenant au contrat du 8 novembre 2010 a permis de ramener le prix de cession à 15 955 € grâce à une subvention ce qui en fait finalement un achat très judicieux à 1835 € par jour.

Le relevé du tableau n°1 permet de comprendre comment pourraient être appréciées **a priori** les conditions financières contractuelles de chaque programmation.

Trois catégories de spectacles apparaissent : ceux qui ont été négociés à moins de 3 200 € la journée, ceux à moins de 4 900 € et ceux qui sont au dessus de ce seuil.

Tableau 1 : Relevé des montants contractuels des spectacles

spectacle	contrat	coût d'achat	nombre séances	coût/jour
oh oui	coréal	12000	13	923
chut	achat	1136	1	1136
26000couv	coréal	46700	31	1506
sing ord	subV	15955	7	1835
miroir	achat	3883	2	1941
M.levy	coréal	17500	8	2187
slava	coréal	35000	13	2692
rosa	coréal	15825	5	3165
a.laurier	achat	24581	7	3511
opé chinois	coréal	27788	7	3669
sing ord	achat	25955	7	3707
sonia	achat	56776	15	3785
Ovisibilité	achat	32370	8	4046
slava	achat	210000	49	4285
mxm	achat	49440	10	4944
ach tonic	coprod	183289	37	4953
zabou	coréal	145000	29	5000
dromesko	achat	186733	26	7182
faitsd'hiver	coréal	22035	3	7345

Source : contrats signés avant représentations- archives du théâtre

Le tableau montre que ce n'est pas le mode juridique choisi qui génère la cherté du spectacle.

En revanche, on observe que dès la signature des contrats les spectacles peuvent être évalués en fonction du coût d'achat à la journée et il s'agit là d'un critère économique qui devrait encadrer la prise de risque financière et guider les directeurs au moment des négociations.

On voit que la fourchette du coût d'achat à la journée est de 1 à 7, le paramètre du nombre de représentations étant un important régulateur.

La programmation des spectacles est totalement de la responsabilité des directeurs guidés par les choix artistiques qu'ils estiment nécessaires en fonction de l'attractivité qu'ils ont mission de donner au théâtre.

Toutefois, les critères économiques ne doivent pas être totalement écartés et il est recommandé que le conseil d'administration se donne les moyens d'accompagner les directeurs dans l'appréciation du risque pris.

Il serait utile que chacun ait bien en tête **le chiffre d'affaires théorique maximum que peut générer chaque représentation à savoir 12 768 €⁹**.

Si le tableau ci-dessus avait été élaboré, il aurait pu servir de base à une déclinaison des seuils au-delà desquels le conseil d'administration devrait être sollicité pour accepter le risque financier a priori de la programmation et soutenir ou relayer les dispositions venant en diminution du prix de revient du spectacle.

Après 18 mois de fonctionnement, il est recommandé de mettre cet outil au point.

L'inspection générale se réjouit d'apprendre à la lecture de la réponse du 23 mai 2011 au rapport provisoire que les directeurs « *disposent d'outils bien plus précis que celui proposé pour le calcul des risques* » et que « *les critères économiques sont pris en compte bien avant que le conseil d'administration ne soit mis au courant de la programmation* » et laisse le soin au président de l'association d'en apprécier la réalité.

De manière générale, les contrats doivent être très précis sur le nombre de représentations ; cela implique d'en donner le nombre exact (et pas seulement les jours concernés par le spectacle) sans oublier un traitement spécifique, par avenant, des prolongations éventuelles, même si la décision de prolonger le spectacle résulte d'une négociation prise une fois la représentation commencée comme cela s'est passé à la fin de l'année 2010.

Par ailleurs, sur chaque contrat doit figurer le nombre exact de places proposées à la vente et non pas la mention « conforme aux spécifications techniques du théâtre ».

La rigueur juridique du contrat est d'autant plus nécessaire qu'il n'existe pas d'archives communes sur les spectacles achevés ce qui rend impossible l'information directe notamment du conseil d'administration.

L'inspection générale prend acte que désormais les archives sur les spectacles achevés sont « *entreposées archivées et numérisées* » comme le dit la note du 23 mai 2011 en réponse au rapport provisoire.

2.2. La fréquentation

2.2.1. L'attractivité

Les auditeurs ont noté que l'administration du théâtre ne tient pas systématiquement le taux de fréquentation des spectacles afin de le rapprocher des prévisions budgétaires.

Le conseil d'administration, sur les 18 derniers mois, ne dispose pas de ces éléments d'appréciation.

Les auditeurs ont donc reconstitué un tableau de bord pour la saison 2009-2010 et début 2010-2011 récapitulant les spectateurs payants et gratuits afin qu'apparaissent les taux permettant d'apprécier l'évolution de l'attractivité de la salle. En effet, seuls des relevés précis permettent de calculer le rapport entre la capacité de la salle et les spectateurs payants et d'apprécier la marge d'évolution des revenus du théâtre.

⁹ 456 places au tarif maximum de 28 €

L'inspection générale apprend par la note du 23 mai 2011 en réponse au rapport provisoire que ce tableau existait au moment de l'audit et regrette d'avoir été dans l'obligation de le constituer avec les informations successives communiquées par l'administrateur du théâtre.

Quoi qu'il en soit, il est apparu dans les échanges avec l'administration du théâtre que la notion de jauge est évolutive et varie selon la configuration adoptée pour chaque spectacle.

Or, pour que le tableau de bord puisse vraiment permettre au conseil d'administration d'appréhender la viabilité du théâtre Silvia Monfort, il importe de rapporter les éléments relatifs à la présence des spectateurs à **la jauge réelle soit 456 places**.

Il est vrai qu'une salle de plus de 400 places est une jauge inhabituelle et c'est une des difficultés du théâtre Silvia Monfort. A part le théâtre de la Ville (1000 places) et le théâtre du Châtelet (1784 places) les théâtres subventionnés par la municipalité disposent en moyenne de 220 places.

C'est pourquoi, une compréhension exacte des difficultés de programmation liées à la configuration du théâtre passe par une évaluation de la fréquentation du public par rapport à la jauge réelle.

Un relevé des places vendues par rapport à la jauge de 456 places permet de connaître le taux moyen de fréquentation après 18 mois d'activité et d'évaluer le seuil au dessus duquel un spectacle présente une difficulté pour trouver son public et nécessite une communication ciblée.

Tableau 2 : Fréquentation des spectacles sur 18 mois

spectacles	Nombre de représentations	Jauge théorique globale	Spectateurs payants	taux de remplissage (payant)
déversoir	3	1368	111	8,11%
ce que nous vîmes	13	5928	503	8,49%
j'aimerai rire	4	1824	169	9,27%
sing ordinaires	7	3192	311	9,74%
folie identité	1	1588	159	10,01%
Faits d'hiver	3	1368	181	13,23%
sonia	15	6840	1021	14,93%
en somme	8	3648	566	15,52%
Ovisibilité	8	3648	614	16,83%
zabou	29	13224	2249	17,01%
elec city	10	4560	860	18,86%
rosa	5	2280	866	37,98%
opéras chinois	7	3192	1752	54,89%
dromesko	26	11856	7488	63,16%
idéal club	36	10800	6954	64,39%
achille tonic	37	16576	11354	68,50%
slava juin 10	13	5977	4390	73,45%
slava nov 09	49	23716	22021	92,85%
total		121585	61569	50,64%

Source : billetterie du théâtre

Ce relevé permet de constater que le taux moyen de remplissage de la salle est de 50 % de spectateurs payants par rapport à la jauge globale de 456 places.

On peut conseiller d'admettre comme réaliste ce taux observé pendant les 18 mois de fonctionnement.

2.2.2. La notoriété

Il est recommandé de tenir le tableau ci-dessus reconstitué de la fréquentation de chaque spectacle pour un motif connexe : la mesure de la progression de notoriété du théâtre Silvia Monfort.

Le nombre de spectateurs payants par rapport à l'effectif présent peut donner une idée de l'adéquation entre le spectacle et son public et les auditeurs recommandent de considérer que l'évolution de la proportion de spectateurs payants par rapport au nombre global de spectateurs est un critère permettant d'évaluer **la progression de la notoriété**.

Cela permet également d'établir, de manière expérimentale l'attractivité des spectacles et de conforter l'orientation de la programmation.

La page 5 de la réponse du 23 mai 2011 des directeurs du théâtre au rapport provisoire est sans incidence sur le tableau ci-dessous.

Tableau 3 : Proportion de spectateurs payants

spectacles	représentations	jauge globale	payants	spectateurs	% notoriété
déversoir	3	1368	111	712	16%
ce que ns vîmes	13	5928	503	1441	35%
en somme	8	3648	566	1497	38%
sing ordinaires	7	3192	311	712	44%
zabou	29	13224	2249	5083	44%
j'aimerais rire	4	1824	169	368	46%
folie identité	1	1588	159	349	46%
tt ceci n'est pas vrai	3	1368	181	342	53%
sonia	15	6840	1021	1836	56%
Ovisibilité	8	3648	614	1076	57%
rosa	5	2280	866	1519	57%
elec city	10	4560	860	1455	59%
opéras chinois	7	3192	1752	2251	78%
idéal club	36	10800	6954	8649	80%
slava juin 10	13	5977	4390	5363	82%
dromesko	26	11856	7488	8835	85%
achille tonic	37	16576	11354	13019	87%
slava nov 09	49	23716	22021	23650	93%
TOTAL		121585	61569	78157	79%

Source : billetterie du théâtre

La moyenne pondérée de 79 % de spectateurs payants par rapport à l'effectif global des spectateurs est encourageante pour la notoriété d'un théâtre qui installe une nouvelle programmation.

A l'occasion de cette analyse, les auditeurs tiennent à souligner la bonne pratique des directeurs en matière d'invitations, adaptant chaque liste d'invités à la nature du spectacle. En effet, si la présence d'invités ne participe pas immédiatement à la mesure de l'attractivité, une politique bien conçue d'invitations, ciblée sur les professionnels du spectacle est de nature à contribuer à terme à la notoriété du théâtre. Ces observations qualitatives faites, on peut ajouter que le nombre d'invités n'a pas dépassé une moyenne pondérée de 21 % des spectateurs sur la période étudiée.

2.2.3. Les tarifs

2.2.3.1. Les grilles

La première saison d'activité, 2009-2010, a fonctionné sur une grille de tarifs dont la compréhension est d'accès peu aisée car elle comportait 4 niveaux de spectacles de 5 € à 28 € en tarif plein, les tarifs réduits ne s'appliquant qu'à 3 niveaux¹⁰.

Le tableau suivant en donne une représentation.

Tableau 4 : Tarifs de la première saison

Catégorie	Tarif plein	Tarif réduit	Type de spectacle
A	23	16	Opéra chinois
B	28	22	Slava
C	26	18	Dromesko
D	5	5	Film

Source : catalogue du Théâtre

Le théâtre proposait également quatre formules d'abonnement.

Tableau 5 : Propositions d'abonnement de la première saison

3 spectacles	42 €	14 € par spectacle
3 spectacles dont Slava	49 €	16,3 € par spectacle
7 opéras chinois	70 €	10 € par spectacle
10 spectacles	100 €	10€ par spectacle

Source : catalogue du Théâtre

Les quatre formules d'abonnement, pourtant avantageuses, n'ont pas été de nature à constituer un noyau de spectateurs fidélisés comme on le verra ci-dessous.

Un des critères de réussite de la mise en place d'une politique de développement du public est le nombre d'abonnés : la politique tarifaire doit être lisiblement attractive.

¹⁰ -26 ans, +65 ans, chômeurs, intermittents, personnes handicapées, collectivités, groupes de 8 personnes

L'opinion émise sur ce sujet par les directeurs dans leur réponse du 23 mai 2011 au rapport provisoire n'est pas de nature à modifier la recommandation de l'inspection générale sur la nécessité de fidéliser un public par un système judicieux d'abonnement comme le font tous les théâtres de la Ville.

L'opinion des directeurs est contredite d'ailleurs par le fait qu'à l'issue de la première année de fonctionnement, ils ont bien modifié, en la simplifiant, la grille tarifaire de manière à rendre plus attractif le prix des abonnements :

Tableau 6 : Grille tarifaire pour la saison 2010-2011

Catégorie	Tarif plein	Tarif réduit	Abonnement pour 4 spectacles	Type de spectacle ¹¹
A	30 €	25 €	22 €	Shirley et Dino
B	28 €	23 €	20 €	Zabou Breitman
C	24 €	16 €	15 €	Pierre Rigal

Source : catalogue du théâtre

2.2.3.2. Les abonnés

Le dernier fichier des abonnés sous la responsabilité du précédent directeur était de 331 abonnements, générant 701 noms pour la saison 2008-2009.

Avec l'arrivée des directeurs actuels pour la saison 2009-2010 le fichier était de 178 abonnements générant 293 noms. Pour la saison suivante 2010-2011 le fichier est passé à 136 abonnements générant 271 noms pour 2010-2011, soit une perte du tiers de ses abonnés.

Ces données ne sont pas significatives compte tenu du changement récent de programmation ; elles doivent néanmoins être **surveillées comme un paramètre permettant de mesurer la politique de développement et de fidélisation du public.**

2.2.3.3. L'ajustement de la politique des tarifs

Pour la deuxième saison, les tarifs ont été augmentés. Ils apparaissent plus lisibles et restent attractifs.

Une analyse du coût contractuel des programmes permet d'évaluer dans quelles conditions de remplissage les tarifs peuvent équilibrer l'investissement.

L'exercice théorique du tableau ci-dessous montre qu'avec le tarif pratiqué le plus élevé c'est-à-dire 28 € la place, seule une salle remplie à 75 % pouvait permettre d'équilibrer tous les spectacles, *sauf Dromesko*, avec les revenus de la billetterie (si l'on se réfère aux coûts négociés avec les artistes au moment du contrat).

Il faut observer que cet exercice est fondé sur une vision optimiste en raison d'une part, du coût moyen du billet qui est inférieur à 28 € et d'autre part, du fait qu'au coût contractuel du spectacle il faut ajouter d'autres dépenses comme la publicité et le salaire des intermittents.

¹¹ Commentaire inséré par les auditeurs

Dans l'hypothèse d'un théâtre rempli de moitié avec des spectateurs payants – ce qui est la moyenne pondérée observée depuis 18 mois – trois spectacles ont été achetés sans possibilité d'être équilibrés par la seule vente des places au tarif maximum pratiqué.

Le tableau ci-dessous montre que la rentabilité des spectacles par la simple billetterie est difficile.

La page 4 de la réponse du 23 mai 2011 des directeurs de théâtre n'est pas de nature à modifier ni le tableau ni la proposition de la mission d'audit, qui rappelle que le coût du spectacle pris en considération correspond aux montants figurant sur les contrats signés c'est à dire non seulement le prix de cession mais aussi, quand cela est prévu, les frais d'hébergement, de repas, de transport.

Tableau 7 : Evaluation des tarifs nécessaires pour équilibrer le coût contractuel du spectacle

spectacle	contrat	coût contractuel du spectacle	nbre de représentations	coût/jour	Remplissage à 75%	prix du billet	Remplissage à 50%	prix du billet
oh oui	coréal	12000	13	923	337	3	225	4
chut	achat	1136	1	1136	337	3	225	5
26000couv	coréal	46700	31	1506	225	7	150	10
M.levy	coréal	17500	8	2187	337	6	225	10
slava	coréal	35000	13	2692	337	8	225	12
rosa	coréal	15825	5	3165	337	9	225	14
a.laurier	achat	24581	7	3511	337	10	225	16
opé chinois	coréal	27788	7	3669	337	11	225	16
sing ord	achat	25955	7	3707	337	11	225	16
sonia	achat	56776	15	3785	337	12	225	17
Ovisibilité	achat	32370	8	4046	337	12	225	18
slava	achat	210000	49	4285	337	13	225	19
mxm	achat	49440	10	4944	337	15	225	22
ach tonic	coprod	183289	37	4953	337	15	225	22
zabou	coréal	145000	29	5000	337	15	225	22
Faitsd'hiver	coréal	22035	3	7345	337	21	225	32
miroir	achat	3883	2	1941	75	26	50	40
dromesko	achat	186733	26	7182	240	29	160	45

Source : documentation du théâtre Silvia Monfort

Il est recommandé que **cet exercice prospectif** soit fait dès l'achat du spectacle pour qu'en fonction du prix du billet, l'administration du théâtre soit en mesure d'évaluer le taux de remplissage limite au delà duquel il sera nécessaire d'avoir une forte action de communication pour rechercher du public.

Cet exercice permettrait également d'avoir les moyens de comprendre qu'il faille renoncer à la signature d'un contrat.

2.3. La communication

Les paragraphes précédents montrent **la place vitale de la communication** pour le théâtre de manière à augmenter la fréquentation payante.

2.3.1. La communication institutionnelle

2.3.1.1. Les supports distribués

Le support classique de communication est la brochure de la saison théâtrale dont le format n'a pas été modifié par la nouvelle équipe mais dont le logo, le graphisme et la couverture ont profondément évolué.

Il s'agit d'une communication indispensable dont l'importance de pénétration dépend de sa diffusion. A partir des documents consultés, il apparaît que cette communication institutionnelle pèse le quart du budget annuel de communication.

Ce sont 50 000 exemplaires édités, diffusés en grande partie par la société Polyférance selon un réseau culturel de 46 lieux dont plus de 15 théâtres et 7 librairies, validé par la direction du théâtre. Dans sa réponse du 23 mai 2011 la direction souhaite minimiser le rôle de cette société en précisant *« c'est seulement une partie minime des exemplaires tirés dont la distribution est confiée à cette société, la majeure partie étant acheminée vers le public par un routage »*.

Un contrat d'encartage¹² a été également négocié avec Télérama ce qui a permis aux lecteurs d'obtenir, sans démarche particulière, la brochure de la saison théâtrale.

La direction dans sa réponse du 23 mai 2011 au rapport provisoire souhaite rappeler que *« le fichier n'avait pas été mis à jour depuis de nombreuses années »* et qu'elle a dû *« convoquer des stratégies de communications nouvelles »* ce qui a n'a pas échappé à l'inspection générale qui notait dans le paragraphe précédent la technique de l'encartage.

2.3.1.2. Les affiches

La communication par affiches sur la saison a été facilitée par les bonnes conditions commerciales accordées par le réseau concédé par la municipalité. Dans sa réponse du 23 mai 2011 au rapport provisoire, la direction du théâtre souhaite commenter ce point en précisant *« la communication par affiches n'a pas été facilitée par la municipalité : seuls deux passages dans l'arrondissement ont été permis grâce à elle. »*.

Il reste que l'existence du théâtre demande encore quelques campagnes d'information pour imposer son image et faire connaître son implantation et c'est un chantier dont ont parfaitement conscience les directeurs.

2.3.2. La communication sur les spectacles

2.3.2.1. Les supports

La déclinaison pour chaque spectacle est classiquement : le tract ou le dépliant diffusé par la société Polyférance, les invitations, les achats d'espace pour affichage public ou encarts d'annonce dans la presse dont La Terrasse.

On note que l'ampleur des actions ne varie pas sensiblement sauf pour trois spectacles.

¹² Contrat d'échange de fichier afin d'obtenir une inclusion spécifique dans la reliure du magazine

- a- *Slava*, seul, a bénéficié d'un achat d'espaces dans le métro et par ailleurs de 10 000 € d'encarts dans la presse alors qu'en moyenne cette dépense est de 3 000 € par spectacle.
- b- *Les cabarets du Monfort* (Achille tonic et Idéal club) quant à eux ont bénéficié d'une opération de communication spéciale par bâches sur les vitrines FNAC.

Ces deux spectacles ont suscité respectivement 73,45 % et 68,50 % de spectateurs payants, la corrélation entre ce résultat et le caractère ciblé de la communication est probable.

- c- En revanche, on note pour *la compagnie des spectres* de Zabou Breitman une dépense de communication presque équivalente à celle mise en place pour *les cabarets du Monfort* alors que la fréquentation n'a été que de 17 % de la jauge.

Des entretiens menés, il apparaît que la cause de ce renchérissement tient à l'artiste elle-même qui aurait récusé les affiches, ce qui a impliqué une deuxième mise en œuvre des éléments de communication.

Cet exemple montre la nécessité **d'adopter pour chaque programmation une campagne spécifique de communication adaptée à la nature de la prestation et dont la responsabilité doit être précisément attribuée au moment du contrat d'achat du spectacle.**

Dans la réponse du 23 mai 2011 au rapport provisoire les directeurs du théâtre estiment « *que cette mesure est impossible à réaliser puisque les contrats se négocient plus d'un an à l'avance* ».

L'inspection générale maintient sa préconisation et note que la direction des affaires culturelles dans sa réponse du 25 mai 2011 indique qu'elle « *veillera tout particulièrement à ce que les dépenses de communication restent dans le cadre prévu au budget prévisionnel et dont les campagnes doivent être élaborées en fonction de la nature de chaque spectacle* »

Il s'agit d'un secteur d'activité qui est au cœur de l'évolution du théâtre et qui doit faire l'objet d'une organisation connectée avec les actions de recherche du public.

2.3.2.2. L'attaché de presse

Cette activité est externalisée et confiée jusqu'à présent à la même personne pour un prix forfaitaire sans obligation d'obtenir a priori un nombre précis d'articles ou de passages audiovisuels.

La prestation de l'attachée de presse chiffrée à 2 000 € par spectacle, montant modeste, explique probablement cette absence d'obligation de résultats.

D'entretiens menés sur ce sujet avec les directeurs, il apparaît qu'ils ont l'intention d'élargir ce domaine à d'autres prestataires et de choisir l'attaché de presse en fonction de sa connaissance de la nature du spectacle à promouvoir.

Les commentaires faits par les directeurs dans leur réponse du 23 mai 2011 au rapport provisoire ne sont pas de nature à modifier les termes de l'analyse.

2.3.3. La participation à des actions promotionnelles

- a- Les auditeurs notent la bonne insertion du théâtre Silvia Monfort dans les opérations collectives concernant l'activité théâtrale comme sa participation aux salons sur les théâtres, à la Foire Saint Germain en mai et au stand partagé avec la Maison des métallos en septembre sur les quais de la Grande Bibliothèque.
 - Le salon « Spectaculaire », Salon des sorties culturelles, a lieu en septembre sur deux jours, sur les quais près de la Grande bibliothèque. Le théâtre loue un espace de 9 m² partagé avec la Maison des Métallos, pour 1 100 € HT.
 - Le salon du théâtre et de l'édition théâtrale a lieu en mai sur la place Saint Sulpice lors de la Foire Saint Germain. Ce salon permet à l'équipe des relations publiques de rencontrer des collègues s'occupant d'autres lieux. Le coût s'élève à 270 € HT pour la semaine.
- b- Les liens humains avec les responsables des lieux de référence à Paris que sont le théâtre de la Ville, le Châtelet, le 104 et le théâtre du Rond Point induisent non seulement un échange de pratiques et de spectacles mais aussi des idées communes comme en témoigne le **projet de construction de cabanes amovibles pour transporter en province « un festival de Paris »**.

Cette information, tenue du directeur du théâtre Silvia Monfort, montre le dynamisme qui l'anime et les ressources qui sont les siennes en matière de développement d'activités.

2.4. Les relations publiques

Le développement des publics est une activité conduite à plein temps par deux personnes et qui s'opère sous un double aspect :

- sous l'angle de la billetterie par le suivi des réservations et les relations avec les intermédiaires pour la vente des places et pour des actions de promotion.
- sous l'angle de recherche d'un nouveau public par des actions ciblées soit vers les écoles avec des actions pédagogiques, soit vers des communautés par des démarches concertées.

L'intégralité des remarques de l'inspection générale résulte d'entretiens et d'examen des supports de travail des deux employés de ce secteur.

La réécriture de ces activités par les directeurs du théâtre dans leur réponse du 23 mai 2011 au rapport provisoire n'est pas de nature à modifier la réalité des observations.

2.4.1. Le suivi des réservations

De manière systématique, la gestion de la vente des 456 places du théâtre est déléguée auprès de revendeurs pour 72 places dont 32 par la Fnac et 40 entre 4 revendeurs accessibles par internet que sont *Théâtre on line*, *Virgin ticket.net*, *Tic-et-tac*, *Starter+*.

Le théâtre garde en gestion directe 384 places journalières selon une modulation adaptée en fonction de la politique d'invitations décidée par la direction sur les trois premiers jours de représentation.

Un suivi quotidien permet de suivre la courbe des ventes et d'ajuster les actions pour développer les achats comme par exemple des places supplémentaires données à la vente pour la FNAC ou une autorisation pour les revendeurs d'offrir les places à des prix réduits.

L'action exceptionnelle qu'est l'opération d'« asilage » a été mise en œuvre deux fois : il s'agit d'un troc du fichier des clients du théâtre contre un encartage du spectacle dans le journal Telerama (spectacle Slava). La même opération a été faite pour le spectacle de fin d'année *Shirley et Dino* en « crédit » sur 2011, obérant cette possibilité pour un autre spectacle car cette cession commerciale n'est autorisée juridiquement qu'une fois par an.

On voit qu'une synergie entre la communication et les opérations commerciales de vente des spectacles est à mettre en place, de telle sorte que **la vente ne soit pas conduite comme une opération de rattrapage d'une communication insuffisamment offensive.**

2.4.2. Le développement des publics

Le départ du précédent directeur et le changement de style ont fait disparaître un public d'habités et la reconquête des spectateurs est au centre des obligations du théâtre.

Les commentaires contenus dans la réponse des directeurs du théâtre au rapport provisoire ne comportent pas d'éléments descriptifs contraires à ces constatations et ne sont pas de nature à modifier l'analyse de l'inspection générale.

Les deux personnes concernées procèdent à des échanges de fichiers avec d'autres théâtres, présentent le programme de la saison par des vecteurs comme le kiosque jeunes, assurent le démarchage auprès d'associations, de lieux culturels ou d'institutions de l'arrondissement et nouent des relations approfondies avec le monde enseignant.

Ils vont à la rencontre des élèves, après contact avec les proviseurs et les professeurs, font découvrir le théâtre et ses métiers et le programme de la saison.

Un travail d'accompagnement plus approfondi existe pour certains spectacles avec les établissements de l'arrondissement ; le théâtre prépare des dossiers pédagogiques en fonction du projet du professeur, propose des rencontres et des ateliers autour du spectacle.

Les auditeurs ont consulté quelques dossiers pédagogiques et recommandent la poursuite de cette activité tout en constatant le caractère artisanal de la production qui ne repose que sur l'enthousiasme et l'initiative des deux agents dont ce n'est pas la fonction première.

Le développement de cette activité demande une réflexion sur la réorganisation des ressources humaines du théâtre.

Après 18 mois de fonctionnement l'analyse de la fréquentation avec une moyenne pondérée de 50 % de spectateurs et des pointes pouvant dépasser les 70 % de la salle permet de penser que l'équipe du théâtre Silvia Monfort a mis en place une programmation qui témoigne bien d'une nouvelle orientation qui peut trouver son public.

Toutefois, l'esprit de troupe ne peut pas suffire à développer le théâtre et il importe de mettre en place des outils d'évaluation des activités et des prises de décisions dans des conditions anticipées.

Recommandations

1. Association : Encadrer la signature des contrats en fonction du coût d'achat à la journée pour avoir les moyens d'accompagner la prise de risque financière et de guider les directeurs au moment des négociations.
2. Association : Se donner les moyens de s'assurer du caractère juridiquement correct du contrat passé au moment de la programmation.
3. Association : Constituer des archives complètes en regroupant tous les documents relatifs à chaque spectacle achevé.
4. Association : Se doter d'un outil de gestion fondé sur le taux moyen de fréquentation par rapport à la jauge réelle de 456 places afin d'évaluer le seuil au dessous duquel un spectacle présente une difficulté pour trouver son public.
5. Association : Consulter cet outil de gestion dès l'achat du spectacle de telle sorte qu'en fonction du prix moyen du billet, l'administration du théâtre soit en mesure de savoir qu'une action forte de recherche de public doit être lancée pour équilibrer le spectacle.
6. Association : Adopter pour chaque programmation une campagne spécifique de communication et dont la responsabilité doit être précisément attribuée au moment du contrat d'achat du spectacle.



3. LES MOYENS

3.1. Le fonctionnement de l'Association

3.1.1. La forme juridique

Dès la création du théâtre, c'est sous la forme d'une association, **organisme de droit privé**, qu'a été organisée la gestion.

Or, le théâtre Silvia Monfort est structurellement lié à une personne publique puisque la Ville est propriétaire des locaux, le financement de l'établissement est majoritairement assuré par la collectivité parisienne, ses activités sont suivies par l'administration municipale.

La question de la forme juridique adéquate pour la gestion des théâtres subventionnés a été plusieurs fois abordée par l'Inspection générale.

Plusieurs modes de gestion publique pourraient être adoptés : régie directe, régie dotée de l'autonomie financière seule, établissement public local, établissement public de coopération culturelle¹³.

Aucune modification ne s'est jusqu'à présent imposée et la gestion par une association a été conservée pour la plupart des théâtres dits « municipaux ».

La gestion associative est d'une grande souplesse mais une association insuffisamment structurée ne peut efficacement intervenir dans la gestion à la place du lien de sujétion directe entre la municipalité et les directeurs du théâtre et présente le risque d'être une association « transparente ».

Les statuts de l'association du théâtre Silvia Monfort, la composition du conseil d'administration et son fonctionnement ne donnent pas les éléments permettant d'écarter le risque de transparence.

3.1.2. Les statuts

Il s'agit d'une association dont les membres sont désignés ou pressentis et non pas d'une association ouverte à des membres cotisants. De ce fait, les trois instances prévues pour une association régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 que sont l'assemblée générale, le conseil d'administration et le bureau sont singulièrement concentrées. Les statuts ont été modifiés par l'assemblée générale réunie en séance extraordinaire le 26 octobre 2009 pour intégrer un représentant du conseil d'arrondissement du 15^{ème} arrondissement et un membre représentant le personnel du théâtre. Une autre modification prenait acte du fait qu'il n'y a pas un seul directeur mais deux directeurs à la tête de l'établissement.

Ces modifications n'ont en rien touché les articles des statuts qui ne sont pas en phase avec la réalité du fonctionnement. L'inspection générale a relevé 4 anomalies :

Article 10 : cet article n'est pas respecté : le rapport sur la situation financière de l'association n'est pas présenté par le trésorier (qui est aujourd'hui une trésorière) mais par la direction du théâtre.

¹³ Rapport 03 35 sur le Châtelet ; rapport 05 22 sur le théâtre de la Ville

Article 13 : la secrétaire générale n'exerce aucune de ses fonctions : elles sont toutes assumées par les agents du théâtre. La rédaction des comptes rendus des instances de l'association par exemple est faite par l'assistante de direction.

Article 14 : la tenue des comptes n'est absolument pas faite sous la responsabilité du trésorier ; la trésorière, rencontrée par les auditeurs avant le conseil d'administration du 6 décembre 2010, a confirmé n'être jamais destinataire des éléments financiers et venait de recevoir le matin même sous enveloppe les documents (budget 2010 modifié et projet de budget 2011) qu'elle aurait dû avoir la charge de présenter conformément aux statuts.

Elle ne dispose pas de la signature sur les comptes et a confirmé que le Bureau ne s'est jamais réuni pour débattre de situations urgentes comme l'a été la cessation de paiement à laquelle a été exposée le théâtre en été 2010.

Article 16 : le règlement administratif et financier qui doit être approuvé par le conseil d'administration n'existe pas. Or, en l'absence de ce règlement, les opérations financières et comptables du théâtre s'effectuent dans des conditions non explicites.

3.1.3. Le conseil d'administration

Les procès-verbaux consultés montrent que les membres présents aux assemblées générales et aux conseils d'administration sont les mêmes.

Le respect des statuts tels qu'ils ont été déposés et modifiés pour la dernière fois le 22 janvier 2010 passe par **une modification des membres du Bureau qui doivent justifier de compétences avérées et de la disponibilité nécessaire pour exercer pleinement les fonctions pour lesquelles ils ont été élus.**

Actuellement, le Président délègue entièrement aux directeurs du théâtre toutes les décisions relevant de l'administration de l'établissement. Le règlement administratif et financier par exemple permettrait de préciser l'articulation entre la gouvernance de l'association et la direction de l'établissement. **En l'état actuel, force est de constater que l'association n'administre pas le théâtre.**

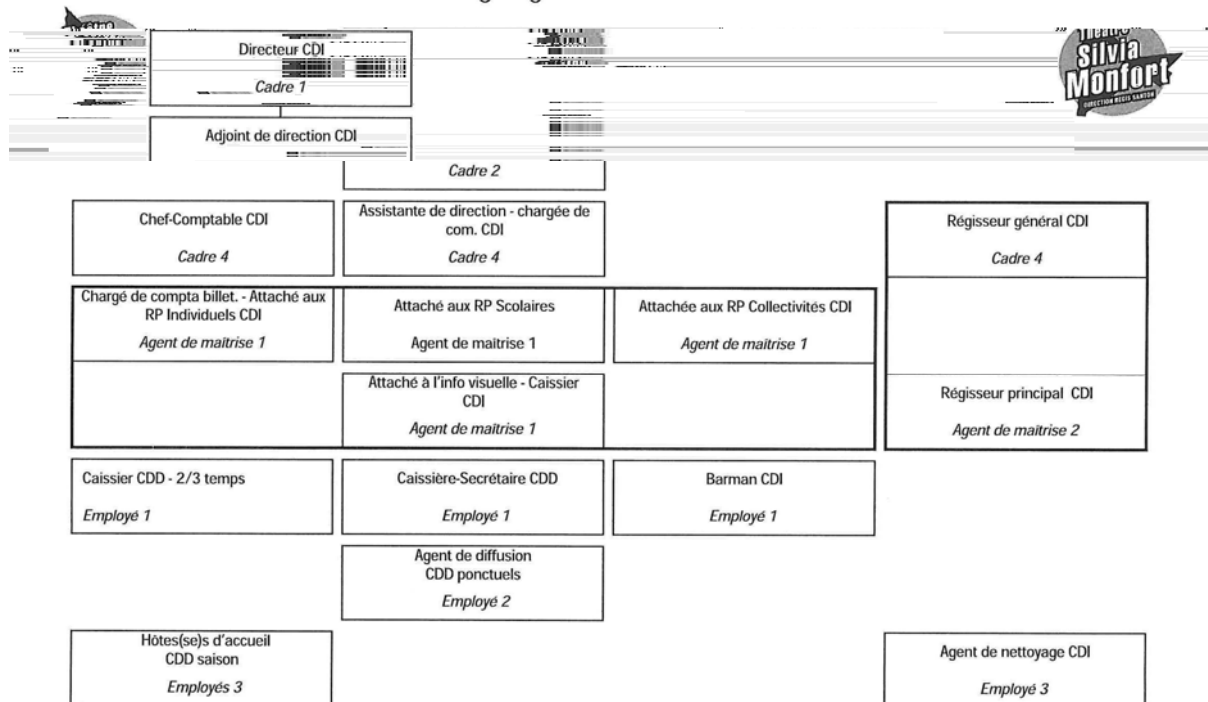
[.....
.....
.....]

Le(s) développement(s) qui précède(nt) a(ont) été occulté(s) conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

3.2. Les ressources humaines

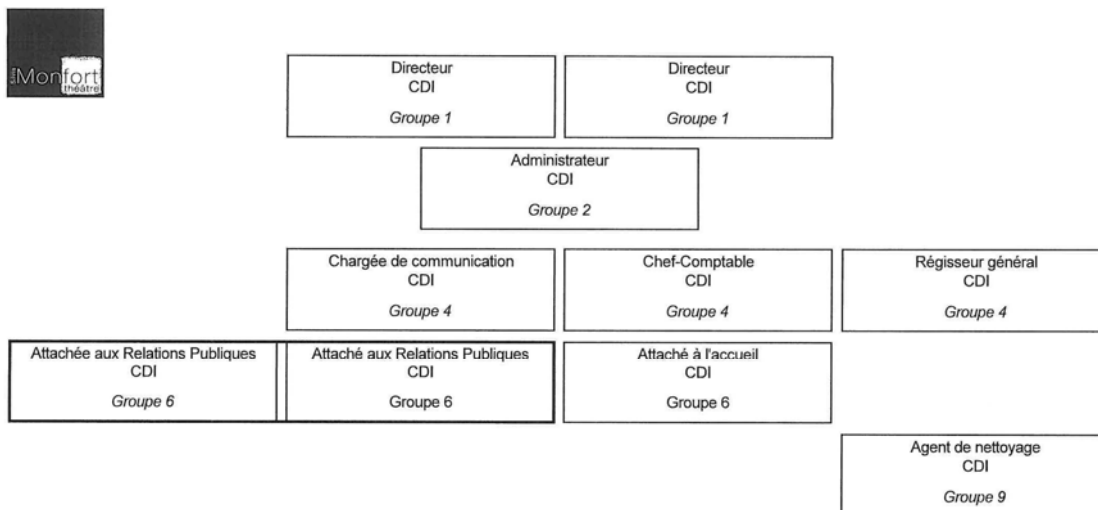
La précédente équipe dirigée par Régis Santon comportait 15 personnes dont 11 personnes en CDI ; il ne comporte plus que 10 personnes au moment de l'audit, comme le montrent les organigrammes ci-dessous.

Organigramme 2008-2009.xls



12/10/2010

Organigramme 2010.xls



13/10/2010

Source : administration du théâtre

On voit que l'organigramme est profondément modifié et recentré sur le tandem des deux directeurs.

Les tâches de fonctionnement courant font l'objet d'externalisations (bar, logistique de plateau) ou bien sont ventilées entre les personnels permanents (la tenue de la caisse).

L'accent est mis sur la polyvalence mais également sur le partage des tâches qui ne sont pas les activités de conception. L'atmosphère induite repose sur une circulation implicite des informations sans véritable hiérarchisation des personnes.

La nouvelle direction, approuvée par le conseil d'administration a estimé devoir réduire les coûts de personnels en réduisant les effectifs. Cela a entraîné deux procédures de licenciement – outre celle du directeur précédent et deux démissions. La direction du théâtre dans sa réponse du 23 mai 2011 au rapport provisoire précise qu'il s'agit de deux ruptures conventionnelles et d'un licenciement. Par ailleurs un salarié en activité, délégué du personnel, membre du comité d'entreprise conventionnel et juge aux prud'hommes est en conflit avec la direction.

En terme d'effectif ETP (équivalent temps plein) en moyenne annuelle, l'évolution est la suivante :

Tableau 8 : Evolution des effectifs du théâtre

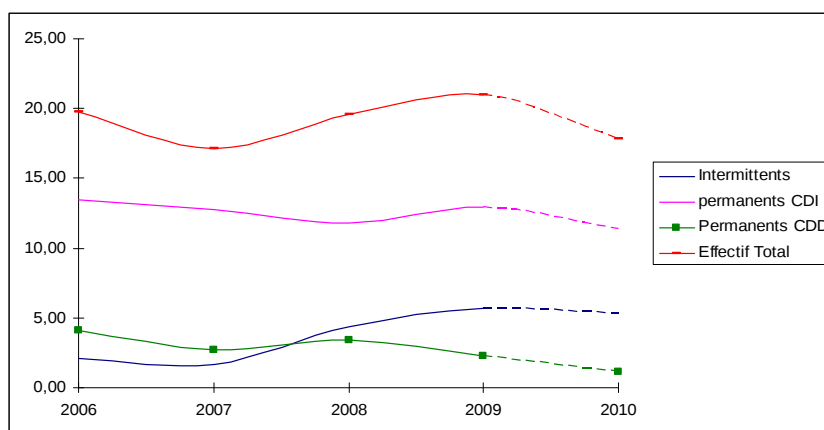
En nombre d'ETP au 31 décembre	2006	2007	2008	2009	2010	Evol 2006/2009	Evol 2006/2010
Intermittents	2,08	1,62	4,33	5,69	5,35	174%	157%
permanents CDI	13,50	12,79	11,84	12,97	11,38	-4%	-16%
Permanents CDD	4,14	2,69	3,41	2,31	1,11	-44%	-73%
Effectif Total	19,72	17,11	19,58	20,97	17,84	6%	-10%

Source : Archives du théâtre, logiciel des payes (mail du 14 janvier 2011 de l'administrateur)c: Les comptes 2010 en date de rédaction de rapport ne sont pas certifiés et donc à considérer avec réserve.

On constate une composition du personnel en évolution depuis l'arrivée des nouveaux directeurs. Le théâtre emploie un nombre croissant d'intermittents du spectacle et tente de réduire le personnel fixe

La teneur de la réponse du 23 mai 2011 des directeurs du théâtre au rapport provisoire n'est pas de nature à modifier cette conclusion.

Graphique 1 : Evolution de la structure du personnel



3.2.1. Les directeurs

3.2.1.1. Le mode de fonctionnement

Le directeur précédent a été remplacé par deux directeurs recrutés en mars 2009 et qui n'ont effectivement pris leur fonction qu'en septembre 2009.

Tableau 9 : [.....]

[.....]
[.....] Le tableau qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

[.....]

[.....]
[.....] Le(s) développement(s) qui précède(nt) a(ont) été occulté(s) conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

[.....]
[.....] Le(s) développement(s) qui précède(nt) a(ont) été occulté(s) conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

Les deux démissions constatées en 2010 et la procédure aux prud'hommes menée par l'un des salariés à l'encontre des directeurs montrent que la mobilisation des ressources humaines autour du projet demande du temps.

Les nouveaux directeurs ont pris le parti d'observer le savoir-faire de chacun avant de prendre des décisions relatives à la redéfinition des fiches de postes.

3.2.1.2. Les contrats de travail des directeurs

[.....]
[.....] Le(s) développement(s) qui précède(nt) a(ont) été occulté(s) conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

[.....]
[.....] ¹⁴ Le(s) développement(s) qui précède(nt) a(ont) été occulté(s) conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

[.....]
[.....]

¹⁴ [.....].

.....]

Le(s) développement(s) qui précède(nt) a(ont) été occulté(s) conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

3.2.2. La chef comptable

Elle effectue les enregistrements comptables, s'occupe de la gestion des paies (de 10 à 200 personnes en fonction des mois) des rapprochements entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique, ainsi que des enregistrements analytiques sur la base des instructions de l'administrateur.

Deux fois par an, l'expert comptable effectue une vérification des comptes et une mise en forme afin de faciliter l'intervention du commissaire aux comptes qui effectue ses contrôles pour la clôture.

La chef comptable procède au classement des pièces comptables qui sont rassemblées dans son bureau selon deux modes de classement : un premier classement alphabétique par fournisseur ou par nature de dépenses et un second classement chronologique.

La transparence comptable se constate non seulement sur les pièces comptables (numéros d'affectation, dates, apposées sur les pièces comptables), mais également dans la comptabilité où les libellés comptables sont précis, décrivant la nature de la dépense ou de la recette.

La plupart du temps les comptes du grand livre permettent de déterminer la nature de la dépense et permettent un contrôle de la comptabilité à un premier niveau. C'est une alternative intéressante à la comptabilité analytique.

La chef comptable du fait de la situation financière du théâtre remplit la difficile fonction du contact avec les fournisseurs, aspect relationnel important pendant les creux de trésorerie. Cela implique de nombreux courriers d'information pour faire patienter les fournisseurs et éviter les amendes de retard.

A titre indicatif les rapporteurs ont calculé les ratios suivants :

Tableau 10 : Délai d'encaissement et de règlement

	2007	2008	2009
Délai moyen encaissement des créances:	133,38 jours	89,13 jours	155,77 jours
Délai moyen de règlement des fournisseurs:	89,72 jours	85,47 jours	62,1 jours

Source : Tableau établi par l'IGVP selon les sources de la comptabilité générale du théâtre

En 2009, compte tenu du délai moyen de règlement des créances de 155 jours (délai plus long qu'en 2007), il n'aurait pas été possible de payer les fournisseurs à 62 jours (soit plus rapidement qu'en 2007) sans l'utilisation du découvert bancaire. En parallèle, la comptable n'hésite pas à des contacts personnels avec les fournisseurs afin de limiter les pénalités de retards qui tombent de façon automatique (SACD, URSSAF).

Dans les procédures d'achat, la chef comptable intervient au moment des enregistrements comptables des factures fournisseurs et du paiement. A cet effet, elle prépare chaque fin de mois un échéancier des factures à payer avec les chèques ou virements correspondants qu'elle soumet à la signature des directeurs.

Enfin elle effectue en personne le contrôle manuel des caisses de billetterie avant de procéder à l'enregistrement comptable. Elle assure les liaisons avec les banques et de ce fait l'approvisionnement de la caisse centrale.

3.2.3. L'administrateur

L'actuel administrateur est issu du personnel technique de l'ancienne équipe et possède la mémoire de l'établissement.

Ancien régisseur, il était l'adjoint du précédent directeur et a conservé de ces fonctions des réflexes de gestionnaire du personnel, il tient le suivi du temps de travail et organise les plannings de tenue des permanences pour la caisse.

Il a le rôle de l'ordonnateur, à ce titre il voit les contrats, les bons de commandes, les factures. Il s'occupe des budgets et des dossiers de subventions sous l'autorité de la direction.

Il assiste les directeurs dans la préparation en amont des achats (artistiques, techniques et administratifs) du théâtre. Le responsable technique intervient sur les achats techniques, fait les devis et transmet à l'administrateur pour accord. La commande est passée par l'administrateur qui n'exerce pas de contrôle en opportunité.

L'administrateur est le passage obligé du courrier qu'il répartit après avoir mis un tampon de réception et procède aux affectations du compte analytique qui sont enregistrées ensuite par la comptable.

Les rapporteurs relèvent qu'il n'existe aucun inventaire des stocks ou matériels du théâtre. Cet inventaire et les mises à jour successives sont normalement du ressort de l'administrateur en coordination avec le responsable technique.

Le commissaire aux comptes devrait également s'assurer de la bonne mise à jour de cet inventaire chaque année.

Le positionnement hiérarchique de l'administrateur n'est pas suffisamment affirmé et il est plus utilisé comme garant de la bonne marche du théâtre au jour le jour que comme administrateur source d'analyses permettant aux directeurs des prises de décisions stratégiques.

[.....]
.....] *Le(s) développement(s) qui précède(nt) a(ont) été occulté(s) conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs..*

3.2.4. Le responsable du plateau et les intermittents

Alors que l'équipe affectée au plateau était composée sous la précédente direction de 4 personnes, il n'y en a plus qu'une seule depuis le début 2010.

Il s'agit de l'ancien régisseur-lumière qui assume de fait les fonctions de directeur technique et doit avoir recours à des intermittents pour le montage, le déroulement et le démontage des spectacles.

Comme le prévoit la convention collective nationale des entreprises artistiques et culturelles¹⁵ c'est lui qui organise le travail des services techniques et c'est pour cela que les directeurs lui confient le recrutement des intermittents.

Toutefois, les auditeurs remarquent que c'est également la rédaction des contrats qui lui est confiée, ce qui est une excessive responsabilité exercée sans contrôle interne s'agissant de questions relevant de contraintes juridiques et financières de la responsabilité de l'administrateur.

L'inspection générale souligne que le système génère pour le faisant fonction de directeur technique une charge mentale très lourde et un nombre important d'heures supplémentaires [.....] .

Or la dépense annuelle du recrutement des intermittents équivaut à + de 5 ETP¹⁶

Il serait plus approprié et moins coûteux de réduire le nombre d'intermittents et de transformer 1 ETP intermittent en emploi permanent étant précisé que ce type de démarche rencontre des possibilités de subvention de la part de la région Ile de France, ce qui a été confirmé à l'inspection générale par la chef de mission administrative et financière compétente de cette collectivité.

Aucun élément sur ces sujets contenus dans la note du 23 mai 2011 des directeurs du théâtre en réponse au rapport provisoire n'est susceptible de modifier la réalité des informations recueillies et des constatations faites par l'inspection générale au cours de l'audit.

3.2.5. Une synergie à installer entre les fonctions

Il a déjà été observé une insuffisante anticipation des actions à partir de la programmation notamment dans les actions de communication et de recherche du public dans le chapitre précédent. C'est un des enjeux du théâtre dans lequel un des deux directeurs doit s'investir en fédérant les trois personnes concernées par ces activités.

De même, l'administrateur doit pouvoir élargir son domaine de responsabilité sur les ressources humaines à l'ensemble des contrats de recrutement et être **conforté** dans ses attributions juridiques et budgétaires **sans être exclu** d'un regard sur l'activité de la comptable. L'autorité d'un des deux directeurs doit permettre cette articulation.

Enfin les principales procédures (achats, gestion des stocks, gestion des contrats, comptabilité de caisse) doivent être explicites afin de répartir les responsabilités et d'instaurer des modalités de contrôle pour le conseil d'administration.

¹⁵ Chapitre XI 3.2.3 filière technique

¹⁶ Equivalent temps plein

3.3. La recherche des ressources financières

3.3.1. Les subventions

3.3.1.1. Les subventions de la Ville

Les nouveaux directeurs ont su obtenir dès leur arrivée une augmentation de la subvention de fonctionnement portée à 1 000 000€ en 2010.

Ce montant n'a pas établi pour autant une situation saine.

Une subvention exceptionnelle de 440 000 € a été votée par le Conseil de Paris en septembre 2010 et versée avant la clôture de l'exercice afin de résorber toute trace du déficit antérieur.

Il faut ajouter que, dans le même temps, une subvention d'équipement de 240 000 € a été versée pour renforcer les fonds propres de l'association.

En 2010 l'association aura perçu 1 680 000 € de la collectivité parisienne.

3.3.1.2. Les subventions de la Région

Cette question a déjà été évoquée dans le premier chapitre sous l'angle des conditions matérielles initiales auxquelles a été confrontée la nouvelle équipe.

Les directeurs, estimés des partenaires culturels et très au fait des possibilités offertes par les mécanismes de subvention, ont présenté à la collectivité régionale un dossier de subvention pour l'amélioration et l'extension de l'outil loué qu'est le théâtre Silvia Monfort.

La collectivité régionale, examinant le dossier d'un montant estimé par les directeurs du théâtre à 251 760 €, a accepté de financer l'opération d'aménagement à hauteur de 30 % soit 75 528 € dans le cadre de son action « construction et aménagement des lieux de diffusion et de création culturelle ».

Le reste de l'investissement doit être trouvé sur fonds propres et la convention du 16 juillet 2009 accompagnant cette subvention précise bien dans son article 4 que l'opération subventionnée doit être menée jusqu'à son terme.

S'agissant d'un projet d'investissement sur un bâtiment qui est propriété de la Ville pour lequel il ne semble pas que l'accord du propriétaire ait été demandé ni que la réglementation d'urbanisme soit d'application aisée, **les auditeurs recommandent que l'investissement de 251 760 € soit examiné par le conseil d'administration et redéfini pour rester compatible avec toutes les contraintes évoquées.**

3.3.2. Les aides

La nouvelle direction recherche en permanence des aides extérieures pour financer son activité.

C'est pourquoi elle démarche régulièrement les différents organismes notamment l'ARCADI qui dans le cadre du dispositif de « plateaux solidaires » indemnise les théâtres et verse une participation aux frais générés par l'accueil des compagnies. Dans sa réponse du

23 mai 2011 au rapport provisoire, la direction du théâtre souhaite préciser que trois spectacles de la saison 2009 2010 ont fait l'objet d'une participation de l'ARCADI.

Dans ce même esprit la direction du théâtre a également recours au soutien de l'office national de diffusion artistique (ONDA) sous l'angle de l'aide donnée aux compagnies qui obtiennent du théâtre un minimum garanti de cession.

Le théâtre est par ailleurs affilié depuis 2003 sous le numéro 18 900 au Centre national des variétés (CNV) et obtient des aides dans le cadre de la programmation de spectacles de variétés. Ces aides ne sont pas assujetties à la TVA car elles ne sont pas considérées par les services fiscaux comme des subventions liées au prix et ne permettent pas de payer un prix inférieur au prix du marché.

La direction du théâtre soumet systématiquement une demande lorsqu'elle estime que le spectacle peut s'inscrire dans ce type d'aide. C'est ainsi que le spectacle Slava a été soumis mais refusé par le conseil d'administration du CNV alors que le spectacle de fin d'année Achille Tonic a reçu une aide de 20 000 €.

3.3.3. Le mécénat

Dès l'élaboration du programme 2009 2010, les directeurs du théâtre ont inclus dans la brochure de la saison, support privilégié de la communication, un appel au mécénat. Cet appel au mécénat figure de nouveau dans la brochure 2010 2011 (il ne figurait pas dans les brochures du précédent directeur).

Il est expressément indiqué dans ces brochures que *« conformément à la loi du 1^{er} août 2003 les dons effectués sont déductibles de l'impôt sur les sociétés à hauteur de 60 % du montant du don, dans la limite de 0,5 % du chiffre d'affaires »*.

Il y a lieu de préciser que c'est l'association du théâtre Silvia Monfort qui délivrerait le reçu au mécène et sous son entière responsabilité.

Or, l'inspection générale tient à faire remarquer que si le paragraphe E de l'article 238 bis du code général des impôts peut laisser supposer que l'activité du théâtre s'apparente aux activités susceptibles de recevoir des dons fortement défiscalisés, **il reste nécessaire de s'en assurer auprès des services fiscaux.**

Il n'a pas été possible aux auditeurs de retrouver une démarche écrite en ce sens préalable à l'édition de la brochure.

Il s'agit de la procédure de « **rescrit fiscal** » prévue à l'article L80 C du livre des procédures fiscales qui permet à l'organisme de s'assurer qu'il relève bien de la loi du 1^{er} août 2003 avant de délivrer aux mécènes des reçus fiscaux.

Cette saisine est d'autant plus indispensable que figure dans les archives de la comptabilité du théâtre une lettre de la direction des services fiscaux indiquant que l'association relève des impôts commerciaux dans les conditions de droit commun.

Dans le cas où un reçu aurait été délivré à tort, l'association encourrait une amende égale à 25 % du don et même si le contribuable de bonne foi ne voit pas sa réduction mise en cause.

Aucune recette n'ayant encore été perçue à ce titre, l'inspection générale recommande à l'association de respecter la procédure avant de lancer activement une recherche de mécénat.

3.3.4. Les négociations

3.3.4.1. La SACD

La société des auteurs et compositeurs dramatiques est une société civile qui gère les droits d'adaptation et de représentation des œuvres des sociétaires et recueille à ce titre les versements induits par les représentations théâtrales.

Un traité général de représentation type avait été conclu en 1992 entre la SACD et le théâtre Silvia Monfort. En 2006, il a fait l'objet d'un avenant rendant moins lourd le prélèvement de la redevance pour les spectacles tombés dans le domaine classique qui employaient plus de 15 comédiens, ce qui correspondait au style de programmation du précédent directeur.

Cet avenant introduisait également la notion de rémunération garantie forfaitaire minimale, à la place d'une rémunération sur la jauge forfaitaire.

Les directeurs en poste ont également su conduire des négociations avec la SACD pour obtenir un avenant favorable en fonction du type de programmation envisagée.

Cet avenant négocié avec la directrice adjointe du spectacle vivant de la SACD a été signé le 26 octobre 2010. L'avenant porte, pour les spectacles achetés, sur une modification de l'assiette de perception et substitue à l'abattement de 20 % sur le prix d'achat stipulé dans le traité initial un abattement de 35 %.

Compte tenu du mode de programmation du théâtre, cette négociation est avantageuse. En contrepartie, les directeurs ont accepté que la redevance sur les œuvres du domaine public remonte à 4 % et que les invités n'excèdent pas 25 % des spectateurs payants, faute de quoi l'effectif supplémentaire serait considéré comme inclus dans la billetterie.

Ces deux conditions ont pu être acceptées sans dommage pour le théâtre puisqu'elles sont clairement compatibles avec la politique menée par la nouvelle direction en matière d'invitations.

Les relations avec la SACD montrent **l'aptitude des directeurs à maîtriser les mécanismes financiers qui régulent le monde du spectacle et leur sens de la négociation.**

3.3.4.2. Les locations

Le théâtre pourrait être une ressource financière lors des vacances de programmation, c'est pourquoi l'intégration de la location dans les activités du théâtre pourrait utilement être envisagée.

La recherche des preneurs a été confiée à la société Batida and co qui a en charge la commercialisation de la salle, de la terrasse, du hall et même des loges et devrait se rémunérer sur la location.

Il est recommandé que cette activité se mette en place et que le prix de la location soit correctement indexé sur celui du théâtre en ordre de marche c'est-à-dire procure au

théâtre un revenu qui ne doit pas être inférieur à 3 560 € par jour. Les auditeurs ont eu confirmation que l'accord des directeurs est toujours requis avant la signature des contrats dans la préoccupation que la location ait une vraie synergie avec la vie du théâtre afin que l'établissement ne devienne pas une salle « garage ».

Les directeurs, énergiques, disposent d'une vraie aisance dans la compréhension des rouages administratifs, ils ont la reconnaissance du monde du spectacle et montrent des aptitudes en matière de négociation.

Toutefois l'organisation dont dispose le théâtre Silvia Monfort est insuffisamment structurée et l'absence d'une vraie vie associative est porteuse de risques importants.

Recommandations

1. Association : Mettre en œuvre les statuts tels qu'ils ont été déposés.
2. Association : Faire adopter le règlement administratif et financier de manière à déterminer les actes qui relèvent du conseil d'administration.
3. Association : Recomposer le Bureau de manière à ce que le trésorier et le secrétaire soient aptes à exercer ces fonctions.
4. Association : Définir explicitement les principales procédures internes afin de répartir les responsabilités et de restaurer le rôle du conseil d'administration.
5. Association : Redéfinir le dossier d'investissement de 251 760 € pour lequel une subvention de 30 % a été accordée par la région Ile de France.
6. Association : Procéder à l'inventaire des stocks et matériels du théâtre.
7. Association : Examiner la masse salariale globalement en évaluant la possibilité de redéployer des crédits consacrés aux intermittents pour réaliser des recrutements permanents notamment un agent pour seconder la comptable et un autre pour le directeur technique.
8. Association : Mettre en place la location de la salle de telle sorte que le revenu quotidien généré ne soit pas inférieur au coût du théâtre en ordre de marche soit 3 560 € par jour.
9. Association : Respecter la procédure du rescrit avant de lancer activement une recherche de mécénat.



4. L'ANALYSE FINANCIERE

Pour permettre d'aborder l'analyse des conditions financières dans lesquelles le théâtre fonctionne, l'inspection générale propose de distinguer, de manière classique, l'ensemble des charges fixes du théâtre avant toute activité spécifique c'est-à-dire le théâtre en ordre de marche (dit TOM) et le coût de l'exploitation qui dépend des choix de programmation et des activités de l'établissement.

C'est une approche qui existe bien au théâtre Silvia Monfort. Le calcul se fonde sur la comptabilité analytique, tenue par l'administrateur à la demande des directeurs ; il est communiqué au conseil d'administration et est accessible à la tutelle.

4.1. Le théâtre en ordre de marche

En 2007, le TOM est à son niveau le plus bas : le théâtre, fermé plusieurs mois pour travaux, a commencé sa saison très en retard, les charges du TOM sont donc inférieures à celles de 2006 et 2008. Cet exercice est peu comparable aux autres exercices.

Ainsi, seules les années 2006, 2008 et 2010 peuvent être comparées en termes de fonctionnement, sous la réserve du fait que pour 2010 les comptes de l'année ne sont pas encore clos et certifiés par le commissaire aux comptes.

Il a semblé néanmoins indispensable de regarder l'année 2010 qui marque le changement, puisque les directeurs auront réalisé une saison complète.

4.1.1. La structure des coûts fixes avant 2009

Les montants du coût du théâtre en ordre de marche ont été communiqués par la nouvelle équipe par le tableau ci-dessous, connu également de la direction des affaires culturelles et de la direction des finances de la Ville.

On peut constater que les charges administratives (personnel, bâtiment, administration) passent de 76 % à 79 % du TOM de 2006 à 2008 et se stabilisent à 80 % en 2009. Dans la structure du TOM figurent des dépenses de communication et de personnels intermittents qui n'ont pas un caractère véritablement fixe et peuvent éventuellement être contenues.

Tableau 11 : Charges du TOM de 2006 à 2009

	Réalisé	Réalisé	Réalisé	Réalisé	Budget	
En €	2006	2007	2008	2009	2010	Evolution en %
Salaires permanents	598 285	591 793	565 709	925 189	588 488	-2%
Salaires CDD: administration, accueil, intermittents techniques	127 988	102 739	241 458	188 517	143 669	12%
Total salaires	726 273	694 532	807 167	1 113 707	732 156	1%
Bâtiments	124 396	156 200	172 481	201 685	172 010	38%
Administration	75 716	118 243	108 369	131 068	116 656	54%
Communication	199 041	146 760	217 034	227 184	135 832	-32%
Technique	67 265	49 896	60 403	73 758	72 000	7%
Fonctionnement social	18 186	15 024	6 622	46 108	105 800	482%
Bar	10 904	3 813	9 044	17 014	0	-100%
Total Charges TOM	1 221 779	1 184 467	1 381 121	1 810 523	1 334 454	9%

Source : Comptabilité analytique extra comptable du TSM

4.1.2. La structure des coûts fixes en 2010

Pour 2010, le budget approuvé par le conseil d'administration a porté les coûts fixes à 1 330 000 €, soit une augmentation de 9 % par rapport à l'exercice 2006.

Il est probable que cette augmentation résulte de la politique de la nouvelle équipe d'avoir recours à plus d'intermittents pour compenser la réduction d'une structure permanente et de maintenir la communication à un niveau confortable.

Cette analyse est acceptable dans sa logique puisque le théâtre ne peut fonctionner sans communiquer et sans compléter son équipe de permanents comme cela a été vu au chapitre précédent.

Toutefois, l'inspection générale souligne que pour être totalement pertinente la structure du TOM ne doit intégrer **que les coûts directement liés aux charges fixes**.

L'analyse dans le précédent chapitre entre les dépenses institutionnelles de communication et celles liées aux spectacles programmés (donc à l'exploitation) doit se refléter dans la structure des coûts du théâtre en ordre de marche.

La communication pour chaque spectacle, on l'a vu, est totalement liée à son exploitation et conditionne souvent son succès. Les sommes concernées font partie de la balance générale de la rentabilité des programmes et sont un des éléments de la stratégie du théâtre.

Seules doivent être intégrées dans le TOM les dépenses de communication institutionnelle qui représentaient lors de la dernière saison environ 24 % de ces dépenses.

De même, la masse salariale des intermittents ne doit pas être entièrement intégrée dans les charges fixes puisque les contraintes du montage sont souvent liées au contrat d'achat du spectacle ce qui relève totalement de l'exploitation du théâtre.

En revanche, l'inspection générale est favorable **au maintien dans le TOM du coût des intermittents chargés du montage commun à tous les spectacles** puisqu'il s'agit de personnel complémentaire nécessité par la politique drastique de réduction des effectifs permanents.

Il serait souhaitable que les charges fixes n'excèdent pas le soutien financier que la Ville peut donner par subvention de fonctionnement.

Ventiler soigneusement les dépenses et conserver dans le TOM celles qui ne sont pas induites par les choix de programmation, donnerait tout son sens aux efforts pour contenir les charges fixes.

4.1.3. Les contrôles de la tutelle

La situation financière du théâtre a toujours été bien connue des services administratifs de la Ville de Paris.

Avant le vote de la subvention de fonctionnement, chaque année, le bureau des subventions aux associations émet un avis sur la base des comptes transmis par l'association¹⁷ et le communique à la direction des affaires culturelles.

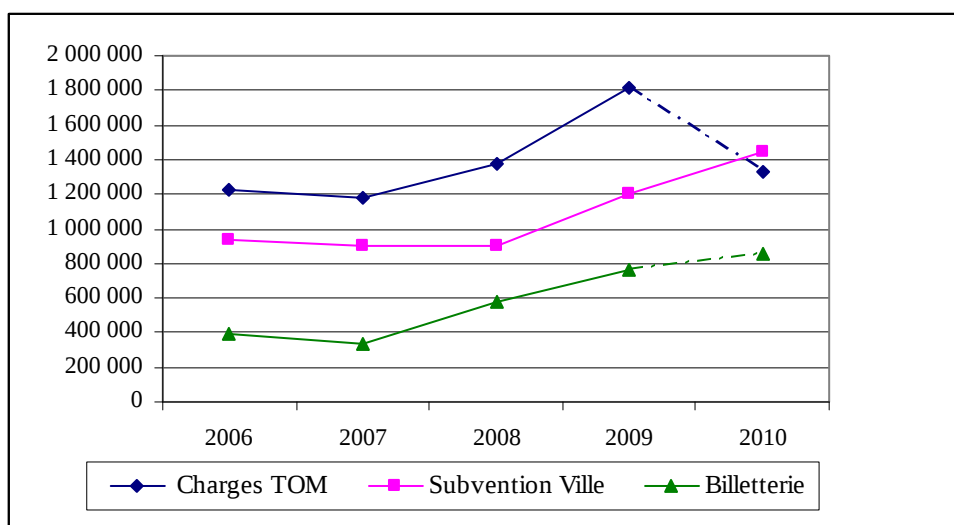
¹⁷ Extraits des avis du BSA en annexe.

Les documents consultés permettent de constater que durant cinq années consécutives, le BSA a émis un avis très réservé en raison de la situation financière dégradée du théâtre.

La dégradation irréversible de la situation a été signalée par le commissaire aux comptes au conseil d'administration et il était lisible que le théâtre en ordre de marche avait un coût structurel non couvert par la subvention, sans que le chiffre d'affaires généré par les spectacles puisse équilibrer les comptes.

La mission des nouveaux directeurs pour inverser la situation passe par un soutien accru de la tutelle comme le montre le graphique ci-dessous.

Tableau 12 : Evolution des sources de financement et des charges du TOM



Source : Comptabilité générale du TSM

Sous la précédente direction, le conseil d'administration de l'association du théâtre Silvia Monfort considérait de la responsabilité du directeur la recherche de ressources complémentaires par la rentabilité des activités théâtrales. Le chiffre d'affaires ne générant pas ce complément de financement, pendant plusieurs années la trésorerie résultant de transferts de subventions nationales reçues par la fondatrice pour sa structure précédente a été utilisée.

La situation alarmante s'est imposée au conseil d'administration et à la tutelle lorsque cette trésorerie a été épuisée.

La nouvelle équipe a bénéficié pour la première fois en 2010 d'un TOM couvert par la subvention, en raison du versement **de 440 000 €** voté par le conseil de Paris en septembre 2010, destinée à rétablir la situation financière du théâtre.

Néanmoins, les auditeurs ne peuvent qu'affirmer la fragilité de l'équilibre du fait de la difficile montée en rentabilité, vue au chapitre 2, des spectacles programmés.

Même si grâce à un travail prospectif sur le coût et les recettes de chaque spectacle il est possible que la programmation atteigne au moins un point d'équilibre, **il sera nécessaire que la subvention de la Ville soit à la hauteur des charges fixes du théâtre.**

Si les rentrées de billetterie ne compensent pas le prix de revient des spectacles, la nécessité de soutenir le théâtre par des subventions complémentaires n'est pas à exclure.

On voit à quel point le conseil d'administration a un rôle décisif de validation tant de la structure des coûts fixes (TOM) que de la programmation.

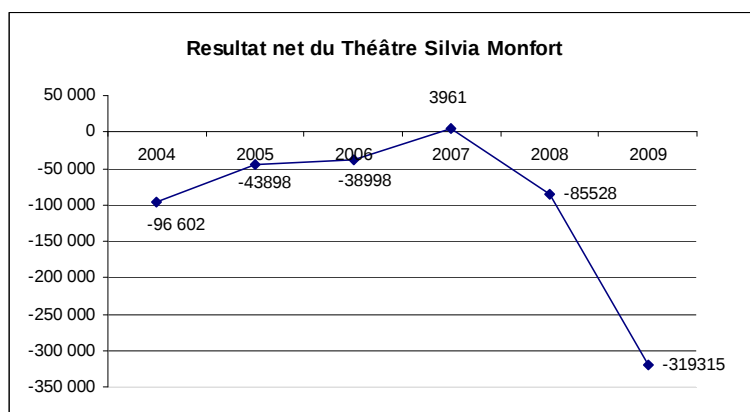
4.2. Le compte de résultat de l'association

Une première difficulté d'analyse vient du fait que l'exercice comptable de l'association Théâtre Silvia Monfort commence au 1^{er} janvier pour se terminer au 31 décembre et ne suit pas la saison culturelle qui commence en septembre pour se terminer à l'été.

4.2.1. Un déficit récurrent

L'examen des exercices aux 31 décembre 2007, 2008 et 2009 montre un déficit récurrent. Le résultat n'a été excédentaire qu'une année, en 2007, en raison d'une saison écourtée ; les autres exercices ont tous été déficitaires, comme le montre le graphique ci-dessous :

Graphique 2 : Evolution du résultat



Source : Comptabilité générale du TSM

Ce déficit récurrent s'explique par des dépenses systématiquement supérieures à la subvention de fonctionnement et des recettes propres insuffisantes.

Les rapporteurs précisent qu'au départ de l'ancien directeur, les comptes arrêtés au 30/06/2009 ont fait l'objet d'une présentation de situation devant l'assemblée générale de l'association.

Dans le compte rendu de réunion du conseil d'administration du 26 octobre 2009, on peut lire que le président précise « *il s'agit de l'examen des comptes provisoires au moment du changement de direction. Le résultat est de -130 000€.* »

S'il n'est pas certain que la situation financière ait été connue par les directeurs avant qu'ils acceptent la responsabilité du théâtre, leur programmation à partir de septembre 2009 n'a pas enrayé le processus.

Le compte de résultat 2010 ne peut pas être analysé car les écritures de régularisation, notamment concernant les payes, les congés payés, les provisions pour factures non

parvenues et les produits à recevoir n'ont pas été passées. Ni l'expert comptable ni le commissaire aux comptes n'ont exercé leur contrôle au jour de rédaction du rapport.

Néanmoins, le théâtre prévoit un résultat 2010 en excédent si l'on se réfère au budget modificatif 2010 approuvé par le conseil d'administration du 6 décembre 2010 qui présente un résultat prévisionnel d'exploitation de 325 186 €.

Or il se trouve que la balance générale au 31/12/2010 éditée au 17/03/2011 ne laisse apparaître qu'un résultat excédentaire de 104 870 €, chiffre qui n'est qu'un résultat provisoire.

Il y a lieu à ce propos de s'inquiéter de ce résultat car le théâtre aurait dû pour le moins à la fin 2010 présenter un résultat équivalent au montant de la subvention exceptionnelle destinée à renflouer les fonds propres soit 440 000 €.

Tableau 13 : Synthèse du compte d'exploitation depuis 2007

	<i>pour mémoire au 31/12/2006</i>	Au 31/12/2007	Part en %	Au 31/12/2008	Part en %	Au 31/12/2009	Part en %	Evolution 2007/2009	% d'augmen- tation 2007/2009
Produits en euros									
Chiffre d'affaires	483 945	404 950	29%	711 657	41%	951 424	41%	546 474	135%
Subventions	985 500	973 000	70%	993 000	58%	1 345 306	58%	372 306	38%
Autres produits	4 564	4 492	0%	15 617	1%	12 212	1%	7 720	172%
Total des produits d'exploitation	1 474 009	1 382 442	100%	1 720 274	100%	2 308 942	100%	926 500	67%
Charges en euros									
Frais généraux	645 425	593 459	43%	922 871	48%	1 193 193	45%	599 734	101%
Frais de personnel	778 174	700 905	50%	852 670	45%	1 261 266	47%	560 361	80%
Autres charges	123 043	99 260	7%	137 096	7%	213 725	8%	114 465	115%
Total des charges d'exploitation	1 546 642	1 393 624	100%	1 912 637	100%	2 668 184	100%	1 274 560	91%
Résultat d'exploitation	-72 633	-11 182		-192 363		-359 242			
Produits financiers	18 163	16		18		70			
Charges financières	26 213	20 235		13 089		11 493			
Produits exceptionnels	49 788	51 206		119 908		51 374			
Charges exceptionnelles	3 753	15 844				24			
Impôt sur les bénéfices	4 350								
Résultat net	-38 998	3 961		-85 526		-319 315			

Source : Comptabilité générale du TSM

On constate la dégradation de 2007 à 2009 du résultat d'exploitation de l'association, tout particulièrement en 2009. L'augmentation des produits d'exploitation (+ 67 %) ne compense pas l'augmentation des charges d'exploitation (+ 91 %) sur 3 ans. **Au 1/12/2009, les comptes sont dégradés avec un déficit d'exploitation de -359 242 € et un déficit net qui atteint -319 315 €.**

Si les exercices 2008 et 2009 ne sont pas strictement comparables en terme d'évolution des grandes rubriques en raison du changement de direction, il reste **qu'entre juin et décembre 2009 le déficit s'est creusé de -189 315 €.**

Depuis 2005, le commissaire aux comptes a alerté régulièrement l'association sur cette dégradation¹⁸. Les comptes 2010 ne sont pas clos et il n'est pas possible à la mission d'audit d'anticiper une modification de la position du commissaire aux comptes.

4.2.2. Des ressources propres à installer

Outre les subventions de fonctionnement de la Ville le détail des ressources propres du théâtre, tel qu'il apparaît dans la comptabilité, montre les marges de progression que peut décider l'association du théâtre Silvia Monfort, notamment la location des espaces.

Tableau 14 : Evolution des ressources propres de 2007 à 2009

Chiffre d'affaires en euros	2007	2008	2009	Var. en %
Recettes spectacles	337 567	586 407	770 187	81%
location de salle	26 940	25 023	8 300	1%
MAD de personnel	4 364	7 188	22 281	2%
Personnel pédagogique refacturation	0	2 000	5 300	1%
Recettes BAR	19 598	32 117	17 750	2%
Refacturations diverses		32 141	15 546	2%
Echanges de marchandises	16 480	26 780	22 132	2%
Autres produits annexes (export)	0	0	54 307	6%
Total Chiffre d'affaires	404 949	711 656	915 802	
Production immobilisée			35 622	4%
	404 949	711 656	951 424	100%

Source : comptabilité générale du TSM

La production immobilisée en 2009 dans les comptes de l'association concerne les travaux des loges et du hall.

La proportion des ressources propres a progressé de 2007 à 2009. Le chiffre d'affaires représentait 29 % des produits d'exploitation, il représente en 2009 41% des produits d'exploitation.

Il apparaît toutefois que 81% des ressources propres émanent de la billetterie ce qui rend vulnérable le théâtre qui peut difficilement prendre des risques de programmation.

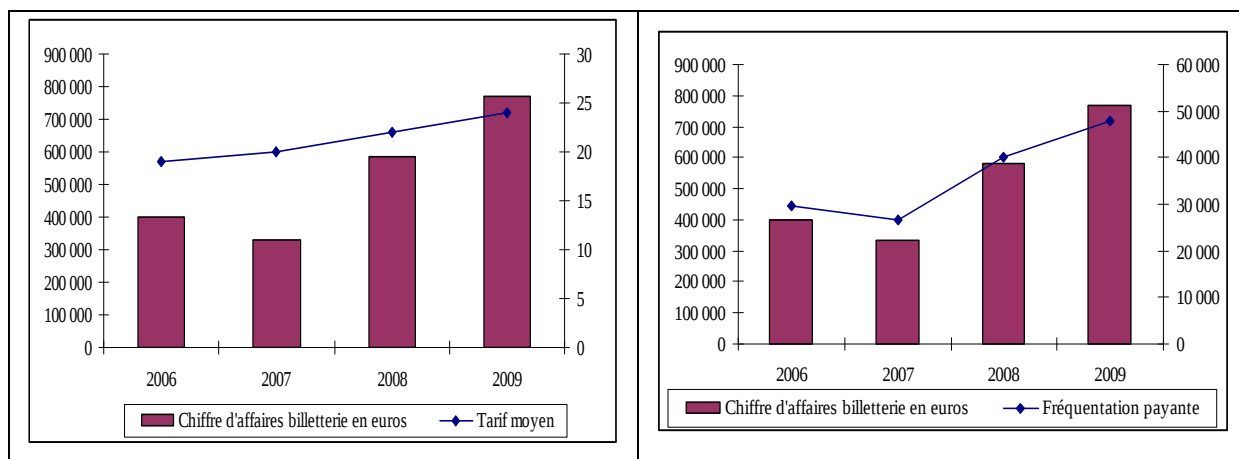
4.2.2.1. La billetterie

L'évolution du chiffre d'affaires de la billetterie (+ 31 % entre 2008 et 2009) provient à la fois d'une augmentation de la fréquentation payante (19 % entre 2008 et 2009, soit 7 766 spectateurs en plus) mais également d'une augmentation des tarifs (9 % d'augmentation entre 2008 et 2009).

Les graphiques suivants retracent l'évolution de ces deux éléments.

¹⁸ En annexe des extraits des comptes rendus du conseil d'administration de l'association.

Graphique 3 : Evolution des tarifs et de la fréquentation payante



Bien que les comptes 2010 ne soient pas clos, la mission d'audit a d'ores et déjà constaté une progression de cette tendance grâce à la politique déterminée mise en place par la nouvelle équipe.

Cependant, les frais d'exploitation, analysés plus loin, sont de nature à annihiler le produit de la recette de billetterie si un budget contraint n'est pas mis en place en ajustant le coût de montage et d'achat au nombre de représentations.

4.2.2.2. Les autres recettes

4.2.2.2.1. *Les locations de salle*

Le théâtre pratique en théorie deux types de location : les locations commerciales permettant de dégager une marge et les mises à disposition de la salle à des partenaires, pour un tarif préférentiel.

En 2009, les recettes de location de salles ont fortement diminué du fait des simples mises à disposition de la salle à des partenaires comme les conservatoires municipaux, l'Ensemble Orchestral, le Centre d'action sociale ou les associations du quartier.

En 2010, les locations de salles ont été confiées à un cabinet extérieur qui n'a rien commercialisé selon les informations communiquées à la mission d'audit alors que cette société est chargée à la fois d'organiser les locations de salle clé en main et de s'occuper des relations avec la presse.

Les directeurs mettent également la salle à disposition de certaines compagnies dans le cadre du dispositif « plateaux solidaires ». Ce dispositif résulte d'une convention passée avec ARCAD qui finance les frais techniques de la mise à disposition de la salle.

Quoi qu'il en soit, il est impératif que la location de la salle soit au moins équivalente au coût journalier du théâtre en ordre de marche, c'est-à-dire, selon le budget voté en 2010 un montant de 3656 € par jour.

La mise à disposition gracieuse pour un prix symbolique, comme cela est pratiqué aujourd'hui¹⁹ mériterait d'être décidée dans le cadre d'une démarche de communication permettant de fidéliser un nouveau public payant.

¹⁹ Bureau des enseignements artistiques pour les conservatoires municipaux 800 € en 2009 et 1 000 € en 2010, Ensemble orchestral 1 900 € en 2010, Centre d'action sociale 3 000 € en 2010.

4.2.2.2. Les échanges de marchandises

La nouvelle équipe a adopté le principe de l'échange de marchandises. Cette pratique permet au théâtre d'échanger son fichier d'adresse contre de la publicité dans des journaux spécialisés. Cet échange donne lieu à une facturation réciproque. La charge de publicité est enregistrée dans le compte de publicité et le produit de la vente du fichier d'adresses en compte de produits échanges marchandises. Ce fichier ne peut être utilisé qu'une seule fois par le partenaire ; ce mécanisme a généré 23 835 € de chiffre d'affaires en 2009.

4.2.2.2.3. Les recettes de bar

Le bar a été mis en gérance en 2010 contre une redevance de 3500 € par saison. Cette nouvelle organisation permet au théâtre l'économie d'un barman.

A titre de mémoire et en écho à la note du 23 mai 2011 des directeurs en réponse au rapport provisoire, l'inspection générale confirme que le bar jusqu'en 2009 avait bien un chiffre d'affaires²⁰ conforme au montant (certifié par le commissaire aux comptes) figurant sur le tableau n°14. Ce chiffre d'affaires produisait pour le théâtre des recettes brutes correspondantes mais que les charges induites rendaient cette activité déficitaire.

Il est conseillé de permettre aux gérantes de relever les tarifs des produits vendus au bar et de ne pas hésiter à commercialiser des boissons y compris de l'eau minérale.

4.2.2.3. Les revenus liés aux subventions.

L'association perçoit principalement une subvention de fonctionnement versée par la Ville mais également des aides comptabilisées dans cette rubrique comme le montre le tableau ci-dessous au sujet duquel les directeurs du théâtre dans leur réponse du 23 mai 2011 au rapport provisoire estiment devoir souligner que la subvention de 20 000 € reçue en 2008 avant leur arrivée provenait de la réserve parlementaire.

Cette information ne modifie pas le montant global perçu par l'association :

Tableau 15 : Subventions 2007-2009

En euros	2007	2008	2009
Subvention de fonctionnement Ville de Paris	900 000	900 000	1 200 000
Subvention MAD locaux	73 000	73 000	73 000
Subvention aide au projet		20 000	5 000
Subvention aide à la diffusion- VdP			22 000
ST	973 000	993 000	1 300 000
Entreprises publiques (Arcadi, Onda et Culture France)*			39 328
Droit tirage CNV- Slava			2 978
Subvention ambassade de norvege-Zerov			3 000
ST			45 306
Total	973 000	993 000	1 345 306

(*) pour les spectacles Slava, Sonia et Zerovisibility

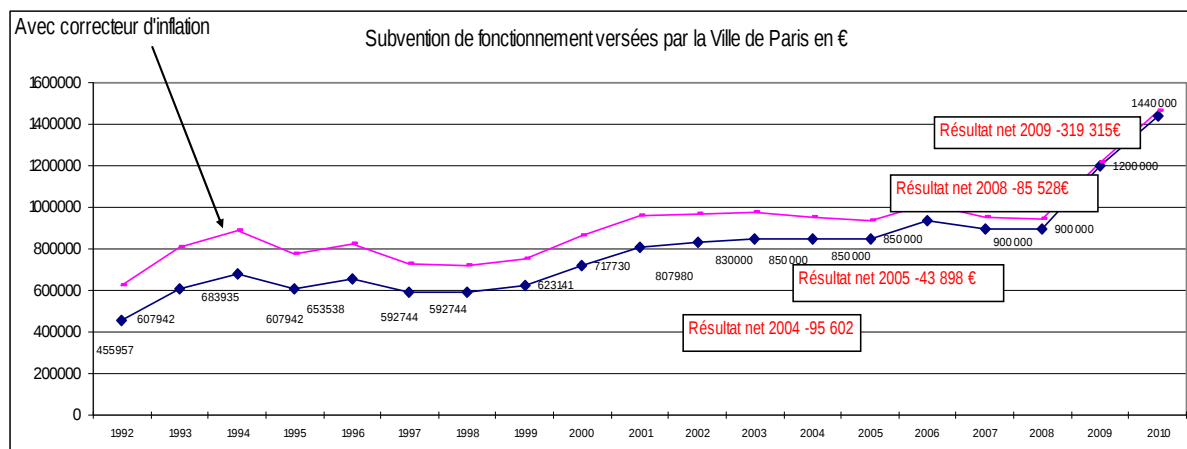
Source: comptabilité générale (CR détaillé)

Note : le montant de 73 000 € enregistré dans la comptabilité représente la valorisation des locaux mis à disposition par la Ville dans les comptes de l'association, mais ne correspond pas à une somme versée conformément à l'article 5 de la convention annuelle.

²⁰ Chiffre d'affaires : « montant global des ventes effectuées pendant la durée d'un exercice »

Le soutien de la Ville au théâtre Silvia Monfort a suivi la courbe suivante.

Graphique 4 : Evolution de la subvention de fonctionnement 1992-2010



Si l'on applique un correcteur d'inflation, la subvention aura malgré tout légèrement progressé de 1992 à 2008. Les augmentations de subventions ont compensé l'inflation.

En 2010, la subvention de fonctionnement est portée à 1 000 000 € (soit une progression de 100 000 €) sans que ce montant restaure pour autant une situation saine. En effet en août un incident grave de paiement a rendu nécessaire une subvention exceptionnelle de 440 000 € votée par le conseil de Paris en septembre 2010. Elle a été versée avant la clôture budgétaire afin de résorber toute trace du déficit antérieur.

Il faut ajouter que, dans le même temps, une subvention d'équipement de 240 000 € est versée pour renforcer les fonds propres de l'association.

En 2010 l'association aura perçu 1 680 000 € de la collectivité parisienne.

L'inspection générale souligne que la subvention de 440 000 € était destinée à rétablir la situation financière au bilan en fin d'exercice et non pas à financer des activités artistiques qui ne génèreraient pas de bénéfice. La vigilance du conseil d'administration sur ce point aurait pu être requise. La réponse du 23 mai 2011 de la direction au rapport provisoire n'est pas de nature à modifier cette analyse comptable ni la recommandation à l'adresse du conseil d'administration.

4.2.3. Des charges en forte progression.

L'essentiel des charges en 2009 est constitué d'une part par les frais de personnel (47 % des dépenses) et d'autre part par les frais généraux (45 %).

Cela correspond, comme le montre le tableau ci-dessous, à une forte augmentation par rapport à 2008 de +756 K€ (+409 000 € de dépenses de personnel, +271 000 € de frais généraux et +76 000 € d'autres charges).

Tableau 16 : Evolution des charges d'exploitation de 2007 à 2009

	<i>pour mémoire au 31/12/2006</i>	Au 31/12/2007	Part en %	Au 31/12/2008	Part en %	Au 31/12/2009	Part en %	Evolution 2007/2009	% d'augmen- tation 2007/2009
Charges en euros									
Frais généraux	645425	593 459	43%	922 871	48%	1 193 193	45%	599 734	101%
Frais de personnel	778 174	700 905	50%	852 670	45%	1 261 266	47%	560 361	80%
Autres charges	123 043	99 260	7%	137 096	7%	213 725	8%	114 465	115%
Total des charges d'exploitation	1 546 642	1 393 624	100%	1 912 637	100%	2 668 184	100%	1 274 560	91%

Source : comptabilité TSM

4.2.3.1. Les frais de personnel

Les dépenses de personnel représentent 47 % des charges en 2009 (50 % et 45 % en 2007 et 2008).

Tableau 17 : Evolution des frais de personnel de 2007 à 2009

	2006	2007	2008	2009	2010
Frais de personnel	778 174 €	700 905 €	852 670 €	1 261 266 €	non connu
% des charges d'exploitation	50%	50%	45%	47%	
Effectif du théâtre en ETP	19,72	17,11	19,58	20,97	17,84

Source : TSM.

Mais l'année 2009 est une année atypique. Trois directeurs sont présents (l'ancien directeur de janvier à juin 2009, les nouveaux directeurs de mars à décembre 2009). De plus, les dépenses de personnel incluent les frais occasionnés par le départ négocié du directeur. Ces frais d'indemnité de départ restent sans impact sur le résultat [.....] *Le membre de phrase (ou la phrase) qui précède a été occulté(e) conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs..*

Pour 2010, les comptes ne sont pas arrêtés et il n'est donc pas possible de chiffrer précisément les dépenses de personnel. Toutefois au budget modificatif 2010, le théâtre prévoyait 732 000 €, ce qui est la trace de la volonté de contenir les dépenses de personnel.

4.2.3.2. Les frais généraux**4.2.3.2.1. Les honoraires****a. Les honoraires administratifs**

Complétant le fonctionnement administratif de l'établissement, les directeurs du théâtre ont recours à du personnel extérieur rémunéré sous forme d'honoraires. Ce sont principalement l'expert comptable, le commissaire aux comptes et un cabinet d'avocats. En 2009, l'augmentation des honoraires vient principalement de frais d'honoraires liés aux licenciements de personnels que la direction du théâtre dans sa réponse du 23 mai 2010 au rapport provisoire précise être des « ruptures conventionnelles ».

Tableau 18 : Les honoraires administratifs de 2007 à 2009

En euros	2007	2008	2009	var	%
honoraires administratifs	12 960	12 236	18 713	5 753	44%

Source : comptabilité générale du TSM

b. Les honoraires liés aux activités théâtrales

Tableau 19 : Les honoraires liés aux activités théâtrales de 2007 à 2009

En euros	2007	2008	2009	var	%
Honoraires artistiques et presse	10 273	13 720	44 847	34 574	337%
Publicité générale	43 088	32 941	46 058	2 970	7%
Publicité spectacles	70 505	159 306	146 469	75 964	108%
Total	123 866	205 968	237 375	113 509	92%

Source : comptabilité générale du TSM

Globalement les comptes « honoraires artistiques et publicité » sont en augmentation en 2009 (+ 31 K€ par rapport à 2008) ce qui correspond à la volonté de communiquer dès la rentrée 2009 sur la nouvelle programmation.

Cette augmentation est prise en charge à 71 % par la subvention de 22 000 € destinée au lancement de la nouvelle saison, comme il est écrit dans l'exposé des motifs de la délibération 2009 DAC 167. Dans sa réponse du 23 mai 2011 au rapport provisoire, la direction du théâtre tient à préciser que ces 22 000 euros correspondent à une aide au projet pour deux compagnies, ce qui n'est pas de nature à modifier l'analyse économique.

Dans le compte « publicité générale », on trouve principalement les dépenses de graphiste pour la brochure annuelle du théâtre (charte graphique, tirages, frais annexes,...) soit environ 36 000 €. Les dépenses liées au site Internet sont comptabilisées dans ce compte.

Un encadrement de ces dépenses récurrentes au besoin par un changement de prestataires doit être étudié. L'inspection générale note avec intérêt que dans leur réponse du 23 mai 2011 au rapport provisoire, les directeurs n'ont nullement l'intention de modifier leur organisation.

Dans le compte « publicité spectacles », on trouve principalement toutes les dépenses de publicité liées aux spectacles : les dépliantes, affiches, dossiers de presse ainsi que les dépenses de publicité des spectacles réalisées dans les différents supports (Officiel des spectacles, affichage par panneaux concédés).

L'augmentation des comptes liés à la communication est délibérée de la part de la direction. Il sera néanmoins utile d'en mesurer l'efficacité comme cela a été recommandé dans le chapitre 3 du présent rapport.

4.2.3.2.2. Les dépenses liées aux productions de spectacles

Tableau 20 : Dépenses liées aux productions des spectacles de 2007 à 2009

En €	2007	2008	2009	var	%
coréalizations	173 599	313 121	425 601	252 002	145%
achat de spectacles	0	3 500	70 500	70 500	
Total	173 599	316 621	496 101	322 502	186%

Source : comptabilité générale du TSM

En 2009, les dépenses de coréalizations et d'achats de spectacles sont en forte augmentation conformément au changement de programmation. Ce compte global n'a de sens que rapproché de la politique générale vis-à-vis du public telle qu'elle est analysée au chapitre 2 du présent rapport.

Il reste intéressant d'examiner, spectacle par spectacle, les éléments constituant les charges liées aux représentations pour comprendre l'intérêt de se doter d'une enveloppe budgétaire qui permettrait des arbitrages en opportunité²¹.

4.2.3.2.3. Les dépenses de missions, réceptions et déplacements

Tableau 21 : Dépenses de mission, réceptions et déplacements de 2007 à 2009

En €	2007	2008	2009	var	%
voyages et déplacements	2 485	3 960	11 378	8 893	358%
missions et réceptions	5 140	9 408	49 560	44 420	864%
Total	7 625	13 368	60 938	53 313	699%

Source : comptabilité générale du TSM

Au total, ces dépenses ont progressé en 2009 de +53 000 € par rapport à 2008.

- a. Dans les dépenses de déplacements, il existe une part importante de dépenses de taxis (1459 € en 2008, soit 37 % du poste et 3116 € en 2009, soit 27 % du poste). Le théâtre a un abonnement avec des compagnies de taxis pour fournir au public un moyen de transport fiable en fin de spectacle. Dans la réponse du 23 mai 2011 au rapport provisoire les directeurs estiment pertinent de devoir préciser que les spectateurs payent leurs courses eux-mêmes. [...] *Le membre de phrase (ou la phrase) qui précède a été occulté(e) conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.*

Le théâtre offre en cas de retour tardif du personnel des tickets de taxis. On trouve également sur ce poste en 2009 des frais de location de véhicule pour des besoins techniques d'organisation des spectacles.

Il est recommandé que ces dépenses fassent l'objet d'un examen détaillé par l'association afin de définir des règles d'opportunité.

Une comptabilité analytique pertinente devrait rattacher ces dépenses aux frais de personnel, les retours en taxi pour le personnel du théâtre pouvant s'analyser comme des avantages en nature.

- b. Le poste « missions et réceptions » a fortement augmenté. Or, parmi les dépenses de missions et réceptions sont comptabilisés les frais liés aux pots organisés pour chaque début de spectacle mais également les dépenses d'hébergement pour les artistes, dépenses qui ne doivent pas être comptabilisées dans ce compte.

A titre d'exemple pour le spectacle « Opéra chinois », les nombreux artistes ont été logés à l'hôtel Citadines proche du théâtre pour un coût total de 22 677 €. Pour le spectacle « Zerovisibility », le coût d'hébergement au même endroit s'élevait à 5 766€. Ces dépenses ne sont pas des frais de missions et réceptions.

²¹ en annexe, le décompte de trois spectacles

Au total, 38 585 € de dépenses d'hébergement d'artistes ont été identifiées ce qui ramène les dépenses de « missions réceptions » à un montant de 10 975 € (49 560 € - 38 585 €), montant proche de celui de 2008. Il convient donc de créer un compte « hébergement des artistes ».

4.2.3.2.4. Les autres charges

Les autres charges se composent principalement des dotations aux amortissements et provisions, des droits d'auteurs.

L'augmentation de 2009 (+ 76 000 €) provient essentiellement d'une provision pour risques et charges constituée suite à un licenciement de personnel (45 000 €) et à l'augmentation des dépenses de droits d'auteurs (+ 32 000 €).

En autres charges, on trouve également la redevance annuelle payée à la Ville de Paris pour l'occupation du bâtiment (1200€).

4.3. Un bilan paradoxal

Le bilan de l'association est en augmentation alors que sa structure financière s'est détériorée. Il se compose principalement en 2009 de dettes et de capitaux propres négatifs.

Tableau 22 : Evolution du bilan de 2006 à 2009

ACTIF (en €)	<i>pour mémoire au 31/12/06</i>	au 31/12/07	au 31/12/08	au 31/12/09	Evolution 2009/2007	en %
Immobilisations	246 323	274 475	254 351	386 953	112 478	41%
Immobilisations corporelles	237 668	269 588	248 234	354 866		
Immobilisations financières	8 655	4 887	6 117	32 087		
Comptes de tiers	208 647	170 467	197 684	430 501	260 034	153%
Charges constatées d'avance	22 768	20 429	21 475	18 802		
Créances	185 879	150 038	176 209	411 699		
Disponibilités	20 343	7 201	9 962	51 451	44 250	614%
Valeurs mobilières de placement	625	625	641	656		
Disponibilités	19 718	6 576	9 321	50 795		
Total de l'actif	475 313	452 143	461 997	868 905	416 762	92%

PASSIF (en €)	<i>pour mémoire au 31/12/06</i>	au 31/12/07	au 31/12/08	au 31/12/09	Evolution 2009/2007	en %
Capitaux propres	114 781	92 405	5 811	-241 905	-334 310	-362%
Capital	393 288	393 288	393 288	393 288		
Report à nouveau	-426 742	-465 740	-461 779	-547 307		
Résultat	-38 998	3 961	-85 528	-319 314		
Subvention d'investissement	187 233	160 896	159 830	231 428		
Provision pour risques et charges		17 483		45 500		
Dettes	360 532	342 255	456 187	1 063 087	720 832	211%
Emprunt et dettes (découverts)	72 455	12 969	14 374	379 903	366 934	2829%
Fournisseurs	94 331	146 734	218 010	200 139		
Dettes fiscales et sociales	108 249	82 841	101 209	143 403		
Autres dettes	85 497	99 711	122 594	339 642	239 931	241%
Produits constatés d'avance				2 223		
Total du passif	475 313	452 143	461 998	868 905	416 762	92%

Source : comptabilité générale du TSM

Les immobilisations progressent de 130 000 € en 2009 mais seulement grâce à des subventions d'investissement.

Le passif augmente de 92 % en trois ans mais l'association n'a plus aucune réserve, les capitaux propres en 2009 sont négatifs pour la première fois dans l'histoire du théâtre et ses dettes ont explosé en 2009 avec un découvert bancaire au 31/12/2009 de -379 903 €.

Cet état de fait est bien connu de la tutelle qui a choisi la voie de la compensation par subvention exceptionnelle en septembre 2010.

4.3.1. L'évolution du bilan

4.3.1.1. Actif

Les immobilisations corporelles nettes passent en une année (2008 à 2009) de 248 000 € à 354 000 € soutenues en partie par les subventions d'investissement obtenues par la nouvelle direction.

En effet, l'association a perçu à la fois des subventions d'investissement de la Ville de Paris (20 000 € en 2006, 2008 et 2009) et de la Région Ile de France. Ces subventions reçues et enregistrées au passif du bilan font partie des fonds propres (réserves) tant que leur usage n'a pas été demandé.

C'est ainsi qu'à l'actif du bilan sont inscrits des travaux soutenus par la subvention de la Région île de France en mars 2009, pour un **investissement global de 251 760 €**.

Les rapporteurs font remarquer que le théâtre s'est engagé à financer sur ses fonds propres 20 % des dépenses alors qu'il ne dispose pas de fonds propres.

Sur ce dossier, le théâtre a constitué en 2009 une créance à recevoir de 75 500 € (30 % du devis d'investissement) et perçu réellement un acompte de 22 033 € payé en avril 2010 soit 30 % du montant des factures présentées selon le tableau ci-dessous.

Tableau 23 : Détail des travaux (immobilisés à l'actif du bilan)

Travaux, en €	Valeur d'acquisition	Durée d'amortissement	
Réfection peinture	2 998	10 ans	Achat de peinture en gros
Travaux de peinture	10 480	10 ans	Mise en peinture du mur extérieur
Peintures décoratives	21 144	10 ans	Peinture Hall, bar, loges
Réalisation montage mobilier	3 200	10 ans	
Réfection aménagement	35 622	10 ans	Facture TSM sur la base des coûts réels
Total	73 445		

Source : Comptabilité générale, état des amortissement au 31/12//2010

Les auditeurs recommandent plus d'attention aux contraintes juridiques et financières et s'étonnent que **la gouvernance de l'association comme la tutelle de la direction des affaires culturelles n'aient pas perçu l'aplomb de la démarche.**

4.3.1.2. Passif

On constate une augmentation provenant principalement des dettes accumulées comme il a déjà été dit au cours de ce rapport : le découvert bancaire était de 376 174 € au crédit coopératif au 31/12/2009.

En autres dettes (339 642 €) on trouve des avances et acomptes sur commandes clients, des droits d'auteurs non versés et des frais de coréalisation pour un spectacle à cheval sur deux exercices, du 27 novembre 2009 au 10 janvier 2010.

4.3.2. Une trésorerie inexistante

Les rapporteurs rappellent que, faute de fonds propres, le théâtre fonctionne sans trésorerie et avec une autorisation de découvert de 450 000 €. Le théâtre finance donc ses investissements soit par la subvention de fonctionnement, soit grâce à son autorisation de découvert bancaire. Ceci est confirmé par le calcul des ratios suivants :

Tableau 24 : Analyse financière

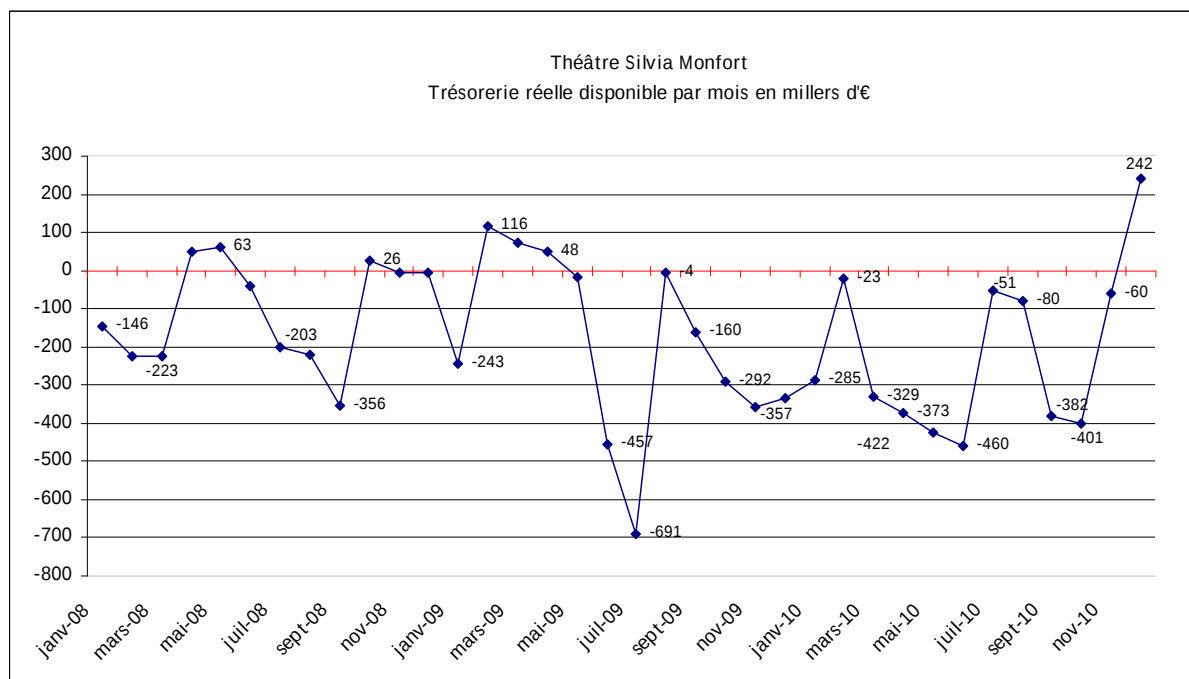
en €	2007	2008	2009
Fonds de roulement (FR)	-164 587	-248 540	-583 358
Besoin en FR (BFR)	-171 788	-258 503	-634 809
Trésorerie nette (FR-BFR)	7 201	9 963	51 451
Trésorerie passive (découverts et concours bancaires)	12 968	14 374	379 903
Trésorerie	-5 767	-4 411	-328 452

Source : Calcul d'après la comptabilité générale

Le fonds de roulement (les réserves) ne couvre plus en 2009 le besoin de trésorerie courante ce qui explique la nécessité d'une autorisation de découvert bancaire élevée.

Une analyse précise de l'évolution de la trésorerie permet d'appréhender les difficultés que peut rencontrer le théâtre dans sa gestion.

Graphique 5 : Evolution de la trésorerie de janvier 2008 à décembre 2010



Source : comptabilité générale, banque du TSM

Le théâtre fonctionne depuis des années sans aucune trésorerie et se trouve en permanence avec des comptes bancaires à découvert. Les acomptes de subvention versés deux fois par an ne permettent que de ramener la trésorerie à l'équilibre, comme l'illustre la courbe ci-dessus. Pour la première fois depuis de nombreux mois, la trésorerie est positive en décembre 2010 mais c'est grâce au dernier versement de subvention exceptionnelle intervenu, le 1^{er} décembre 2010 de 240 000 €.

Cette situation comporte un réel risque en matière de paiement des salaires et des charges sociales. Ce risque mal apprécié pendant de nombreuses années a abouti à un blocage des comptes bancaires par le Crédit coopératif en août 2010. La situation n'a pu être débloquée que par l'assurance donnée par la DAC à la banque qu'une subvention exceptionnelle de 440 000 € serait versée au théâtre (avenant du 11/10/2010).

Une norme admise en matière de bonne gestion et d'équilibre financier est de disposer en réserve d'une trésorerie d'un minimum de trois mois de charges d'exploitation. Or le théâtre en fin d'année affiche depuis plusieurs années une trésorerie négative et ne peut faire face à ses charges d'exploitation. Il ne survit que grâce à des accords bancaires très onéreux. Il est en permanence dans une fuite en avant dans l'attente de l'acompte de subvention qui ramènera sa trésorerie à l'équilibre.

Le théâtre dispose auprès de sa banque d'une autorisation de découvert de 450 000 € (cf. PV AG du 26/10/2009), soit le montant de l'acompte de subvention. Ce découvert revient cher : au 31/12/2008, 13 089 € d'intérêts et agios bancaires, au 31/12/2009, 11 492 € d'intérêts et agios et au 31/12/2010, 15 248 € - **soit sur trois années 39 829 € de frais bancaires**.

4.4. Une gestion des espèces à revoir

4.4.1. Les comptes bancaires

Le théâtre a deux comptes bancaires :

- Un compte au Crédit Coopératif qui est le compte principal du théâtre sur lequel sont perçues les subventions et sont faites toutes les transactions financières. Compte tenu des difficultés financières du second trimestre 2009 (-428 000 € de découvert au 30 novembre 2009), les relations avec l'agence Alésia se sont dégradées et les directeurs ont changé d'agence. Suivi par l'agence de Nation, leur compte est géré par le siège, le théâtre étant considéré comme un client très sensible.
- Le deuxième compte bancaire est à la Société Générale, l'agence est située à proximité du théâtre. Il est destiné en théorie uniquement aux dépôts de chèques et d'espèces de billetterie. Régulièrement la comptable effectue des virements pour approvisionner le compte Crédit Coopératif sauf depuis la fin de l'année 2009. En effet, la destination de ce compte a évolué au cours des derniers mois, la direction préférant garder ce compte « de proximité » approvisionné afin d'alimenter la caisse du théâtre.

Cette caisse a permis de payer directement en espèces des fournisseurs ou des artistes. Ces virements d'espèces vers la caisse ont commencé à compter du 22 juillet 2009 de 1000 à 4000 €. Ces virements d'espèces en caisse se sont amplifiés en novembre 2009 de 3000 à 7000 € à chaque fois. En décembre 2009, 37 000 € ont été virés dans la caisse du théâtre. A titre d'exemple, en juin 2010, 6000 € en espèces ont permis de payer les salaires des artistes de la reprise de Slava's Snowshow.

Depuis l'arrivée de la nouvelle direction, une organisation collective a été instaurée dans un but d'économie de personnel. Excepté la direction, le responsable technique et la chef comptable, la caisse de billetterie est tenue par responsabilité « tournante » à raison de deux demi-journées par mois. Répondre au téléphone pour les réservations, encaisser des espèces ou chèques pour la billetterie, enregistrer les cartes bancaires et gérer un fonds de caisse de [.....] sont des tâches partagées.

[.....]
Le membre de phrase (ou la phrase) qui précède a été occulté(e) conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

[.....]
.....] Le
tableau qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à
l'accès aux documents administratifs.

Le caissier billetterie, en fin de journée, édite l'état de caisse, fait le rapprochement de caisse puis la caisse est mise au coffre. Le lendemain matin, la chef comptable recompte la caisse billetterie en dehors de la présence du caissier et enregistre les montants de caisse en comptabilité générale. Il n'existe pas actuellement dans l'organisation du théâtre de responsable de billetterie qui tiendrait ce rôle de contrôleur des caisses avant l'enregistrement en comptabilité. **Cette absence de séparation de fonctions entraîne un manque de contrôle interne :** [.....] *Le membre de phrase (ou la phrase) qui précède a été occulté(e) conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs..*

[illegible]

.....]

.....] Le(s) développement(s) qui précède(nt) a(ont) été occulté(s) conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

4.4.3. La procédure de retrait d'espèces

Les retraits d'espèces sont faits uniquement par chèques. Quand la chef comptable fait un retrait, le chèque est accompagné d'une autorisation écrite reprenant le numéro du chèque, le montant et la date du retrait, signé par l'administrateur jusqu'à 5 000 € par jour ou par un des directeurs.

Les directeurs ont de la part du conseil d'administration une délégation de retrait jusqu'à 50 000 € (PV CA du 26 octobre 2009) par dépense. Ainsi, des retraits spécifiques et systématiques peuvent être demandés à la comptable : pour certains spectacles, comme Slava's Snowshow de novembre 2009 à janvier 2010. A la rentrée 2010, la chef comptable a commandé des espèces afin de pouvoir alimenter les avances régies et notamment celles des décorateurs pour les achats nécessaires à la remise en état du théâtre pour la réouverture.

Il est indispensable que des procédures de contrôle soient mises en place par le conseil d'administration.

4.5. Des outils de pilotage perfectibles

L'élaboration du budget est un exercice fait avec la tutelle administrative assez déconnecté de la réalité des comptes pour des raisons essentiellement de calendrier comme pour toutes les structures associatives. Le budget N+1 est fait en novembre de l'année N alors que les comptes de cette année N seront clos en décembre.

Cela rend d'autant plus nécessaire l'obligation de bien séparer les frais fixes du théâtre en ordre de marche des charges induites par l'activité du théâtre proprement dit et de fixer pour chaque spectacle une enveloppe budgétaire réaliste.

L'année 2009 a été une année de transition, l'année 2010 celle de l'installation du théâtre dans le paysage culturel et du comblement du déficit chronique. 2011 devrait être l'année de l'équilibre financier des spectacles.

L'examen des budgets prévisionnels successifs et leur réalisation montre la marge de progrès dont dispose l'association.

4.5.1. Un budget prévisionnel insuffisamment normatif

Tableau 26 : Comparaison des prévisions et réalisations budgétaires

	Budget transmis 2008	Réalisé au 31/12/08	Ecart	Budget transmis 2009	Réalisé au 31/12/09	Ecart	Budget transmis 2010	Budget modificatif 2010	Budget transmis 2011
Charges en € :									
Personnel	695 094	852 670	157 576	695 094	1 261 266	566 172	631 874	588 479	551 342
Indemnité exceptionnelle			0	215 000		-215 000			
Personnel intermittent	66 190		-66 190	66 190		-66 190	69 380	143 669	148 400
Bâtiment	71 340	61 164	-10 176	71 340	77 533	6 193	172 010	172 010	178 760
Plateau	34 160	34 831	671	34 160	63 765	29 605	72 000	72 000	58 705
Fonctionnement admin et commercial	121 930	146 377	24 447	121 930	149 322	27 392	116 656	116 656	122 913
Communication/représentation	42 890	33 368	-9 522	42 890	60 938	18 048	132 100	135 832	155 200
Fonctionnement social	8 800		-8 800	8 800		-8 800	7 300	105 800	48 800
Bar (y compris personnel)	21 290	11 772	-9 518	21 290	6 350	-14 940			
Dotations aux amortissements	61 097	74 595	13 498	61 097	72 765	11 668			
Dotation aux provisions			0		45 500	45 500			
Publicité	113 869	192 247	78 378	113 869	192 527	78 658			
Charges artistiques			0			0	1 025 630	967 826	670 999
Attaché de presse	19 910	13 720	-6 190	19 910	44 847	24 937			
Droits d'auteurs	47 049	61 237	14 188	47 049	93 973	46 924			
Autres charges sur spectacles coréalisation	280 959	316 621	35 662	280 959	496 101	215 142			
Valorisation loyer	73 000	73 000	0	73 000	73 000	0			
Subvention TVA 2004	-18 400		18 400	-18 400		18 400			
Autres charges		41 048	41 048		30 295	30 295			
Total des charges d'exploitation	1 639 178	1 912 650	273 472	1 854 178	2 668 182	814 004	2 226 950	2 302 271	1 935 119
Produits en € :									
Subvention Ville de Paris	900 000	900 000	0	900 000	1 200 000	300 000	900 000	900 000	1 000 000
Subvention exceptionnelle VdP				215 000		-215 000		540 000	
Locaux	73 000	73 000	0	73 000	73 000	0	73 000	73 000	73 000
Subventions autres	27 000		-27 000	27 000	50 306	23 306	40 350	45 150	54 144
Subventions spectacles		20 000	20 000		22 000	22 000	242 069	112 709	81 000
Billetterie	526 100	580 145	54 045	526 100	765 159	239 059	883 262	856 395	623 716
Recettes bar	33 500	32 117	-1 383	33 500	17 750	-15 750	5 000	68 695	100 100
Autres produits (dt loc salle)		115 011	115 011		168 515	168 515	83 269	31 507	47 000
Total des produits d'exploitation	1 559 600	1 720 273	160 673	1 774 600	2 296 730	522 130	2 226 950	2 627 457	1 978 960
Résultat d'exploitation	-79 578	-192 377	-112 799	-79 578	-371 452	-291 874	0	325 186	43 841

Source : TSM

La comparaison entre le budget et sa réalisation n'est pas pertinente en 2009 car entre la présentation du budget 2009 et les comptes réalisés, des modifications sont intervenues comme le changement de direction et de politique de programmation.

En 2010, le théâtre présente un budget modificatif en excédent (résultat d'exploitation + 325 186 €) compte tenu de l'abondement par subvention exceptionnelle de la Ville. Ce budget modificatif est porté à 2 302 271 € mais ce n'est qu'à la clôture des comptes que la tutelle pourra dire si le budget a été respecté.

Le budget 2011 approuvé par le conseil d'administration de décembre 2010 se situe au niveau du budget de l'année 2008 (1,9 M d'€). Le théâtre prévoit une forte diminution des charges artistiques d'environ 300 000€ et également une baisse des recettes de billetterie par rapport à l'estimation 2010.

Les rapporteurs notent la volonté de baisser les charges artistiques mais recommandent que cette baisse résulte bien d'une volonté **d'aborder la programmation de manière globale, c'est-à-dire en limitant les frais d'achat et de montage de manière à les rendre compatibles avec les recettes escomptées et non pas en réduisant le nombre de spectacles.**

Les rapporteurs ne peuvent qu'encourager une programmation modeste en frais de montage et d'achat, afin de trouver des recettes permettant à l'association d'être en équilibre puis de gagner en autonomie par rapport aux subventions de la collectivité.

Il est utile d'avoir en tête que le taux moyen de remplissage observé pendant 18 mois d'exploitation ne permet pas d'espérer plus de 6300 € de recettes par représentation²². Un développement de la fréquentation à 75 % de la jauge porterait cette recette à 9436 €²³ par jour. C'est à l'intérieur de ces prévisions qu'il est recommandé de chercher un équilibre pour la programmation.

Les auditeurs recommandent également que la vérification du réalisme du budget soit faite chaque trimestre par le Bureau de l'association afin que ce retour d'expérience permette les ajustements financiers nécessaires tant que la situation du théâtre ne lui permettra pas de dégager de bénéfice.

4.5.2. Une comptabilité analytique insuffisamment utilisée.

L'activité principale du théâtre réside dans la programmation de spectacles.

Un suivi précis et une connaissance par spectacle des dépenses et des recettes passe par une comptabilité analytique. Elle est en place depuis plusieurs années. Jusqu'en 2009, le plan comptable analytique demeure inchangé selon ce modèle :

Tableau 27 : Plan comptable analytique jusqu'en 2009

Racine du compte jusqu'en 2009	Secteur analytique	2008	VAR	2009	VAR
11	TOM				
110	Bâtiment	196 854	-73 000	195 972	-73 000
111	Fonctionnement général	70 493		13 598	73 000
112	Direction	182 641		571 016	
113	Comptabilité	88 108		79 824	
114	Communication	121 212		138 638	
115	Relations publiques	200 584		204 185	
116	Technique	257 218		202 511	
117	Bar	10 645		18 819	
118	Fonctionnement social	162		46 108	
	Total Charges = TOM	1 127 917		1 470 671	
119	Ressources (Subventions fct et invt)	1 019 743	73 000	1 250 483	
	Total Produits	1 019 743		1 250 483	
	Total net= Ressources - TOM	-108 174		-220 188	
12	Exploitation nette	22 649		-99 126	
12+année+mois+...					
et suivants					
	Résultat analytique = Exploitation -Total net	-85 526		-319 314	

Source : balance analytique TSM

Dans le tableau ci-dessus les salaires étaient répartis dans chaque rubrique selon le secteur concerné.

²² 50% de remplissage soit 225 places à un tarif maximum de 28 €

²³ 75% de remplissage soit 337 places à un tarif maximum de 28 €

La nouvelle direction a pris la décision d'isoler les salaires. A compter de 2010, la comptabilité analytique est donc modifiée de façon significative en intégrant dans les dépenses fixes des éléments relevant pour partie de l'exploitation comme les salaires de tous les intermittents et les dépenses de communication.

Tous les salaires sont regroupés dans un même compte analytique. De même, le compte « administration » regroupe « direction », « comptabilité » et « fonctionnement général », et le compte « communication » regroupe « communication » et « relations publiques ».

Tableau 28 : Nouvelle structure des comptes analytiques

A partir de 2010	Secteur analytique
21	TOM
210	Salaires
211	Bâtiment
212	Administration
213	Communication
214	Technique
215	Fonctionnement social
216	Ressources (chiffre d'affaires et subventions)
22	Exploitation

Source : Plan comptable analytique TSM

Les deux années 2009 et 2010 ne peuvent pas être aisément comparées.

La mise à jour de la comptabilité analytique est faite par la comptable qui se fonde sur les imputations décidées par l'administrateur.

Au jour de la rédaction du présent rapport, la comptabilité analytique 2010 n'est pas finalisée et ne peut être comparée même globalement à la comptabilité 2009, les écritures de clôture n'ayant pas encore été enregistrées ni vérifiées par le commissaire aux comptes.

La centralisation des informations passe actuellement par cette comptabilité analytique mise au point en interne. Elle devrait permettre de retrouver et de compiler les dépenses et les recettes pour chaque spectacle puisque les comptes commençant par 21 sont les comptes de charges fixes, ceux commençant par 22 sont les comptes de charges d'exploitation. Toutefois le paramétrage est insuffisamment détaillé et contraint pour faire apparaître systématiquement l'exhaustivité des flux financiers²⁴.

L'administration du théâtre n'en extrait pas, pour l'instant, d'éléments permettant une analyse prospective des conditions optimales de programmation.

La structure de cette comptabilité devrait être revue pour bien séparer les coûts fixes des coûts d'exploitation comme il a été dit à plusieurs reprises dans ce rapport.

²⁴ ci-joint les annexes au rapport sur un échantillon de spectacles .

C'est ainsi qu'il est recommandé tout particulièrement de séparer les dépenses de communication institutionnelle de celles attachées aux spectacles et de séparer le coût des intermittents lié aux représentations de celui induit par le recrutement d'intermittents venant seconder le directeur technique.

Un tableau lisible des mouvements rattachables à chaque spectacle permettra de faire de cette comptabilité analytique un vrai outil de pilotage de la situation financière du théâtre.

La nouvelle direction procède à une recherche offensive de nouveaux financements mais il serait nécessaire qu'elle soit attentive aux contraintes juridiques et financières qui accompagnent ces démarches. C'est à l'intérieur des prévisions de recettes qu'il est recommandé de chercher un équilibre budgétaire pour la programmation.

L'augmentation du chiffre d'affaires du théâtre et le resserrement des coûts de production sont des orientations qui doivent s'imposer en utilisant les moyens comptables et budgétaires de manière prospective.

Recommandations

1. Association : Veiller à utiliser la subvention exceptionnelle de 2010 pour reconstituer des fonds propres et s'efforcer de poursuivre la reconstitution de ces fonds.
2. Association : Revoir la composition des frais fixes du théâtre en n'y intégrant que les coûts de communication institutionnelle et la part de la masse salariale des intermittents qui renforcent l'équipe technique.
3. Association : Fixer le chiffre d'affaires nécessaire pour tendre vers l'équilibre de l'exploitation sans secours d'une subvention exceptionnelle.
4. Association : Etablir un budget réaliste pour permettre aux directeurs de bâtir une programmation en intégrant les contraintes de coût d'achat et de montage.
5. Association : Demander aux directeurs de revoir la procédure de billetterie
6. Association : Demander aux directeurs de réduire les liquidités au montant couvert par l'assurance.
7. Association : Adopter une comptabilité analytique permettant de séparer les dépenses fixes des dépenses d'exploitation et l'utiliser comme un outil de pilotage.



5. CONCLUSION GENERALE

Le théâtre Silvia Monfort implanté au bas de la rampe des anciens abattoirs, loin de la voie publique, mal signalisé, d'accessibilité non conforme pour tous les publics, contraint par les flux techniques induits par la proximité du parc Georges Brassens, logé dans un bâtiment vieillissant aux proportions malaisées pour un bon accueil du public ne dispose pas de conditions matérielles optimales.

L'exploitation du théâtre n'a de potentiel d'évolution que par la mise en place de solutions collectives améliorant sa lisibilité, son accessibilité et la séparation des flux d'activité des jardiniers du parc Georges Brassens.

A ces conditions matérielles complexes, s'ajoute une situation financière dégradée depuis de longues années, les recettes du théâtre complétées par la subvention de la Ville ne permettant pas un budget à l'équilibre notamment en raison du coût des dépenses fixes du théâtre en ordre de marche.

La nouvelle équipe du théâtre Silvia Monfort a resserré les dépenses fixes particulièrement en revoyant l'organigramme sans que le coût du théâtre en ordre de marche puisse être inférieur à 3656 € par jour.

Elle a mis également en place une programmation qui témoigne bien d'une nouvelle orientation pouvant trouver son public puisque qu'en 18 mois d'exploitation le taux de remplissage moyen de la salle par des spectateurs payants atteint la moitié de la jauge du théâtre.

Il est utile néanmoins d'avoir en tête que ce taux moyen de remplissage observé ne permet pas d'espérer plus de 6300 € de recette par jour de spectacle. Un développement de la fréquentation à 75 % de la jauge porterait cette recette à 9436 € par jour. C'est à l'intérieur de ces prévisions qu'il est recommandé de chercher un équilibre budgétaire pour la programmation. L'augmentation du chiffre d'affaires du théâtre et le resserrement des coûts de production sont des orientations qui doivent s'imposer.

Les directeurs, d'une grande énergie, connaissent bien les rouages administratifs, ils ont la reconnaissance du monde du spectacle et montrent des aptitudes en matière de négociation mais l'esprit de troupe ne peut suffire à développer le théâtre et il importe de mettre en place des outils d'évaluation des activités et des prises de décisions dans des conditions juridiques et financières anticipées.

Enfin il est avéré que l'association du théâtre Silvia Monfort est insuffisamment structurée ce qui laisse aux nouveaux directeurs la trop lourde responsabilité de définir les orientations stratégiques et la prise de risques financiers.

LISTE DES RECOMMANDATIONS

A - Environnement

1. DAC : Modifier la convention d'occupation du domaine public en la rendant compatible avec la réalité de l'activité du théâtre et en s'appuyant sur un relevé cadastral.
2. DAC : Procéder chaque année à une visite conjointe avec la direction de l'architecture et du patrimoine pour déterminer les travaux relevant du propriétaire et réévaluer le montant de 21 € par an et par m².
3. DAC : Mettre l'établissement en conformité avec les règles d'accessibilité des personnes à mobilité réduite.
4. DAC : Procéder chaque année à un inventaire des équipements loués à l'association comme indiqué dans la convention.
5. DAC et DEVE : Instruire les conditions de séparation effective des flux d'activité et nommer dans l'attente un mandataire pour les espaces communs.
6. DAC DEVE DPV : Mettre en place une signalétique visible dès la voie publique et compléter le nom de l'arrêt « Brancion » du tramway par le nom du théâtre Silvia Monfort.

B - Moyens

7. Association : Mettre en œuvre les statuts tels qu'ils ont été déposés et renouveler les membres du Bureau.
8. Association : Faire adopter le règlement administratif et financier de manière à déterminer les actes qui relèvent du conseil d'administration.
9. Association : Recomposer le Bureau de manière à ce que le trésorier et le secrétaire soient aptes à exercer ces fonctions.
10. Association : Se doter d'un outil de gestion fondé sur le taux moyen de fréquentation par rapport à la jauge réelle de 456 places afin d'évaluer le seuil au dessous duquel un spectacle présente une difficulté pour trouver son public.
11. Association : Se donner les moyens de s'assurer de la forme juridique correcte des contrats passés au moment de la programmation des spectacles et de leur adéquation avec une prise de risque financière acceptable en fonction du coût à la journée.
12. Association : Se doter d'archives complètes sur les spectacles achevés.
13. Association : Adopter pour chaque programmation une campagne spécifique de communication adaptée à la nature de la prestation et dont la responsabilité doit être précisément attribuée au moment du contrat d'achat du spectacle.
14. Association : Etablir une synergie entre la communication et les opérations commerciales de vente des spectacles.

15. Association : Réorganiser les ressources humaines du théâtre pour développer la recherche des nouveaux publics.
16. Association : Revoir l'organigramme du théâtre et affecter en permanence un agent pour seconder la comptable et un autre pour le directeur technique en évaluant la possibilité d'asseoir ces recrutements permanents en diminuant la masse salariale des intermittents.

C- Finances

17. Association : Veiller à n'engager que des actions d'investissement compatibles avec la structure financière.
18. Association : Demander aux directeurs de revoir la procédure de billetterie.
19. Association : Demander aux directeurs de réduire les liquidités au montant assuré.
20. Association : Redéfinir le dossier d'investissement de 251 760 € pour lequel une subvention de 30 % a été accordée par la région Ile de France.
21. Association : Mettre en place la location de la salle de telle sorte que le revenu quotidien généré ne soit pas inférieur au coût du théâtre en ordre de marche soit 3560 € par jour.
22. Association : Respecter la procédure du rescrit avant de lancer activement une recherche de mécénat.
23. Association : Veillez à utiliser la subvention exceptionnelle de 2010 pour reconstituer des fonds propres et s'efforcer de poursuivre cette reconstitution.
24. Association : Revoir la composition des frais fixes du théâtre en n'y intégrant que les coûts de communication institutionnelle et la part de la masse salariale des intermittents qui renforcent l'équipe technique.
25. Association : Etablir un budget réaliste pour permettre aux directeurs de bâtir une programmation en intégrant les contraintes de coût d'achat et de montage.
26. Association : Demander une comptabilité analytique permettant de séparer les dépenses fixes des dépenses d'exploitation et l'utiliser comme un outil de pilotage à vue.



LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

- Christophe GIRARD, adjoint au Maire chargé de la culture,
- [.....], directeur de cabinet de l'adjoint,
- [.....], secrétaire général adjoint,
- [.....], directrice adjointe (DAC),
- [.....], chef de bureau des théâtres (DAC),
- [.....], chargé de secteur au bureau des théâtres,
- [.....], chef de bureau (DF),
- [.....], adjointe au chef de bureau,
- [.....], chef du service technique des bâtiments de proximité (DPA),
- [.....], chef de la SLA du 15^{ème} arrondissement,
- [.....], adjoint au chef de la section,
- [.....], adjoint sectoriel de la SLA du 15^{ème} arrondissement,
- [.....], chef du service d'exploitation des jardins (DEVE),
- [.....], attaché à la Délégation à l'évènementiel et au protocole,
- [.....], chef du bureau des établissements recevant du public à la Préfecture de police,
- [.....], président de l'association du théâtre Silvia Monfort,
- [.....], trésorière de l'association,
- [.....], chargée de coordination- Direction de la culture, Région Ile de France,
- [.....], chargé de mission au Service du spectacle vivant, Direction de la culture, Région Ile de France,
- [.....], directrice du Théâtre,
- [.....], directeur du Théâtre,
- [.....], administrateur du théâtre,
- [.....], régisseur,
- [.....], assistante de direction,
- [.....], chef comptable,
- [.....], relations publiques,
- [.....], relations publiques,
- [.....], responsable de l'accueil et de la caisse,
- [.....], responsable de l'entretien,

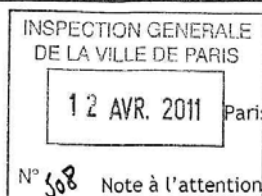
PROCEDURE CONTRADICTOIRE

Dans le cadre de la procédure contradictoire en vigueur à l'Inspection Générale, le rapport provisoire d'audit du Théâtre Silvia Monfort a été transmis le 29 mars 2011 à la Direction des espaces verts et de l'environnement.

- La réponse au rapport provisoire a été reçue le 12 avril 2011.



Direction des Espaces Verts et de l'Environnement



Paris le : - 8 AVR. 2011

N° 308 Note à l'attention de : Madame,
Directrice de l'Inspection Générale

Objet : Rapport provisoire d'audit sur le théâtre Sylvia MONTFORT

Références : Votre note du 29 mars dernier

Pièce jointe : Un extrait de l'atlas du PLU

Par note du 29 mars dernier, vous avez bien voulu me transmettre le rapport provisoire d'audit établi par l'inspection générale sur le Théâtre Sylvia MONTFORT. La Direction des Espaces Verts et de l'Environnement est en effet concernée par l'activité de cette structure dans la mesure où elle est implantée en zone UV (Zone Urbaine Verte) à proximité immédiate du Parc Georges Brassens, et parce que ses locaux sont étroitement imbriqués avec des locaux de service municipaux.

La lecture du rapport provisoire appelle de la part de la DEVE les observations suivantes :

- Paragraphe 1 2 2 du rapport (page 10) : L'emprise du théâtre ne se situe pas comme mentionné sur un Espace Vert Protégé, mais en zone UV. Aussi, la possibilité de réaliser des travaux dans le théâtre avec une éventuelle extension dans la zone UV devrait être vérifiée par la DU.
- Paragraphe 1 3 1 du rapport (page 11) : S'agissant de la signalétique du théâtre, il existe en fait une structure vitrée de quelques dizaines de mètres ², située légèrement en retrait de la rue Brancion, signalant sa présence.
- Recommandation page 14 pour DAC et DEVE « instruire les conditions de séparation effective des flux d'activité et dans l'attente désigner un mandataire pour gérer les espaces communs » : Ces recommandations s'inscrivent d'une part dans le cadre de l'étude menée en interne sur l'extension de PC15 et d'autre part dans le cadre de la réflexion demandée par Mme la 1ère adjointe sur la délocalisation de certains services municipaux (étude qui devrait, sous confirmation, être confiée à la DU ?). En attendant le résultat de ces diverses études, il est demandé la désignation d'un mandataire pour gérer les espaces communs. Je ne vois pas qui d'autre que la DEVE serait légitime pour assumer une telle responsabilité qui s'appliquerait sur son domaine. Mais cela nécessite une convention de gestion de manière à préciser les obligations de chacun.
- Recommandation page 14 pour DAC, DEVE et DVD sur la signalétique : Il me semble que cette recommandation concernerait uniquement la DVD.
- Annexe VI : Ce document, remis par la DEVE aux auditeurs n'est qu'un schéma des occupations et non, comme cela est indiqué, un extrait de l'atlas du PLU. Je joins à cette note, et à toutes fins utiles, cet extrait.

Telles sont les principales observations dont je souhaitais vous faire part suite à l'examen du rapport provisoire.

La Directrice des Espaces Verts et de l'Environnement

Dans le cadre de la procédure contradictoire en vigueur à l'Inspection Générale, le rapport provisoire d'audit du Théâtre Silvia Monfort a été transmis le 29 mars 2011 à la Direction du patrimoine et de l'architecture.

- La réponse au rapport provisoire a été reçue le 29 avril 2011.

MAIRIE DE PARIS
DIRECTION DU PATRIMOINE ET DE L'ARCHITECTURE
98, quai de la Rapée 75570 PARIS CEDEX 12



Paris, le

28 AVR. 2011

NOTE

A l'attention de

Madame

Directrice de l'Inspection Générale

OBJET : Audit sur le théâtre Sylvia MONFORT

REFER : rapport provisoire transmis le 29 mars 2011

En préliminaire, il est rappelé que si la DPA est la direction référente en matière de bâtiment elle agit sur injonction des directions gestionnaires et dans le cas présent de la direction des affaires culturelles, à l'exception notable des centres thermiques, poste technique pour lequel elle est maître d'ouvrage.

Ce périmètre de responsabilité est susceptible d'évolution dans le cadre du projet « fonction bâtiment » en cours d'étude suite au rapport de l'Inspection Générale de mai 2009.

Ce projet a notamment pour objet de confier à la DPA l'initiative du recensement des obligations du propriétaire

L'article 606 du Code Civil dispose :

« Les grosses réparations sont celles des gros murs et des voûtes, le rétablissement des poutres et des couvertures entières : celui des digues et des murs de soutènement et de clôture aussi en entier ; Toutes les autres réparations sont d'entretien ».

La jurisprudence est en évolution constante sur cet article du Code Civil, pour établir au cas par cas, qui doit assumer la charge de travaux de telle ou telle nature en fonction de l'origine du désordre correspondant. Ainsi, il semble que le ravalement ou le renouvellement d'une chaudière soit à la charge du propriétaire, sous réserve que l'entretien ait été assuré normalement par le locataire.

Toute l'info sur la ville !
info paris
Le 3975
Paris.fr

Il est à signaler que la DPA, ne disposait pas de la convention du 27 janvier 2011 (annexe V) ni de la précédente, ni d'une manière générale des conventions qui lient la Ville de Paris via la direction gestionnaire avec les parties occupant et exploitant des propriétés de la Ville. Ainsi, les travaux réalisés selon le recensement figurant à l'annexe II l'ont été à la demande de la DAC et sur son financement, sans préjuger du contrôle du respect des obligations réciproques conventionnelles à réaliser par la DAC.

Je recommanderai donc que ces conventions soient plus explicites quant aux contenus de ces obligations à l'exemple des annexes aux contrats de DSP, de manière à faciliter voire à adapter selon le cas, l'imputation des travaux à la charge du propriétaire.

Dans le même ordre d'idée, le renouvellement de la convention aurait dû être l'occasion d'établir un état des lieux et l'inventaire des travaux que la Ville propriétaire s'engageait à réaliser vis-à-vis des nouveaux titulaires.

Ci-après quelques corrections, remarques et observations sur le rapport dans l'ordre de sa rédaction :

Page 5 : 1-1-1

L'atelier de la SLA 15 n'occupe pas le site. Il doit s'agir de la SPL de la DEVE.

La visite d'architecture est à l'initiative de la direction gestionnaire. La réforme de la « fonction bâtiment » a acté la dissociation de la VA en une VTA (visite technique d'architecture ayant pour objet le contrôle du clos/couvert/sécurité à l'initiative de la DPA selon une fréquence a priori triennale) et la VFA (visite fonctionnelle d'architecture ayant pour objet le recensement des améliorations fonctionnelles de confort à l'initiative de la direction gestionnaire selon une fréquence à priori annuelle).

A titre indicatif, il est indiqué que la valeur d'investissement à mobiliser sur un bâtiment type école pour assurer son entretien dans des conditions satisfaisantes est évaluée 41 €/m2/an au-delà de la 16^{ème} année de mise en service (base APOGEE) à comparer au 21€/m2/an en notant que ce montant ne comporte pas les travaux qui ont été réalisés par l'occupant mais comporte des travaux qui ne relèvent pas forcément du propriétaire tels que le remplacement total du revêtement de la salle et circulation ou la rénovation des bureaux de l'administration.

En ce qui concerne les travaux de ravalement, la jurisprudence est abondante. Ainsi, il est différemment apprécié à la charge du propriétaire ou du locataire : «Le ravalement de l'immeuble peut être considéré soit comme une dépense d'entretien lorsqu'il n'entraîne pas le remplacement des matériaux avec lesquels le mur a été édifié, soit comme une grosse réparation dans le cas contraire».

Pour éviter toute ambiguïté, une annexe à la convention précisant les limites des obligations respectives est souhaitable.

Il est au cas d'espèce excessif d'indiquer que les services de la Ville ont contrevenu au code des marchés publics par facilité en acceptant que ces travaux soient réalisés par l'association sans appel d'offres. En dehors, de l'imputation même de ces travaux, qui reste discutable rien ne s'oppose à ce que l'association réalise une mise en concurrence pour ces travaux.

1.1.2.1.

Les observations relatives à l'accessibilité aux services de secours sont pertinentes et le périmètre de la zone concédée sous responsabilité de l'association doit figurer explicitement dans la convention et son occupation doit faire l'objet de demande d'agrément auprès des services de sécurité.

1.1.2.2.

Le diagnostic d'accessibilité est jusqu'alors de la responsabilité des directions gestionnaires, la DPA n'en assurant que le récolement pour la Préfecture. Ce point est également intégré dans la réflexion sur la « fonction bâtiment »

Je reste à votre disposition pour tout complément d'information que vous pourriez souhaiter.

Le Directeur du Patrimoine et de l'Architecture

Dans le cadre de la procédure contradictoire en vigueur à l'Inspection Générale, le rapport provisoire d'audit du Théâtre Silvia Monfort a été transmis le 29 mars 2011 au président de l'association.

- La réponse au rapport provisoire a été reçue le 23 mai 2011.

L'Inspection note qu'il n'y a pas de réponse séparée du président mais une réponse signée conjointement avec les deux directeurs du théâtre.

Réponse au rapport provisoire établi par l'Inspection Générale de la Mairie de Paris sur le Théâtre Silvia Monfort

Au moment de prendre la direction du théâtre Monfort, en 2009, il nous avait paru important de demander un audit. Les impératifs des débuts nous ont empêchés de donner immédiatement suite à cette volonté. Cette résolution a finalement abouti à la demande de Monsieur Le Maire de Paris. Pendant plusieurs mois, nous avons fait de notre mieux pour faciliter l'enquête de dans l'enceinte du théâtre.

Si nous recevons un certain nombre de remarques fondées et de commentaires judicieux sur l'état de notre théâtre, nous nous devons en revanche d'apporter les éclairages nécessaires que nous présentons ci-après.

Inexactitudes et contradictions

Un certain nombre de chiffres cités dans l'analyse – et donc l'analyse elle-même – se révèlent partiellement erronés. De même, certains faits sont inexactement rapportés.

- Les faits

Dans la note de synthèse, il est fait mention de la subvention exceptionnelle de 1 222 000 euros perçue en 2009 comme n'ayant pas suffi à remettre le théâtre à flot. En fait, la subvention de 900 000 euros accordée chaque année par la ville de Paris a été exceptionnellement augmentée de 322 000 euros en 2009, afin de couvrir les frais de départ du directeur ainsi que nos salaires pour assurer la transition

, et une aide au projet pour deux compagnies . Cette dernière tranche n'a donc pas servi au lancement de la nouvelle saison, comme affirmé dans l'introduction et au paragraphe 4.2.3.2.1.b (p.50).

Le résultat d'exploitation était de -130 000€ sur l'exercice du 1^{er} janvier au 30 juin 2009

Le déficit cumulé au 30 juin 2009 était de 680352€

= Au paragraphe « 1.1. Le bâtiment et son entretien » (p.5), il est déploré que l'état du bâtiment n'ait été que tardivement évoqué auprès des autorités compétentes, ce qui est inexact : Nous avons déjà évoqué plusieurs fois la vétusté du bâtiment auprès des représentantes de la SLA et en présence de la DAC (les problèmes de chauffage et de fuite d'eau avaient déjà été abordés). Une réunion avait également eu lieu peu après notre

arrivée avec Christophe Girard (adjoint à la culture de la ville de Paris), Anne Hidalgo (première adjointe au maire de Paris) et Fabienne Gibaudot (adjointe aux espaces verts).

= Des travaux ont été réalisés dès notre arrivée en accord avec la DAC.

= Concernant la communication, deux faits méritent d'être rectifiés. Il est faux d'indiquer que les 50 000 brochures éditées ont été diffusées « en grande partie » par la société "Polyférance" dans 46 lieux, comme affirmé au paragraphe 2.3.1.1. (p.23) C'est seulement une partie minime des exemplaires tirés dont la distribution est confiée à cette société, la majeure partie étant directement acheminée vers le public par un routage. De même, les dépliants ne sont qu'occasionnellement distribués par "Polyférance". En outre, il nous paraît bon de signaler que le fichier n'avait pas été mis à jour depuis de nombreuses années. Nous avons ainsi dû convoquer des stratégies de communication nouvelles (ex : insertion des annonces du théâtre dans *Télérama*). Enfin, la communication par affiche n'a pas été facilitée par la municipalité : seuls deux passages dans l'arrondissement ont été permis grâce à elle.

= Au paragraphe 3.3.2 (p.36) concernant les aides, il nous paraît judicieux de mentionner que des aides de l'ARCADI n'ont pas été seulement perçues dans le cadre des « plateaux solidaires ». Trois spectacles ont ainsi fait l'objet d'une participation de l'ARCADI pour la saison 2009-2010 et trois seront aidés en 2011-2012, témoignant de l'intérêt de l'ARCADI pour notre programmation au même titre que l'ONDA est un nouveau partenaire pour le théâtre depuis notre arrivée. Sans oublier les aides allouées par Culture France, l'Ambassade de Norvège, le Consulat de Chine et les aides au projet par la ville de Paris.

= Rapport au paragraphe « 4.2.2.3. Les revenus liés aux subventions » (p.47), nous n'acceptons pas la réprimande concernant la subvention de 440 000 euros votée en septembre 2010. Nous ne pouvons être accusés d'en avoir profité pour programmer des spectacles non solvables puisque la programmation de la saison 2010-2011 a été finalisée en mars 2010, soit six mois avant l'octroi de cette subvention. Enfin, à propos des honoraires administratifs au 4.2.3.2.1.a., nous rétablirons simplement que leur augmentation en 2009 n'est pas liée à des licenciements – inexistant – mais à des ruptures conventionnelles.

- Les chiffres

= Plus importantes sont les imprécisions relatives aux chiffres. Ainsi le tableau 1 « Relevé des montants contractuels des spectacles » est-il entièrement erroné. Les données rapportées par les auditrices ne correspondent que rarement avec celles figurant dans les archives recopiées ci-dessous. Ainsi le vrai tableau ne fait état que d'un spectacle excédant les 5000 euros la séance (« *Dromesko* ») au contraire de celui établi par les

auditrices, où « *Dromesko* » et « *faits d'hiver* » sont estimés chacun à plus de 7 000 euros la séance. On pourra encore s'étonner que le spectacle « *Singularités ordinaires* » (« *sing ord* ») apparaisse deux fois dans le tableau des auditrices, quand il n'a été programmé qu'une fois au Monfort.

Tableau 1 : Relevé des montants contractuels des spectacles

Spectacle	Contrat	Coût d'achat	Nbre séances	Coût/séance
opé chinois	Corealisation	- €	7	- €
chut	Cession	850,00 €	1	850,00 €
oh oui	Cession	12 000,00 €	13	923,08 €
zabou	Corealisation	43 500,00 €	29	1 500,00 €
a.laurier	Cession	10 806,00 €	7	1 543,71 €
26000couv	Corealisation	48 310,00 €	31	1 558,39 €
miroir	Cession	3 883,00 €	2	1 941,50 €
faitsd'hiver	Cession	6 415,00 €	3	2 138,33 €
M.levy	Corealisation	17 500,00 €	8	2 187,50 €
sing ord	Cession	15 955,00 €	7	2 279,29 €
slava	Corealisation	35 000,00 €	13	2 692,31 €
rosa	Corealisation	15 000,00 €	5	3 000,00 €
sonia	Cession	56 851,00 €	15	3 790,07 €
0visibilité	Cession	32 370,00 €	8	4 046,25 €
mxm	Cession	41 600,00 €	10	4 160,00 €
slava	Corealisation	210 000,00 €	49	4 285,71 €
ach tonic	Production	185 050,00 €	37	5 001,35 €
dromesko	Cession	157 000,00 €	25	6 280,00 €

De pareilles inexactitudes ne sont pas sans conséquence, puisqu'elles conduisent les auditrices à invalider au tableau 7 (« Evaluation des tarifs nécessaires pour équilibrer le coût contractuel du spectacle ») la rentabilité des spectacles « *Dromesko* », « *Faits d'hiver* » et « *Miroir* » : l'analyse ne peut être qu'erronée.

Tableau 7 : Evaluation des tarifs nécessaires pour équilibrer le coût contractuel du spectacle

Spectacle	Contrat	Coût d'achat	Nbre séances	Coût/séance	Remplissage à 75%	Prix du billet	Remplissage à 50%	Prix du billet
opé chinois	Coreal	- €	7	- €	342	- €	228	- €
chut	Cession	850,00 €	1	850,00 €	342	2 €	228	4 €
oh oui	Cession	12 000,00 €	13	923,08 €	342	3 €	228	4 €
zabou	Coreal	43 500,00 €	29	1 500,00 €	342	4 €	228	7 €
a.laurier	Cession	10 806,00 €	7	1 543,71 €	342	5 €	228	7 €
26000couv	Coreal	48 310,00 €	31	1 558,39 €	225	7 €	150	10 €
miroir	Cession	3 883,00 €	2	1 941,50 €	75	26 €	50	39 €
faitsd'hiver	Cession	6 415,00 €	3	2 138,33 €	342	6 €	228	9 €
M.levy	Coreal	17 500,00 €	8	2 187,50 €	342	6 €	228	10 €
sing ord	Cession	15 955,00 €	7	2 279,29 €	342	7 €	228	10 €
slava	Coreal	35 000,00 €	13	2 692,31 €	342	8 €	228	12 €
rosa	Coreal	15 000,00 €	5	3 000,00 €	342	9 €	228	13 €
sonia	Cession	56 851,00 €	15	3 790,07 €	342	11 €	228	17 €
Ovisibilité	Cession	32 370,00 €	8	4 046,25 €	342	12 €	228	18 €
mxm	Cession	41 600,00 €	10	4 160,00 €	342	12 €	228	18 €
slava	Coreal	210 000,00 €	49	4 285,71 €	342	13 €	228	19 €
ach tonic	Prod	185 050,00 €	37	5 001,35 €	342	15 €	228	22 €
dromesko	Cession	157 000,00 €	25	6 280,00 €	255	25 €	170	37 €

Pour mémoire, on donne ci-dessous un corrigé du « Tableau 3 : Proportion des spectateurs payants », lui aussi à revoir.

Tableau 3 : Proportion des spectateurs payants

Spectacle	Représentations	Jauge globale	Payants	Total	% de notoriété
ce que ns vîmes	13	5 928	503	1 441	35%
en somme	8	3 648	566	1 497	38%
sing ordinaires	7	3 192	311	712	44%
zabou	29	13 224	2 249	5 083	44%
folie identité	1	1 588	159	349	46%
j'aimerais rire	4	1 824	169	368	46%
tt ceci n'est pas vrai	3	1 368	181	342	53%
sonia	15	6 840	1 021	1 836	56%
déversoir	3	1 368	111	195	57%
rosa	5	2 280	866	1 519	57%
Ovisibilité	8	3 648	614	1 076	57%
elec city	10	4 560	860	1 455	59%
opéras chinois	7	3 192	1 752	2 251	78%
idéal club	36	10 800	6 954	8 549	81%
slava juin 2010	13	5 977	4 390	5 363	82%
dromesko	26	8 840	7 488	8 835	85%
achille tonic	37	16 576	11 354	13 039	87%
slava nov 2010	49	23 716	22 021	23 650	93%
TOTAL	161	118 569	61 569	77 560	79%

Le « Tableau 8 page 31 : évolution des effectifs du théâtre » contient lui aussi des erreurs. Elles proviennent surtout du fait que les auditrices amalgament intermittents techniques et artistiques. Un tableau plus fidèle à la réalité est reproduit ci-dessous et permet de constater que depuis notre arrivée nous avons considérablement diminué l'intermittence technique.

Tableau 8 : Evolution des effectifs du théâtre

En nombre d'ETP au 31 décembre	2006	2007	2008	2009-1	2009-2	2010	Evol 2006/2009-1	Evol 2009-1 / 2010
Intermittents techniques	2,08	1,58	4,23	4,17	3,11	3,82	100%	84%
Intermittents artistes	0	0,04	0,1	0,11	4,56	1,42	-	-
Permanents CDI	13,5	12,79	11,84	12,95	12,99	11,38	-4%	-16%
Permanents CDD	4,14	2,69	3,41	3,53	0,61	1,11	-15%	-73%
TOTAL	19,72	17,1	19,58	20,76	21,27	17,73	5%	-10%

Le graphique 1 est conséquemment faux

Nous entendons par 2009-1 l'exercice de notre prédécesseur et par 2009-2 l'exercice depuis notre arrivée

Concernant le « Tableau 14 : Evolution des ressources propres de 2007 à 2009 » ; là encore, nous relevons des erreurs significatives : il n'est pas possible de faire figurer les « Recettes BAR » dans la colonne « Chiffre d'affaires », puisque justement recettes et chiffre d'affaires sont deux données malheureusement très éloignées. Il aurait été bon de se baser sur un tableau consacré exclusivement aux ressources du bar – joint ci-dessous. Les auditrices se seraient alors aperçues que le chiffre d'affaires du bar est négatif de 2006 à 2009. Encore une fois, l'analyse tirée de ces données est automatiquement fausse.

Tableau 14 : Evolution des ressources propres de 2007 à 2009

Chiffre d'affaires en euros	2007	2008	2009	% en 2009
Recettes spectacles	333 127	583 465	768 206	84%
Location de salle	26 940	25 340	8 300	1%
MAD de personnel	4 402	7 188	22 281	2%
Personnel pédagogique refacturation	0	2 000	5 300	1%
Chiffre d'affaires Bar	-3 360	-10 644	-21 397	-2%
Refacturations diverses	4 402	34 766	15 823	2%
Echanges de marchandises	16 480	26 780	23 835	3%
Autres produits annexes (expot)	0	0	54 307	6%
Total Chiffre d'affaires	381 991	668 895	876 655	
Production immobilisée			35 622	4%
	381 991	668 895	912 277	100%

Tableau 14 bis : Evolution des ressources du bar de 2006 à 2009

En euros	2006	2007	2008	2009
Salaires et charges Barman	20 127	14 876	27 094	26 983
Achats et charges diverses	20 805	11 151	21 580	14 097
ST	40 932	26 027	48 674	41 080
Recettes Bar	30 489	22 667	38 030	19 683
ST	30 489	22 667	38 030	19 683
Total	-10 443	-3 360	-10 644	-21 397

Source : suivis budgétaires analytiques issus de la comptabilité

L'analyse donnée au 4.2.2.3 page 47 est fausse

Tableau 14

Le bar coûtait bien de l'argent au théâtre d'où l'intérêt d'en externaliser la gestion.

Enfin, il nous faut rectifier le « Tableau 15 : Subventions 2007-2009 » (p.47). En effet, les subventions de 20 000 et 5 000 euros consenties en 2008 et 2009 ne l'ont pas été par la Ville de Paris mais par la Réserve Parlementaire. Et la subvention de 22 000 euros perçue en 2009 vient cette fois bien de la ville de Paris. Elle n'est pourtant pas une aide à la diffusion, mais une aide au projet.

Tableau 15 : Subventions 2007-2009

En euros	2007	2008	2009
Subvention de fonctionnement Ville de Paris	900 000	900 000	1 200 000
Subvention MAD	73 000	73 000	73 000
Subvention aide au projet VdP			22 000
Subvention MCC (Réserve Parlementaire)		20 000	5 000
ST	973 000	993 000	1 300 000
Entreprises publiques (Arcadi, Onda et Culture France)*			39 328
Droit de tirage CNV			2 978
Subvention Ambassade de Norvège (Zero)			3 000
ST			45 306
Total	973 000	993 000	1 345 306

(*) pour les spectacles Slava, Sonia et Zerovisibility

Certaines remarques ne sont pas pertinentes dans le monde du théâtre, soit qu'elles ne sont pas applicables, soient qu'elles sont basées sur une vision non conforme de la pratique théâtrale.

Ainsi, en réponse à la remarque formulée en 2.2.3.1. (p.20), il convient de rappeler que le nombre d'abonnés ne peut suffire à évaluer la notoriété d'un théâtre. C'est tout particulièrement vrai pour le Monfort dont la programmation attire de plus en plus un public jeune. Or, il est avéré que l'abonnement intéresse de façon privilégiée les plus âgés (les 40-60 ans). L'outil du nombre d'abonnés perd donc ici de sa pertinence.

Deux remarques saillantes portent sur la communication auxquelles nous nous devons d'apporter une réponse. Les auditrices conseillent vivement et à plusieurs reprises d'intégrer les partenariats pour la vente des places et les emplacements d'affichage au contrat de chaque artiste. Une mesure en réalité impossible à appliquer, puisque ceux-ci se négocient plus d'un an à l'avance. Ce qui n'empêche pas que chaque emplacement fasse l'objet, pour chaque spectacle, d'une réflexion selon le type de public visé.

Paragraphe 2.3.2.2. (p.24) dédié à l'attaché de presse : la médiatisation du Monfort aujourd'hui dépasse largement nos espérances : plus de 10 articles dans Le Monde, dans Télérama, Libération, France Culture, France Inter et France Info. Dans ce sens, nous considérons l'attaché de presse que nous engageons aujourd'hui comme excellente. Les journaux cités ne suivaient plus du tout ce théâtre.

Concernant la vente des places, contrairement à ce qui est affirmé par les auditrices en « 2.4.1. Le suivi des réservations » (p.25), elle est spécifiquement répartie et étudiée en concertation avec les revendeurs et non systématiquement « déléguée » vers eux. Le nombre de places laissées aux revendeurs est décidé au cas par cas. Les chiffres énoncés sont donc faux, puisqu'ils varient pour chaque spectacle. Enfin, la vente n'est certainement pas conduite comme « une opération de rattrapage » par manque de coordination avec la communication. Il arrive que des événements d'actualité (grèves, neige, actualité théâtrale parisienne éclipsant celle du Monfort) viennent diminuer l'impact de la communication sur tel ou tel spectacle, d'où la nécessité de piqûres de rappel, décidées au cas par cas. Quoiqu'il en soit, un suivi a lieu avant, pendant et après les spectacles entre les relations publiques, la direction et la communication.

Au paragraphe « 2.4.2 Le développement des publics » (p.26) il convient de rétablir la vérité. Lorsque nous sommes arrivés au Monfort, celui-ci était très renfermé sur lui-même. Les RP étaient quasi inexistantes : une personne s'occupait seulement de l'organisation du théâtre en Anglais, ce qui lui prenait six mois de l'année. Les deux personnes que nous avons mises à ce poste en 2009 sont donc parties d'un niveau minima et ont dû construire de toute pièce un réseau pour le Monfort. Avec succès. Grâce à eux, le Monfort a noué des relations avec une kyrielle de nouveaux partenaires : les Ticket-Art, l'ANRAT, la DAC, la DASCO, Art pour Grandir, Citoyenneté Jeunesse, l'UEFR, etc. Plus de trente établissements scolaires fréquentent aujourd'hui le Monfort ; des partenariats et des conventions ont été créés avec plusieurs lycées. Ils sont à l'initiative d'un véritable réseau avec toutes les RP des théâtres parisiens et de la région parisienne. Enfin, les rapports pédagogiques qualifiés d'« artisanaux » tiennent compte de l'œuvre et explique les contextes historiques politiques et artistiques et sont reconnus dans la profession comme étant particulièrement percutants et souvent demandés et utilisés par nombre de scènes nationales en France et en Europe, ainsi que dans le monde enseignant. De plus, nous considérons qu'ils sont partie intégrante du travail des RP.

« 3.2.4. page 34 Le responsable plateau et les intermittents » : soulignons qu'à notre arrivée, l'équipe ne comptait pas quatre mais deux membres. Le départ du régisseur général (nommé directeur technique à notre arrivée) a eu lieu en septembre 2010. Depuis cette date, c'est le régisseur

9

général – et non le régisseur lumière – qui assure une partie de la direction technique. Il doit avoir recours à des intermittents pour le montage de chaque spectacle. Dans la rédaction des contrats, il n'opère qu'en concertation avec l'administrateur et cela fait partie de son travail. On relèvera aussi l'aberrant chiffre de

Les auditrices voulaient certainement donner le nombre total d'heures travaillées. Elles affirment que l'embauche des intermittents équivaut à plus de cinq ETP, or le tableau 8 montre que nous avons fortement diminué l'embauche des intermittents et qu'il équivaut à trois ETP intermittents techniques. Concernant l'embauche d'un directeur technique, c'est chose faite et il prendra ces fonctions en septembre 2011. Enfin, concernant la subvention de la part de la région Ile-de-France, c'est une information hélas fautive. Il n'existe pas de subvention de cet ordre.

La location de salle est abordée au paragraphe « 4.2.2.2. » (p.46). Si, peu de locations de salle par des organismes privés ont été enregistrées, ce n'est pas la faute du cabinet qui en a organisé de nombreuses visites. Mais bien plutôt à cause de l'absence de salle de réception annexe, réductrice quand les autres salles parisiennes en proposent une au même prix. On en revient à la nécessité d'une extension spatiale (actuellement, notre bar ne comporte que 30 places assises).

Au paragraphe 4.2.3.2.1.b (p.50) portant sur « Les honoraires liés aux activités théâtrales », est ensuite formulé le conseil d'un changement de graphiste pour l'encadrement des dépenses. Sur ce point, nous ne pouvons qu'être catégoriques. La graphiste que nous employons aujourd'hui est moins chère que celle choisie par la direction précédente et participe pleinement de la nouvelle reconnaissance du Monfort. Nous n'en changerons pas car nous sommes entièrement satisfaits de son travail, il suffit – pour s'en rendre compte – de comparer les brochures éditées sous les 2 directions du Monfort.

En « 4.2.3.2.3. Les dépenses de missions, réceptions et déplacements » (p.51), l'évocation des frais de taxis laisse presque à penser que le Monfort ramène le public chez lui en taxi. Nous avons rendu obligatoire pour le personnel sa présence aux représentations les soirs de première, ce qui n'existait plus à notre arrivée. Après ces soirées, nous payons le taxi à deux employés habitant très loin du théâtre, ce qui était dans la pratique de notre prédécesseur.

Insaisissable « esprit de troupe »

Dans le rapport, les auditrices font plusieurs fois mention d'un « esprit de troupe » qui guiderait notre direction du théâtre, voulant certainement faire allusion à notre expérience de quinze ans avec les Arts sauts. Cette expression nous laisse perplexes. Qu'entendent par là les auditrices ? Dans une troupe, chaque membre est essentiel à la cohésion du groupe et, bien souvent, participe aux décisions, même de façon minoritaire. Il existe bien une hiérarchie au théâtre Monfort, nécessaire à son fonctionnement. Nous ne recherchons pas un esprit de troupe, mais une équipe impliquée et soudée autour d'un projet, ce qui est aujourd'hui le cas.

Le paragraphe « 1.1.1. La sécurité » (p.6) rapporte de manière erronée l'implantation de sièges supplémentaires en vue du spectacle de Slava en décembre 2009. La mise en place de ces sièges, le premier du mois, n'avait fait l'objet d'aucune remarque de la part des deux salariés agréés pour la prévention des risques alors présents. C'est seulement deux mois plus tard, le 29 janvier 2010, que la note dans le registre de sécurité a été découverte chez un avocat, suite à un litige avec le directeur technique. Cette décision n'était pas liée à un état d'esprit particulier de notre part, mais à la fiche technique du spectacle de Slava. Nous avons déjà pris acte de vos remarques et ces sièges ne sont plus en place aujourd'hui.

Au paragraphe suivant « 1.1.2. Accessibilité » (p.7) sont évoqués les secours. Il peut sembler « très probable » aux auditrices que les caravanes implantées par nous à côté du théâtre pour le logement des artistes entravent le passage des secours. Ce n'est pour autant pas le cas. Les schémas de modifications d'aménagement ou d'implantation de structure ont toujours respecté les demandes de l'architecte de la préfecture, soit l'accès handicapés et l'accès des secours. Ces normes de sécurité sont respectées : un passage de 4 mètres de large pour les véhicules incendies et une zone de retournement. Ces implantations ne sont donc aucunement de nature à rendre complexe l'accès des secours en cas d'incendie.

Dans la direction du théâtre proprement dite, notre appréciation des risques est remise en cause au paragraphe « 2.1.2 page 16 Les seuils de risque ». Les auditrices insinuent que nous produisons des spectacles dont on sait qu'ils ne seront pas rentables. Nonobstant que leur tableau soit faux, comme indiqué plus haut, nous disposons d'outils bien plus précis que celui proposé par l'auditrice pour le calcul des risques, ils ont été mis en place un mois après notre arrivée à la direction. Les critères économiques sont pris en compte bien avant que le conseil d'administration ne soit mis au courant de la programmation. D'autre part, il nous est conseillé ici de tenir des archives pour chaque spectacle, conseil qui sera plusieurs fois réitéré par la suite. Nous sommes ici dans l'incompréhension totale : ces archives sont tenues depuis le départ,

entrepasées archivées et numérisées. Il est étonnant que les auditrices, qui ont eu accès aux deux, ne les aient pas trouvées.

Les remarques qui nous sont faites ensuite en « 2.2. La fréquentation » amènent à peu près la même réponse. Le taux de fréquentation des spectacles fait l'objet d'un suivi au jour le jour et ce tableau tenu en permanence nous permet tant d'évaluer la notoriété que de nous faire une idée pointue des programmations à venir. L'exercice prospectif regardant les tarifs est fait dès l'envie d'acheter un spectacle – mais à l'aide de tableaux exacts. Enfin, nous avons présenté à chaque conseil d'administration un tableau représentatif de chaque spectacle avec leur titre, le nombre de représentations, la jauge théorique, le nombre de spectateurs payants, le nombre d'abonnés, etc. Nous sommes entièrement opposés à la recommandation 1 de cette deuxième partie : elle impliquerait un conseil d'administration tous les quinze jours. Nous sommes les directeurs et garants du théâtre.

Le paragraphe « 3.2.1. Les directeurs » mentionnent encore l'« esprit de troupe », qui serait notamment engendré par notre codirection. Nous ne pensons pas que le fait d'être interchangeables complique la gestion du théâtre ni ne soit de nature à perturber fondamentalement les salariés. Au contraire, leurs missions et leurs fonctions font l'objet d'une définition précise et sont intégrés à une hiérarchie palpable, que nous croyons compatible avec une ambiance cordiale et conviviale. Il est vrai pourtant, qu'à notre entrée en fonction, plusieurs salariés, dont certains en poste depuis déjà 17 ans, ont eu du mal à s'adapter à notre mode de direction. Nous ne les avons en aucun cas invités à démissionner, comme prétendu plus haut, mais deux ruptures conventionnelles ont été actées, et un licenciement. L'attaque au prudhomme est due, quant à elle, à un simple avertissement.

Enfin, concernant le paragraphe « 4.4. Une gestion des espèces à revoir » (p.55), signalons simplement qu'un/une responsable billetterie est en cours de recrutement et que les caisses sont vérifiées tous les jours.

Pour finir, nous ne voyons pas quel type de contrôle le conseil d'administration pourrait exercer dans la gestion des espèces

Conclusion :

En aucun cas nous ne revendiquons un esprit de troupe dans la façon dont nous gérons le théâtre Monfort.

Les auditrices appellent plusieurs fois à un contrôle accru des directeurs par le conseil d'administration. Il est de la responsabilité des directeurs de définir les orientations stratégiques du théâtre et de les soumettre au conseil d'administration.

Les outils d'évaluation de la rentabilité des spectacles ont été mis en place dès notre arrivée, nous permettant de prendre des décisions juridiquement et financièrement fondées. Les nombreuses erreurs commises dans les tableaux invalident en partie l'analyse faite par les auditrices.

D'autre part, il est à noter que le théâtre n'avait aucune prise en charge du social à notre arrivée. Aucune trace de registre du personnel, d'accord d'entreprise, d'archives du comité d'entreprise, de document unique, de plan de prévention, ou encore de fiche de poste. L'ensemble de ces éléments a été mis en place dès notre arrivée pour certains et nous continuons à tout mettre aux normes. Il est dommage que l'audit n'en fasse nulle part mention.

Nous avons déjà accompli beaucoup de choses en 1an 1/2 (Travaux pour le public, artistes et employés) visibilité, identification du théâtre auprès des artistes des professionnels et des médias, développement des partenaires. Malgré une bonne dose d'opiniâtreté d'investissement et de passion, bases indispensables à la réussite de notre projet il nous faudra encore un peu de temps pour retrouver un théâtre complètement sain.

Enfin, on s'étonnera qu'aucune rencontre n'ait eu lieu avec l'expert comptable et le commissaire au compte.

personnel...

Reprise des recommandations : Page 63

7 – Renouvellement prévu des membres du bureau lors du prochain CA en mai 2011.

9 – Changement de trésorière au prochain CA.

10 – Impossible à pratiquer. Nous revendiquons précisément une salle modulable, dont les dimensions moyennes permettent de réduire la jauge lorsqu'un spectacle nécessite plus d'intimité.

11 – Nous en prenons acte

12 – Remarque incomprise : les archives ont toujours existé depuis la création du théâtre.

13 – Il existe déjà une communication spécifique pour chaque spectacle.

14 – Rôle essentiel déjà établi par l'organigramme mis en place par les deux RP, une chargée de communication, un prestataire extérieur et nous-mêmes.

15 – Cette réorganisation a eu lieu dès notre arrivée. Elle est efficace et nous l'approfondissons constamment.

16 – Nous ne pensons pas qu'un agent doit seconder la comptable, mais plutôt qu'un/une responsable billetterie – actuellement en cours de recrutement – allège sa charge tout en assurant un meilleur accueil du public. D'autre part, un nouveau directeur technique sera en poste en septembre 2011. Cela ne diminuera que peu la masse salariale des intermittents que nous avons déjà diminuée.

18 – Responsable billetterie en cours de recrutement.

.....

Fait à Paris, le 23 mai 2011

Monsieur Président,

Madame Co-directrice,

Monsieur Co-directeur,

Dans le cadre de la procédure contradictoire en vigueur à l'Inspection Générale, le rapport provisoire d'audit du Théâtre Silvia Monfort a été transmis le 29 mars 2011 à la Direction des affaires culturelles.

- La réponse au rapport provisoire a été reçue le 26 mai 2011.



Direction des Affaires Culturelles

La Directrice



N/Ref : DAC/ -2011-141

Affaire suivie par : 01 42 76 85 26

Paris, le : 25 MAI 2011

NOTE à l'attention de :

, directrice
de l'inspection générale de la Ville de Paris.

Objet : Rapport provisoire d'audit sur le théâtre Silvia Monfort
(n°09-31)

Copie : M. Christophe Girard, adjoint au Maire chargé de la
culture

Par note du 29 mars dernier, vous avez bien voulu me transmettre un exemplaire du rapport provisoire rédigé par l'inspection générale relatif à l'audit du théâtre Silvia Monfort et je vous en remercie.

Je tiens à souligner l'importance de l'étude qui a été conduite par vos services, ceci d'autant plus que la mission a débuté dans un contexte délicat juste après que le conseil de Paris a voté une subvention exceptionnelle de 680 000 € (Conseil des 27/28 septembre 2010) pour pallier le déficit cumulé de l'association, qui venait de changer récemment de direction.

1. Recommandations adressées à la DAC

Je me permets de vous transmettre les démarches et calendriers afférents en réponse aux recommandations faites à la DAC.

Recommandation n°1 : rendre compatible la convention d'occupation du domaine public avec la réalité du relevé cadastral.

Pour mémoire, les directeurs actuels ont souhaité, à leur arrivée, modifier l'activité du théâtre. L'emprise nécessaire à cette activité est devenue beaucoup plus importante que celle définie dans l'actuelle convention d'occupation du domaine public qui lie l'association à la Ville (caravanes logeant des artistes de passage et les personnels du bar, et occupation d'une esplanade du parc Georges Brassens, ...).

Conformément à votre recommandation, mes services vont prendre l'attache de la direction de l'urbanisme afin que les relevés cadastraux soient menés dans un calendrier permettant une présentation à un conseil de Paris du dernier trimestre 2011, calendrier dans lequel la convention doit être renouvelée.

Recommandation n°2 : une visite annuelle conjointe de la DPA et de la DAC en présence de l'association

Je ne peux être qu'en accord avec la recommandation précitée. J'ai souhaité que mes services organisent ces visites annuelles avec la DPA en présence des équipes en charge des théâtres municipaux ou subventionnés. Outre la nature des travaux à mener (d'entretien ou grosses réparations), une hiérarchie des urgences sera établie. Il est également prévu que les travaux soient programmés de façon pluri annuelle et estimés financièrement. Un état des lieux sera systématiquement établi avant tout changement de direction d'équipement et un compte rendu de visite établi par l'ensemble des parties concernées.

Hôtel d'Albret - 31, rue des Francs-Bourgeois
75188 Paris Cedex 04
Tél : 01 42 76 67 36/37 - Fax : 01 42 76 67 78
E-mail : laurence.engel@paris.fr

TOUTE L'INFO
au 3878180
sur PARIS.FR



Recommandation n°3 : l'accessibilité des personnes à mobilité réduite.

La nouvelle charte d'accessibilités aux personnes handicapées permet d'aborder la réglementation pour les bâtiments de la Ville de façon complète.

Cependant, un diagnostic préalable est indispensable à toute mise en œuvre. C'est pour mener l'ensemble des diagnostics que la direction des achats de la Ville a lancé un appel d'offres pour un marché actuellement en cours de consultation (notification octobre 2011). La date de début des prestations, leur conduite et leur financement sera bientôt connue.

Nous pourrions alors mettre en œuvre les diagnostics puis serons en mesure de prévoir les dates de mise en conformité de l'établissement.

Recommandation n°4 : l'inventaire des équipements loués à l'association.

A l'occasion des visites annuelles du bâtiment, j'ai demandé à mes services de réaliser systématiquement un inventaire des locations d'équipements afin de veiller à la préservation du patrimoine municipal.

2. Recommandations adressées à la DAC, DEVE, DVD

Recommandation n°5 : désigner un mandataire responsable des espaces partagés

La coexistence d'activités et de leurs usages (bâtiments administratifs, zone technique des jardiniers, théâtre,...) génère un flux important d'utilisateurs de diverses natures qui engendre des problèmes de sécurité.

Mes services vont prendre l'attache de la DEVE afin de proposer un projet commun de circulation et une attribution d'usage. Enfin, un mandataire sera désigné, responsable de mise en œuvre du choix effectué

Recommandation n°6 : la signalétique

Outre la difficulté posée par les circulations, vous préconisez d'améliorer la signalétique du théâtre.

Mes services vont se rapprocher de la DVD et de la DEVE afin qu'une signalétique appropriée permette une lisibilité accrue de l'équipement dans la ville. La DVD est en relation avec la RATP et nous la solliciterons également sur la possibilité d'indiquer à la station de tramway « Brancion » un sous titrage « Silvia Monfort ».

3. Recommandations adressées à l'association.

La DAC, en qualité de tutelle de l'association, sera attentive à la mise en œuvre par l'association de vos recommandations.

Je veillerai tout particulièrement à ce que l'association fasse les efforts indispensables attendus, concernant notamment :

- la mise en conformité des statuts et le renouvellement des membres du bureau en le recomposant afin de permettre une définition correcte des fonctions du trésorier et du secrétaire général
- s'agissant des ressources humaines, la mise en place d'un organigramme permettant de réduire la masse salariale des intermittents par l'embauche d'adjoints au comptable et au directeur technique, de développer la recherche de nouveaux publics,
- le sujet de la communication dont les dépenses doivent être diminuées afin de rester dans le cadre prévu au budget prévisionnel et dont les campagnes doivent être élaborées en fonction de la nature de chaque spectacle.
- sur les aspects budgétaires la demande d'une compatibilité analytique et d'un budget bâti en cohérence avec la programmation, le besoin de rééquilibrage des dépenses artistiques

en rapport avec les ressources, une nécessaire veille sur les dépenses d'investissement, enfin une utilisation de la subvention exceptionnelle de 2010 pour reconstituer des fonds propres.

Telles sont les réponses que je souhaitais apporter.

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

- Annexe I : Statuts de l'association – composition du Conseil d'administration
- Annexe II : Travaux – fiche de la direction du patrimoine
- Annexe III : Procès verbal de sécurité du 6 mars 2009
- Annexe IV : Note du 29 janvier 2010 annexée au registre de sécurité
- Annexe V : Convention du 27 janvier 2011-03-17
- Annexe VI : Extrait de l'atlas du PLU
- Annexe VII : Projet culturel
- Annexe VIII : Eléments relatifs aux fonctions de conseil
- Annexe IX : Extraits des avis du BSA
- Annexe X : Avis du commissaire aux comptes
- Annexe XI : Décomptes de 3 spectacles

Avis : *La version publiée de ce rapport ne comprend pas les annexes. Sous réserve des dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à la communication des documents administratifs, ces annexes sont consultables, sur demande écrite, au service de documentation de l'Inspection générale.*