



Le Président

Rennes, le 21 juillet 2014

Monsieur François Le Pillouër
Directeur général de la SEM
Théâtre national de Bretagne
1 rue Saint-Hélier
CS 54007
35040 Rennes Cedex

Par lettre du 12 juin 2014, je vous ai fait parvenir le rapport d'observations définitives de la chambre régionale des comptes sur la gestion des exercices 2009 et suivants du Théâtre national de Bretagne - centre européen théâtral et chorégraphique.

Votre réponse ainsi que celles des collectivités actionnaires, ayant apporté un concours financier ou détenant une partie des voix, parvenues à la chambre dans le délai légal d'un mois, sont jointes au rapport d'observations définitives pour constituer avec lui un document unique qui vous est notifié ci-après.

En application de l'article L. 243-5 du code des juridictions financières, cet envoi est également transmis aux collectivités et aux établissements publics actionnaires, ayant apporté un concours financier ou détenant une partie des voix et sera porté à la connaissance de leur assemblée délibérante. Il deviendra alors communicable dès la première réunion de celle-ci.

Je vous invite, en conséquence, à communiquer vous-même à l'organe délibérant du Théâtre national de Bretagne - centre européen théâtral et chorégraphique, ce rapport d'observations définitives.

Jean-Louis HEUGA

SOMMAIRE

1.	LA PRESENTATION GENERALE DU THEATRE NATIONAL DE BRETAGNE	6
1.1.	LA CREATION ET LES DENOMINATIONS SUCCESSIVES.....	6
1.2.	L'OBJET STATUTAIRE	6
1.3.	UN CENTRE DRAMATIQUE NATIONAL « ASSIMILE »	6
1.4.	LA TRANSFORMATION DU STATUT DU TNB	7
1.5.	LA CONVENTION ENTRE L'ÉTAT ET LA VILLE DE RENNES DE 2002.....	7
1.6.	LE CAPITAL SOCIAL	7
1.6.1.	<i>La première augmentation de capital en 2001.....</i>	<i>8</i>
1.6.2.	<i>L'augmentation du capital en 2011.....</i>	<i>8</i>
2.	LE FONCTIONNEMENT INSTITUTIONNEL.....	9
2.1.	LES STATUTS.....	9
2.2.	L'ASSEMBLEE DES ACTIONNAIRES	9
2.2.1.	<i>La tenue des assemblées générales ordinaires.....</i>	<i>9</i>
2.2.2.	<i>Le quorum.....</i>	<i>9</i>
2.2.3.	<i>Les attributions de l'assemblée générale</i>	<i>9</i>
2.2.4.	<i>Les assemblées d'actionnaires extraordinaires</i>	<i>9</i>
2.3.	LE CONSEIL DE SURVEILLANCE.....	10
2.3.1.	<i>La composition du conseil de surveillance</i>	<i>10</i>
2.3.2.	<i>Les missions du conseil de surveillance.....</i>	<i>10</i>
2.4.	LES CENSEURS.....	10
2.5.	LA DIRECTION GENERALE UNIQUE	10
2.5.1.	<i>Des pouvoirs étendus avec une délégation imprécise</i>	<i>10</i>
2.5.2.	<i>La nomination.....</i>	<i>11</i>
3.	LA SITUATION FINANCIERE	11
3.1.	LA CERTIFICATION DES COMPTES.....	11
3.2.	LE BUDGET	11
3.3.	LE BILAN	12
3.3.1.	<i>Les capitaux propres.....</i>	<i>12</i>
3.3.2.	<i>L'actif.....</i>	<i>12</i>
3.3.3.	<i>Le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie.....</i>	<i>13</i>
3.4.	LE COMPTE DE RESULTAT	13
3.4.1.	<i>Les produits.....</i>	<i>14</i>
3.4.2.	<i>Les charges</i>	<i>17</i>
4.	LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	18
4.1.	L'EVOLUTION GLOBALE DE LA MASSE SALARIALE.....	18
4.2.	LA REPARTITION ANALYTIQUE DE LA MASSE SALARIALE	18
4.3.	LA REPARTITION PAR NATURE D'EMPLOIS	19
4.4.	L'AUGMENTATION DIFFERENCIEE DES SALAIRES DU PERSONNEL PERMANENT	19
4.4.1.	<i>L'évolution des salaires des cadres.....</i>	<i>20</i>
4.4.2.	<i>Le versement de primes exceptionnelles</i>	<i>20</i>
4.4.3.	<i>La passation des contrats ou avenants au contrat de travail.....</i>	<i>20</i>
4.5.	LES FRAIS DE DEPLACEMENT, DE MISSION ET DE RECEPTION.....	21
4.6.	LES MODALITES D'UTILISATION DES CARTES DE PAIEMENT	21
5.	LA REGULARITE DES PROCEDURES D'ACHAT	22

6.	LES RELATIONS AVEC LE THEATRE DE LA PARCHEMINERIE	23
7.	L'ACTIVITE ARTISTIQUE	23
7.1.	LES ARTISTES ASSOCIES.	24
7.2.	LA CREATION DE SPECTACLES	24
7.3.	L'ACCUEIL DU PUBLIC	25
7.4.	LE CINEMA	26
7.5.	LES ABONNES	26
7.6.	L'OBJECTIF DE DEMOCRATISATION	27
7.6.1.	<i>La part payée par le spectateur</i>	27
7.6.2.	<i>Un résultat contrasté</i>	27
8.	ANNEXES	29

RESUME

Le Théâtre national de Bretagne - Centre européen de production théâtrale et chorégraphique – (TNB), constitué sous forme de société d'économie mixte locale (SEML), est un centre dramatique national assimilé ne bénéficiant pas d'un contrat de décentralisation dramatique avec le ministère de la culture. C'est une convention de 2002 entre l'Etat et la ville de Rennes, simplement visée par le TNB, qui fixe divers objectifs parmi lesquels la création artistique et la démocratisation culturelle.

Ce dispositif contractuel est complété depuis 2010 par une convention financière conclue avec la seule collectivité rennaise.

Son objet social autorise le TNB à gérer toutes activités culturelles et à organiser ses spectacles en tournées nationales et internationales. Il a également une fonction de formation dans le cadre de la gestion de l'école supérieure d'art dramatique qui lui est rattachée.

L'évolution souhaitable du statut juridique du TNB

Le TNB présente des particularités : d'une part, il est assimilé à un centre dramatique national mais le cadre de ses missions n'est pas défini par un contrat de décentralisation dramatique et, d'autre part, il jouit de l'autonomie d'une structure indépendante bénéficiant d'un financement largement public sans pour autant en assumer pleinement les compétences comme le pouvoir effectif de nomination de son directeur. Le recours à la forme juridique de société d'économie mixte étant atypique, la chambre recommande que le TNB et ses partenaires s'engagent dans une réflexion visant à le doter d'un statut juridique mieux adapté aux spécificités des organismes culturels.

L'activité artistique du TNB : des résultats contrastés en matière de démocratisation

En termes de fréquentation, les objectifs quantitatifs sont atteints puisque le TNB accueille en moyenne plus de 100 000 spectateurs par an à Rennes, parmi lesquels une part importante de scolaires, et les spectacles qu'il gère ou coproduit ont attiré plus de 330 000 spectateurs en 2012.

Quant aux abonnés, ils sont à plus de 90 % des habitants du département, majoritairement de la métropole et rennais.

Les catégories socio-professionnelles supérieures constituent la principale composante des abonnés : les cadres, professions libérales et enseignants représentent près de 28 % du total des abonnés et s'il est fait abstraction des scolaires, ils en forment près de 43 %. Les ouvriers et agents de maîtrise ne sont que 8,60 % à prendre un abonnement (13,3 % sans les scolaires). Pour autant, la politique tarifaire témoigne d'une volonté de s'ouvrir à des publics prioritaires : jeunes publics, demandeurs d'emploi, intermittents du spectacle, action en direction des comités d'entreprise... De la même manière, le TNB a développé de nombreuses initiatives en direction de publics variés pour promouvoir l'action culturelle (milieux scolaire, universitaire, carcéral ou auprès de publics éloignés ou en grande précarité). Le TNB intervient également pour soutenir les compagnies indépendantes ou dans le cadre de son festival annuel « Mettre en scène » pour offrir une place prépondérante aux jeunes compagnies régionales.

Au total, la démocratisation, un des objectifs assignés au TNB, ne trouve pas sa concrétisation directe dans l'origine socio-professionnelle des abonnés bien qu'une politique tarifaire incitative soit appliquée. Ainsi, le taux de couverture des charges par les recettes n'est que de 30 %, hors cinéma. En revanche, les initiatives développées pour promouvoir l'action culturelle, dans différents milieux, rural, universitaire, carcéral, témoignent d'une réelle volonté d'élargir l'audience à des publics plus variés.

S'agissant du cinéma, la fréquentation est inférieure en 2009 aux objectifs assignés (90 000 spectateurs) et tout juste conforme pour les années 2010 et 2011. En 2012, la fréquentation est en légère augmentation à la suite de plages d'ouverture plus importantes. Cette activité demeure largement déficitaire.

La gestion du TNB : une situation financière fragile, un contrôle interne à développer

La gestion financière et comptable

Les recettes du TNB (11 M€ en 2012) sont constituées principalement des subventions versées par la commune de Rennes, l'Etat et le conseil général de l'Ille-et-Vilaine. Ces subventions représentent environ 62 % du total des recettes d'exploitation contre 22 % en moyenne pour le chiffre d'affaire. Le TNB concède, par ailleurs, l'exploitation de son bar-restaurant à une société privée.

Les produits d'exploitation progressent moins vite que les charges d'exploitation sur la période examinée (+ 3,85 % contre 5,17 %).

Les charges de structures sont contenues (30 % de l'ensemble des charges d'exploitation) et demeurent inférieures au seuil fixé, par référence, dans les contrats de décentralisation dramatique (50 % maximum).

Au final, le TNB enregistre les deux dernières années (2011 et 2012) un très léger bénéfice grâce en particulier à la reprise de subventions d'investissement, mais les capitaux propres, déduction faite des subventions d'investissement, sont faibles et inférieurs au capital social. La situation financière est par conséquent délicate.

Les ressources humaines

Les dépenses de personnel sont globalement maîtrisées sur la période de contrôle. La part de la masse salariale des personnels permanents a progressé dans le total des salaires, passant de 51 % en 2009 à 54 % en 2012. La part des intermittents représentait 21,8 % du total des salaires en 2012. Toutefois ce constat est à nuancer par l'augmentation sensible du salaire des cadres - hors directeur général unique - sur la période 2009 à 2012, et cela dans un contexte budgétairement contraint.

Par ailleurs, certains cadres ont bénéficié de primes exceptionnelles ou d'heures supplémentaires alors que leur contrat de travail, ou la convention collective, l'excluait explicitement.

Les dépenses liées aux frais de déplacement, de mission et de réception ne sont pas encadrées par des procédures suffisantes. De la même manière, dans le cadre d'une formalisation accrue du contrôle interne, les modalités d'utilisation des cartes de paiement gagneraient à être précisées.

Les procédures d'achat

En tant que pouvoir adjudicateur soumis à l'ordonnance du 6 juin 2005, le TNB est soumis aux principes fondamentaux du droit de la commande publique : liberté d'accès, égalité de traitement des candidats et transparence des procédures. Ces principes ne sont pas respectés, en particulier pour ce qui concerne les règles de publicité et de mise en concurrence.

RECOMMANDATIONS

Sur le fondement des observations du rapport, la chambre formule les recommandations suivantes :

Sur les statuts du TNB

1. Examiner la pertinence de la structure juridique actuelle au regard de son financement et des objectifs assignés par les financeurs.

Sur le fonctionnement institutionnel

2. Préciser le champ des délégations du directeur général à ses collaborateurs.

Sur la situation financière

3. Conclure avec les partenaires institutionnels une convention pluriannuelle d'objectifs et de moyens.

Sur la gestion des ressources humaines

4. Définir les conditions de prises en charge des frais de déplacement et élaborer un règlement d'utilisation des cartes de paiement.

Sur la gestion des achats

5. Soumettre les achats aux principes de publicité et de mise en concurrence de l'ordonnance du 6 juin 2005.

1. LA PRESENTATION GENERALE DU THEATRE NATIONAL DE BRETAGNE

1.1. La création et les dénominations successives

Le TNB a été constitué par le regroupement au sein d'une société d'économie mixte locale de l'association « Maison de la culture de Rennes » et du « Centre Dramatique National - Compagnie Pierre Debauche » dont le statut était celui d'une société anonyme. Après une première dénomination commerciale « le Grand huit », la SEM s'est ensuite appelée « Théâtre national de Bretagne » avant de prendre le nom actuel en septembre 2001, « Théâtre national de Bretagne - Centre européen de production théâtrale et chorégraphique ».

1.2. L'objet statutaire

Selon ses statuts, la SEML a pour objet *« la gestion de toutes activités culturelles dans le cadre du Théâtre de Bretagne situé à Rennes (...) et plus spécialement l'élaboration des grandes orientations de l'établissement et leur mise en œuvre ainsi que le contrôle de sa gestion matérielle et financière dans l'accomplissement des missions de service public qui lui sont confiées par l'Etat et les collectivités territoriales »*.

La dimension internationale pour l'exploitation des spectacles est affirmée : *« La société peut notamment organiser l'exploitation de ses spectacles en tournées nationales et internationales »*.

Le TNB peut également exploiter un bar et un restaurant dans le cadre d'une délégation : *« L'exploitation de quelque manière que ce soit d'un fonds de commerce de bar et restauration (avec licence IV) situé à son siège, l'organisation de réceptions et plus généralement, de toute activité ayant un lien direct avec les métiers de bouche, dans le cadre de sa mission d'accueil ou de diffusion »*.

Enfin, la fonction de formation du TNB est consacrée : *« La formation supérieure initiale et la formation continue dans les métiers du spectacle »*.

1.3. Un centre dramatique national « assimilé »

Le Théâtre national de Bretagne n'appartient pas à l'ensemble des cinq théâtres nationaux ayant le statut d'établissement public, comme la Comédie française ou le théâtre national de Strasbourg. Il n'est pas non plus un centre dramatique national. En effet, une telle structure est placée sous la direction d'un ou plusieurs artistes, ce qui n'est pas le cas du TNB.

Cette situation fait obstacle à la signature d'un contrat de décentralisation dramatique avec le ministère de la Culture. Le TNB est un centre dramatique national « assimilé ». Cette assimilation conduit à une cooptation par l'Etat et la ville du directeur quoique les statuts de la SEML prévoient expressément une telle nomination par le conseil de surveillance.

1.4. La transformation du statut du TNB

Le statut actuel du TNB l'assimile à un centre dramatique national, sans que le cadre de ses missions ne soit défini par un contrat de décentralisation dramatique. En qualité de SEML, il jouit de l'autonomie d'une structure privée tout en bénéficiant d'un financement largement public. Le choix de ce statut, opéré en 1990, s'expliquait alors par l'absence de cadre juridique spécifiquement adapté aux structures culturelles. Or ce statut présente un certain nombre d'inconvénients, parmi lesquels un pouvoir et un contrôle limités des financeurs publics sur les décisions affectant la gestion de l'établissement ainsi qu'un financement peu sécurisé, en l'absence de conventions pluriannuelles avec ses principaux financeurs, et notamment l'Etat qui n'a pas de lien contractuel avec le TNB.

La chambre considère souhaitable que le TNB s'engage avec ses partenaires dans une réflexion qui vise à le doter d'un statut juridique mieux adapté aux spécificités des services culturels. La transformation du statut actuel vers celui dévolu aux établissements publics de coopération culturelle (EPCC), évoquée dans la convention de 2002 et au sein du conseil de surveillance, pourrait notamment être explorée.

Le statut des EPCC permet d'institutionnaliser la coopération entre les différentes personnes publiques en organisant le partenariat entre les collectivités locales participantes, et le cas échéant, l'Etat, permettant de ce fait de sécuriser le financement. L'Etat et la ville de Rennes ont convenu d'ouvrir ce chantier institutionnel dans le cadre de l'élaboration d'une nouvelle convention d'objectifs et de moyens pour la période 2014-2016.

1.5. La convention entre l'Etat et la ville de Rennes de 2002

C'est pour pallier l'absence de contrat de décentralisation dramatique que l'Etat et la ville de Rennes ont passé une convention en 2002 fixant des objectifs et prévoyant le financement du TNB. Cette convention ne comporte pas de durée. Par ailleurs, certaines de ses dispositions prévoyant notamment la production d'avenants annuels fixant le montant des contributions financières de l'Etat et de la ville de Rennes ne sont pas appliquées. Le TNB, structure indépendante, n'apparaît que pour visa à la convention.

Cette convention complète le nom du TNB par l'intitulé *Centre Européen de Production Théâtrale et Chorégraphique* qui doit être distingué du centre chorégraphique national de Rennes et de Bretagne (CCNRB) avec lequel le TNB a coproduit des spectacles sans toutefois parvenir à un partage des locaux et une mutualisation des moyens de production et de diffusion.

Une convention de financement avec la seule ville de Rennes donne lieu chaque année à la production d'un avenant fixant le montant de la subvention de la commune.

1.6. Le capital social

Une SEML doit comporter au moins sept actionnaires. Cette disposition est respectée par le TNB, qui en comportait huit au 1^{er} octobre 2011 : la ville de Rennes, la Caisse des dépôts et consignations, la société Arion et cinq actionnaires individuels détenteurs chacun d'une action.

Le nombre d'actions, 3 500 à l'origine, a été porté à 9 250 lors de l'augmentation de capital réalisée en septembre 2011, avec une valeur unitaire de 16 € par action. Le capital social établi lors de la création de la SEML à 350 000 F (53 357 €), soit 3 500 actions de 100 F, a successivement été porté à 56 000 € en juin 2001, puis à 148 000 € en septembre 2011.

1.6.1. La première augmentation de capital en 2001

Le 14 juin 2001, l'assemblée générale a procédé à l'augmentation du capital social en majorant la valeur nominale des actions de 100 F à 104, 95 F, portant ainsi le capital social à 56 000 €.

Cette mesure d'ordre technique a permis, dans le cadre du passage à l'euro, d'arrondir le capital social et de maintenir le nombre d'actions initial à 3 500, en conservant la répartition entre actionnaires, la ville de Rennes détenant alors plus de 71 % du capital social.

1.6.2. L'augmentation du capital en 2011

En 2011, l'assemblée générale a décidé une nouvelle augmentation du capital social afin de soutenir la candidature déposée par le TNB, pour intégrer le projet PROSPERO¹ dans le cadre du programme « culture » de la Commission européenne.

Ce projet pluriannuel vise à « *accomplir un geste artistique et culturel, et promouvoir un projet théâtral ambitieux qui soit aussi un geste politique, participant ainsi à la construction d'une Europe artistique et culturelle* »².

C'est en 2008 que le TNB a fait acte de candidature pour la première fois, dans le cadre de ce programme. Le TNB a été retenu malgré une assise financière jugée peu solide avec des capitaux propres insuffisants et inférieurs aux subventions d'investissement, la Commission exigeant la production d'une garantie bancaire de premier rang portant sur les subventions versées. Grâce au programme PROSPERO, le TNB a perçu 2,2 M€ sur un budget global du programme s'élevant à 5,3 M€.

C'est pour ne pas prendre le risque d'être écarté lors de sa nouvelle candidature au projet PROSPERO II couvrant la période 2013-2018, pour lequel il ne sera finalement pas retenu, que la SEML a décidé d'améliorer son assise financière par une augmentation du capital social. Ainsi, le capital social a été porté à 148 000 €, soit 9 250 actions d'une valeur nominale de 16 €.

Le conseil municipal de Rennes a autorisé lors de sa séance du 4 juillet 2011, une augmentation de 92 000 € du capital social, dont 85 000 € pour la ville de Rennes et 7000 € apportés par un actionnaire privé.

¹ Accord de coopération culturelle européenne d'une durée de cinq années (2008-2012), porté par six établissements :

- le Théâtre National de Bretagne (Rennes, France) chef de file ;
- le Théâtre de la Place (Liège, Belgique) ;
- Emilia Romagna Teatro Fondazione (Modena, Italie) ;
- la Schaubühne (Berlin, Allemagne) ;
- le Centro Cultural de Belém (Lisboa, Portugal) ;
- Tutkivan Teatterityön Keskus (Tampere, Finlande).

² Définition donnée par le TNB dans le cadre du projet « Prospéro I ».

2. LE FONCTIONNEMENT INSTITUTIONNEL

Les sociétés anonymes peuvent être administrées et gérées :

- soit par un conseil d'administration, le dirigeant étant président du conseil ;
- soit par un directoire et un conseil de surveillance, avec dans ce cas une séparation de la fonction de direction et de la fonction de contrôle. C'est dans ce dernier cadre qu'est gérée le TNB. Ce mode de gestion permettant, en principe, de renforcer le pouvoir de contrôle sur la structure, exercé par le conseil de surveillance.

2.1. Les statuts

D'une manière générale, les dispositions figurant dans les statuts ne sont pas spécifiquement adaptées au cas particulier du TNB. Ainsi, s'agissant du titre III consacré au directoire, il est fait référence à l'article 12, à un directoire ou un directeur général unique alors que la gestion est assurée par un directeur général unique.

Par ailleurs, l'article 25 prévoit expressément qu'« *il peut être créé un ou des postes de censeurs...* », sans en préciser les modalités.

2.2. L'assemblée des actionnaires

2.2.1. La tenue des assemblées générales ordinaires

Conformément aux dispositions du code de commerce, l'assemblée générale doit se réunir une fois par an, dans les six mois suivant la clôture de l'exercice, sous réserve de prolongation de ce délai par décision de justice. Ces délais sont respectés par le TNB.

2.2.2. Le quorum

La seule présence de la ville de Rennes suffit au respect du quorum et donc à la validité des délibérations qui peuvent être prises.

2.2.3. Les attributions de l'assemblée générale

Les statuts sont assez discrets à ce sujet. L'article 23 prévoit que l'assemblée générale désigne les commissaires aux comptes pour une période de six ans et l'article 25 qu'elle a la possibilité de nommer des censeurs pour 3 ans.

Les autres prérogatives sont donc celles que la loi a prévues. L'assemblée générale délibère et statue sur toutes les questions relatives aux comptes de l'exercice. Elle nomme les membres du conseil de surveillance. Elle peut allouer des jetons de présence et statue sur le rapport spécial des commissaires aux comptes.

2.2.4. Les assemblées d'actionnaires extraordinaires

Les assemblées d'actionnaires extraordinaires sont appelées à délibérer sur toutes modifications des statuts. La dernière s'est réunie le 7 septembre 2011, lors de l'augmentation de capital développée supra.

2.3. Le conseil de surveillance

Selon les dispositions de l'article 16 des statuts, le directeur général unique est contrôlé par un conseil de surveillance composé de cinq membres.

2.3.1. La composition du conseil de surveillance

Les collectivités locales et leurs groupements doivent détenir plus de la moitié des voix au sein du conseil de surveillance. Cette condition est remplie puisque la ville de Rennes est la seule collectivité locale et qu'elle dispose de quatre sièges au sein du conseil de surveillance. Les membres ont été désignés le 31 mars 2008 par délibération du conseil municipal de la ville de Rennes.

Le cinquième membre du conseil de surveillance est le représentant de la Caisse des dépôts et consignations qui détient 10,75 % du capital. Ce dernier devrait conformément à l'article 18 des statuts, être détenteur d'action. Les statuts ne le précisent pas mais il s'agit selon l'usage « d'une action de garantie ». Certes la loi n° 2008-776 du 4 août 2008, dite loi de modernisation de l'économie, a rendu cette disposition facultative, laissant aux statuts le soin de le prévoir. Or, l'article 18 dudit statut est explicite : « *Tout membre du conseil de surveillance doit justifier de la propriété d'une action. Le représentant des collectivités territoriales ou de leur groupement, ne peut être personnellement propriétaire d'action* ». Le directeur général unique a précisé dans sa réponse qu'une décision devrait être prise par le conseil de surveillance pour supprimer cette contradiction.

2.3.2. Les missions du conseil de surveillance

Les missions du conseil de surveillance sont précisées dans l'article 22 des statuts du TNB. Parmi celles-ci, il lui incombe d'adopter chaque année un rapport d'observations sur les comptes de l'exercice et le rapport du directeur général unique.

Le rapport du directeur général unique a été approuvé à l'unanimité à chaque exercice.

2.4. Les censeurs

Les statuts prévoient la possibilité de créer un ou plusieurs postes de censeurs auprès de la société. Au début de la période contrôlée, les fonctions de censeur ont été exercées par une seule personne qui a démissionné. L'assemblée générale du 3 juin 2009 a renoncé à la nomination d'un nouveau censeur.

2.5. La direction générale unique

2.5.1. Des pouvoirs étendus avec une délégation imprécise

L'article L. 225-59 du code de commerce dispose que « *lorsqu'une seule personne exerce les fonctions dévolues au directoire, elle prend le titre de directeur général unique...* »

Les statuts confèrent des pouvoirs étendus au directeur général. Le directeur délégué a reçu en 2002 pouvoir du directeur « *pour (le) représenter auprès des tiers et agir en son nom. Pour tout ce qui concerne la gestion du personnel et plus généralement la bonne marche de l'entreprise, il est habilité à prendre toutes les décisions en matière disciplinaire et d'organisation du travail* ».

Cette délégation de pouvoirs, très générale, ne mentionne pas de façon exhaustive toutes les missions que le délégant entend confier au délégataire. Le directeur général unique s'est engagé à préciser ces délégations ou subdélégations.

2.5.2. La nomination

Selon les dispositions de l'article 13 des statuts, le directeur général unique (DGU) est nommé par le conseil de surveillance pour une durée de quatre ans, renouvelable. La limite d'âge pour exercer ces fonctions est fixée à 65 ans. Les dispositions de l'arrêté du 23 février 1995 applicables aux centres dramatiques nationaux prévoyant que le contrat type de directeur est signé pour une période de trois ans renouvelable deux fois, soit neuf ans maximum, ne sont pas applicables. Cependant, la convention signée entre la ville et l'Etat en 2002 stipule que le DGU est nommé par le conseil de surveillance, après accord de la ville et de l'Etat, pour une période de quatre ans renouvelable deux fois au vu d'un projet. Ces dispositions limitant le nombre de mandats ne figurent pas dans les statuts de la société.

La dernière reconduction de Monsieur Le Pillouër à la tête du TNB pour la période 2010-2013 a été entérinée par le conseil de surveillance à la suite d'une lettre du ministre de la culture du 16 mars 2009 à l'intéressé. Dans de telles conditions, le pouvoir de nomination du conseil de surveillance en vertu de l'article 13 des statuts du TNB n'a été que formellement exercé.

La question du nombre de mandats se pose avec acuité, le ministre de la Culture et le maire de Rennes ayant indiqué en 2009 qu'il s'agissait du dernier mandat du directeur à la tête du TNB depuis 1994. Un nouveau projet pour la période 2014-2017 a néanmoins été élaboré par le directeur qui a été reconduit dans ses fonctions en contradiction avec la convention de 2002.

Au total, la procédure de nomination, s'inspirant de celle des centres dramatiques nationaux et cherchant à respecter formellement celle d'une société d'économie mixte, n'apparaît par conséquent pas satisfaisante, sans réel appel à projets préalable permettant d'élargir le choix des candidats.

3. LA SITUATION FINANCIERE

3.1. La certification des comptes

En tant que société anonyme d'économie mixte locale, le TNB applique les principes et les règles de la comptabilité privée. Ses comptes sont ainsi régulièrement certifiés.

Le décalage entre l'exercice comptable et l'activité du TNB a nécessité un changement de méthode comptable en 2007 avec l'étalement des charges liées à la préparation des spectacles dans l'année qui précède les représentations. La société applique les recommandations de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes (CNCC) selon lesquelles *« les frais de montage de spectacles peuvent être assimilés à des coûts de développement d'une immobilisation incorporelle. Les dépenses engagées pourront être inscrites à l'actif à partir du moment où elles sont directement attribuables à un spectacle clairement identifié pour lequel des représentations sont effectivement prévues »*.

3.2. Le budget

Les services financiers du TNB établissent un projet de budget qui est soumis au conseil de surveillance au mois de décembre N pour l'exercice N+1. Le budget initial est bâti sur le montant des subventions attendues. C'est un document non limitatif qui évolue au fil du temps en fonction du cycle d'activité et de l'octroi effectif des subventions.

Le TNB arrête en juillet un compte de résultat afin d'apprécier les disponibilités restantes pour terminer l'exercice. Le festival « Mettre en scène » présenté chaque année en novembre sert alors de variable d'ajustement.

De manière générale, sur la période de contrôle les recettes de billetteries et de tournées sont sous-évaluées, contrairement aux prévisions de subventions de fonctionnement. Cette surévaluation se revendique « *stratégique* » afin de présenter aux financeurs un budget qualifié de « *volontariste* ». S'agissant des recettes, le TNB invoque un principe de prudence, ne pouvant au moment de l'élaboration de son budget présumer du succès que rencontrera la programmation proposée au public.

Subvention en € TTC		2009		2010		2011		2012	
		budget	réalisé	budget	réalisé	budget	réalisé	budget	réalisé
FONCTIONNEMENT	Etat	3 215 500	3 135 500	3 253 126	3 135 500	3 365 500	3 175 500	3 215 500	3 215 500
	Rennes	3 033 169	2 901 150	2 953 476	2 901 150	2 959 173	2 901 150	2 988 185	2 942 150
	CG 35	345 780	339 000	339 000	329 200	329 200	329 200	339 000	329 200
TOTAL		6 594 449	6 375 650	6 545 602	6 365 850	6 653 873	6 405 850	6 542 685	6 486 850
différence réalisation- prévision			-218 799		-179 752		-248 023		-55 835

L'absence de conventions pluriannuelles avec les principaux financeurs nuit à la fiabilité des prévisions budgétaires. Ces dernières sont en effet principalement un des éléments du dialogue avec les contributeurs.

3.3. Le bilan

3.3.1. Les capitaux propres

Sans les subventions d'investissement perçues en 2009 et 2010, les capitaux propres seraient négatifs et auraient nécessité une recapitalisation. Cette situation est la conséquence d'un résultat déficitaire cumulé (report à nouveau), qui s'élevait à 319 318 € en 2011 et 315 337 € en 2012.

CAPITAUX PROPRES 2009-2012 en K€	2009	2010	2011	2012
Capitaux propres	950	1 071	1 195	1 396
dont subventions d'investissement	991	1 156	1 184	1 378
Capital social	56	56	148	148
Capitaux propres sans subventions	-41	-85	11	18

3.3.2. L'actif

A la fin de 2012, l'actif est principalement composé des immobilisations incorporelles correspondant à la production immobilisée pour un montant de 1 072 000 € brut et 40 000 € net, ainsi que des immobilisations corporelles pour un montant de 3 189 000 € brut et 1 289 000 € net.

Les principales immobilisations concernent le matériel de scène pour un montant brut de 1 698 000 €, le matériel de cinéma pour 258 000 €, le matériel informatique pour 410 000 € ainsi que le mobilier et les installations générales pour chaque poste de 325 000 €. Une immobilisation de 82 059 € est comptabilisée pour le théâtre de la Parcheminerie.

3.3.3. Le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie

(en €)	2009	2010	2011	2012
Fonds de roulement	-375 722,00	-110 141	26 014,00	-471 381,00
Besoin en fonds de roulement	-2 347 123,00	-1 972 382	-1 516 212,00	-1 660 145,00
Trésorerie	1 971 401,00	1 862 241	1 542 226,00	1 188 764,00

Le fonds de roulement n'est positif qu'en 2011 mais le TNB, grâce notamment à l'avance reçue des partenaires européens coproducteurs dans le cadre du projet PROSPERO, n'a pas eu, au cours de la période examinée, de besoin en fonds de roulement. Au contraire, le dégagement de fonds de roulement conséquent a généré un excédent de liquidités sur les quatre derniers exercices. Le TNB a par ailleurs effectué des placements de trésorerie qui lui ont rapporté respectivement de 2009 à 2012, 19 852 €, 10 410 €, 18 438 € et 8 437 €.

Ces avances vont disparaître avec l'inéligibilité du TNB au projet PROSPERO II, mais les dépenses seront également moindres.

3.4. Le compte de résultat

Les évolutions sont retracées en annexe. Les produits d'exploitation progressent moins vite que les charges d'exploitation sur la période examinée (+3,85 % contre 5,17 %). Le taux de progression des subventions reçues est inférieur (+ 2,5 %) à celui des produits d'exploitation.

Le résultat d'exploitation déficitaire à hauteur de 227 077 € en 2009 l'est encore de 407 032 € en 2012. Ce résultat doit être corrigé du résultat des opérations faites en commun. Le TNB s'associe avec d'autres structures publiques ou privées pour monter des spectacles en tant que coproducteur majoritaire ou minoritaire. A cette fin, il est créé des sociétés en participation. La quote-part des résultats sur opérations faites en commun traduit le résultat financier des coproductions. Schématiquement le résultat est positif si le TNB a reçu plus de la part des coproducteurs, que ce qu'il a versé au titre d'une co-production dont il n'était pas maître d'œuvre.

Le résultat dégagé au titre de ces opérations (+ 161 718 € en 2009, + 413 658 € en 2010 et + 188 057 € en 2012) atténué, à l'exception de 2011 où il était déficitaire (- 144 468 €), partiellement le déficit d'exploitation constaté.

(en €)	2009	2010	2011	2012
Résultat d'exploitation plus résultat des quote-parts sur opérations faites en commun.	-65 359	-211 607	-167 431	-218 975

Le TNB dégage cependant un bénéfice en 2011 (3 802 €) et 2012 (7 197 €), résultant des reprises de subventions d'investissement au compte de résultat et accessoirement grâce à un résultat financier obtenu par le placement de la trésorerie disponible.

3.4.1. Les produits

3.4.1.1. Les subventions

Les subventions représentent la part principale des recettes d'exploitation.

	2009	2010	2011	2012	Evolution 2012/2009
CA en k€	3 252	3 112	3 550	2 892	-11,07%
Subventions d'exploitation	7 982	7 930	8 183	8 191	2,62%
Total CA+ Subventions	11 234	11 042	11 733	11 083	-1,34%
Ratio CA/ (CA+ subventions)	28,95%	28,18%	30,26%	26,09%	
Poids des subventions dans les produits d'exploitation	62,68%	62,36%	61,25%	61,94%	

Source : compte de résultat TNB

Leur progression est relativement modérée : entre 2009 et 2012, elle n'est que de 2,62 %.

3.4.1.1.1. *Les subventions d'exploitation*

Le financement principal du TNB provient des subventions d'exploitation versées par l'Etat, la commune de Rennes et le département d'Ille-et-Vilaine. Ces subventions sont restées stables entre 2009 et 2012 (+1,8 %). Elles progressent moins vite que l'ensemble des produits d'exploitation sur la même période (+3,85 %).

Comme indiqué ci-avant, ces subventions ne s'inscrivent pas dans le cadre d'une convention pluriannuelle d'objectifs tripartite entre l'Etat, la commune et le TNB.

3.4.1.1.2. *Les subventions affectées*

Les subventions affectées au financement de festivals, de spectacles ou d'interventions en milieu scolaire, hospitalier ou carcéral, font l'objet de conventions signées avec l'Etat, la commune de Rennes, le conseil régional et le conseil général. Leur montant est stable depuis 2010.

Le TNB a perçu en 2012 pour son engagement dans le projet Prospéro I, 226 000 € de subventions de la part du conseil régional et du conseil général, auxquels se sont ajoutés 418 418 € attribués par la Communauté européenne.

ETAT RECAPITULATIF DES SUBVENTIONS en ITC

	en Euros 2009	en Euros 2010	en Euros 2011	en Euros 2012
FONCTIONNEMENT				
ETAT	3 135 500	3 135 500	3 175 500	3215500
VILLE DE RENNES	2 901 150	2 901 150	2 901 150	2942150
CONSEIL GENERAL 35	339 000	329 200	329 200	329200
Total Fonctionnement	6 375 650	6 365 850	6 405 850	6 486 850
ARTISTIQUE				
CONSEIL GENERAL 35 -Festival	60 000			56000
CONSEIL GENERAL 35 -Centre Européen	70 000	56 000	56 000	56000
REGION-Festival	190 000	190 000	200 000	200000
REGION-Centre Européen	150 000	150 000	150 000	170000
METROPOLE-Festival	100 000	120 000	140 000	140000
DRAC				
Classe A3 -St Martin	16 000	16 000	16 000	16000
Actions Educatives	32 000	32 000	30 000	30000
Classe A3 -Bréquigny	10 000	16 000	16 000	16000
Formation enseignants	1 000			1800
Culture à l'hopital				
Total DRAC-Animations	59 000	64 000	62 000	63 800
Contrat de Ville-Metropole	5 000	15 000	10 000	15000
Cohésion sociale Métropole			2 000	
Total Op° Quartiers	5000	15000	12000	15000
Prison-FIV-FIPD		5 000	9 450	5500
SPIP & CP	9 000	9 000	5 000	4500
DISP-Préfecture	5 800		3000	4500
Total Op° Prison	14800	14000	17 450	14 500
Caisse des dépôts et Consignations	32 000		8 000	16000
Culture France			21 000	7000
Etat exceptionnel projet Européen	113 000			
VILLE DE RENNES Exceptionnelle	75 452			
Total Artistique	869 252	609 000	666 450	682 300
ECOLE				
CONSEIL REGIONAL	100 000	100 000	100 000	100000
ETAT	142 500	142 500	142 500	135375
VILLE DE RENNES	280 000	280 000	280 000	280000
Total Ecole	522 500	522 500	522 500	515 375
Prospero CEE	376 757	642 006	761 543	418 418
Cinéma				
Europa	8 847	13 605	11 912	11 924
CNC	19 460	47 500	30 600	32 400
Canal +	6 220	1 443		
Total Cinéma	34 527	62 548	42 512	44 324
TOTAL GENERAL	8 178 686	8 201 904	8 398 855	8 147 267

Source : compte de résultat TNB

3.4.1.2. Le chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaire qui reflète l'impact des cycles de vie des spectacles supérieurs à l'exercice comptable correspond à la billetterie et à la vente des spectacles. Ces cycles sont généralement de deux ans avec une année plus particulièrement consacrée à des répétitions, ce qui minore, de fait le chiffre d'affaire, comme ce fut le cas en 2012.

Ce dernier a baissé de plus de 11 % sur la période de contrôle, avec une forte contraction en 2012.

(en € HT)	2009	2010	2011	2012	% 2012/2009
Chiffre d'affaires	3 252 363	3 112 439	3 549 666	2 891 733	-11,09%

3.4.1.2.1. Les recettes de billetterie

La part des recettes de billetterie a progressé de 10,93 % sur la période 2009-2012, tout en représentant un pourcentage stable du chiffre d'affaire sur cette même période. Cette progression en valeur absolue doit être rapprochée de l'évolution de la fréquentation.

(en € HT)	2009	2010	2011	2012	% 2011/2009
Recettes billetterie	1 409 739	1 392 266	1 537 154	1 563 850	10,93 %
% dans le CA	43,40 %	44,70 %	43,30 %	54,08 %	

3.4.1.2.2. Les tarifs

Le TNB pratique une politique tarifaire incitative à destination de certaines catégories de spectateurs. Ainsi, le prix d'un billet simple pour étudiant, après une réévaluation en 2011-2012 et 2012-2013, est revenu au niveau de la saison 2008-2009 à 12 €.

Par ailleurs, le prix d'un billet pour les demandeurs d'emploi est inchangé depuis la saison 2008-2009 à 10 €. Cette politique de stabilisation des prix s'applique également aux abonnements.

3.4.1.2.3. La fréquentation

Le nombre de spectateurs du spectacle vivant est globalement stable sur la période avec une baisse sensible du théâtre (-7,98 %), et de la musique (-10,07 %) compensée par une progression des spectateurs de danse (+35,07 %).

spectateurs	2009	Taux de fréquentation 2009	2010	Taux de fréquentation 2010	2011	Taux de fréquentation 2011	2012	Taux de fréquentation 2012	Evolution 2012/2009
théâtre + cirque	79 664	88%	65 804	81%	83 276	90%	73 307	84%	-7,98%
musique	6 139	66%	5 542	92%	5 280	74%	5 521	86%	-10,07%
danse	20 737	85%	26 628	87%	16 493	84%	28 010	88%	35,07%
Total spectacles vivants	106 540		97 974		105 049		106 838		0,28%

L'attrait des spectacles du TNB s'apprécie en valeur absolue mais également par le taux de fréquentation : en 2011, le théâtre a su trouver son public puisque le taux de fréquentation est de 90 % sans spectacle de cirque. Ce même taux est redescendu à 84 % en 2012.

Par ailleurs, le nombre de places gratuites émises sur l'année 2012, pour la création et la diffusion à Rennes, représente environ 7 % du nombre total de places émises :

	Places émises	Places gratuites
Théâtre (cirque, opéra, marionnettes)	73 307	5 699
Théâtre et danse	101 317	7 797
Théâtre, danse et musique	106 838	8 034

La stagnation du nombre de spectateurs pour le spectacle vivant s'accompagne néanmoins d'une progression sensible des recettes :

Recette billetterie en € HT	2009	2010	2011	Evolution 2011/2009
théâtre + cirque	795 435	666 188	884 434	11%
musique	80 621	74 048	59 924	-26%
danse	209 380	279 514	213 792	2%
Total billetterie spectacles vivants	1 085 436	1 019 750	1 158 150	7%

3.4.1.2.4. L'activité cinéma

Comme pour le spectacle vivant, une augmentation différenciée des tarifs a été appliquée.

EVOLUTION DES TARIFS CINEMA DE 2009 A 2013 ET POURCENTAGE DES EVOLUTIONS

	2009 - 2010	2010 - 2011	% 11/10	2011 - 2012	% 12/11	2012 - 2013	%13/12
Tarif plein	6,80 €	7,00 €	2,94%	7,00 €	0,00%	8,00 €	14,29%
Tarif réduit	5,70 €	6,00 €	5,26%	6,00 €	0,00%	6,00 €	0,00%
RSA	4,50 €	4,50 €	0,00%	4,50 €	0,00%	4,50 €	0,00%
Tarif enfant	3,80 €	4,00 €	5,26%	4,00 €	0,00%	4,00 €	0,00%
Tarif fidélité	5,00 €	5,20 €	4,00%	5,20 €	0,00%	5,20 €	0,00%
Tarif étudiant	4,00 €	4,00 €	0,00%	5,00 €	25,00%	5,00 €	0,00%

Ainsi sur la période 2009-2013, le prix du ticket pour les titulaires du revenu de solidarité active est resté stable à 4,50 €. Dans le même temps, le tarif étudiant augmentait de 25 % pour s'établir à 5 € le billet.

CINEMA	2009	2010	2011	2012	Evolution 2012/2009
Recette billetterie du cinéma en € HT	324 303	372 516	379 004	441 019	35,99%
Spectateurs	79 924	92 041	90 787	103 424	29,40%

Les recettes de cinéma progressent de près de 36 % sur la période avec une augmentation du nombre de spectateurs favorisée par une ouverture 7 jours sur 7 à compter de septembre 2011.

3.4.2. Les charges

Dans le tableau ci-dessous la répartition globale des charges est ventilée par secteur :

en k€	Charges				% 2009	% 2012
	2009	2010	2011	2012		
Structure	4 022	3 796	4 541	4 112	30,88%	29,65%
Artistique	6 172	5 592	7 156	6 946	48,66%	50,09%
Ecole	864	597	596	787	4,05%	5,68%
Communication	313	280	323	315	2,20%	2,27%
Cinéma	547	601	596	637	4,05%	4,59%
Prospéro	1 458	1 343	1 493	1 070	10,15%	7,72%

Les charges principales sont constituées :

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

Entre 2009 et 2012, les charges de structures représentent environ 30 % de l'ensemble des charges. A titre de comparaison, les contrats de décentralisation dramatique, signés par les centres dramatiques nationaux, fixent comme principe de gestion que les charges administratives et techniques ne dépassent pas 50 % du budget.

4. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

4.1. L'évolution globale de la masse salariale

L'évolution de la masse salariale dépend pour partie de l'activité du TNB et du choix de la programmation. Elle s'analyse à partir du compte de résultat de l'exercice (1^{er} janvier au 31 décembre) qui ne correspond pas à la saisonnalité théâtrale (septembre à juin).

En k€	2009	2010	2011	2012	Evolution 2012/2009
Salaires et charges sociales	5 474	5 139	5 270	5 230	-4,46%
En % du total des charges d'exploitation	42,23%	38,51%	39,38%	38,37%	
En % du total des produits d'exploitation	42,99%	40,41%	39,45%	39,55%	

Source : compte de résultat du CAC

Entre 2009 et 2012, les dépenses de personnel sont globalement maîtrisées, les salaires et charges sociales ayant baissé de 4,46 % ; leur poids relatif dans les charges est passé de 42,2 % à 39,3 %.

4.2. La répartition analytique de la masse salariale

Les variations de la masse salariale des différents secteurs d'activité révèlent une baisse globale sur la période de contrôle.

Masses salariale en K€	2009	2010	2011	2012	Variation 2012/2009
-structure	2 181	2 188	2 253	2 305	5,7%
-artistique	2 333	2 042	2 326	1 849	-20,7%
-école	429	315	343	329	-23,3%
-communication	15	16	16	10	-33,3%
-cinéma	313	355	347	342	9,3%
-Prospero	70	68	27	42	-40,0%

Sources : récapitulatif résultat 2009 à 2012 TNB

La masse salariale relative à l'activité « structure » enregistre une progression à l'instar de celle du cinéma. Les autres secteurs enregistrent une baisse de leur masse salariale.

L'évolution assez erratique du poste artistique, peut s'expliquer par les modalités de contractualisation retenues (emploi direct, détachement, coproduction).

S'agissant du cinéma, le passage à une amplitude d'ouverture plus importante du cinéma pendant toute la semaine a conduit au recrutement d'un agent supplémentaire. Pour autant, ce poste enregistre une baisse de 13 000 € entre 2010 et 2012. Le TNB attribue cette baisse à une meilleure répartition du temps de travail entre projectionniste, et au remplacement d'un salarié parti en retraite, par un jeune projectionniste.

4.3. La répartition par nature d'emplois

L'effectif et les salaires versés relatifs au personnel permanent sont en augmentation de 3,4 % entre 2009 et 2012, les effectifs passant de 59 à 61 agents.

SALAIRES BRUTS	2009	2010	2011	2012	Variation 2012/2009
SALAIRES PERMANENTS cpte 64111000	1 780	1 815	1 829	1 840	3,4 %
SALAIRES INTERMITTENTS cpte 64112000	730	585	768	739	1,2 %
SALAIRES TEMPORAIRES cpte 64113100	226	201	218	239	5,8 %
SALAIRES ARTISTIQUES cpte 64113400	749	661	548	568	- 24,2 %
Total salaires bruts	3 485	3 262	3 363	3 386	-2,8 %

Sources : comptes de résultat 2009 à 2011

Sur la période de contrôle, la part de la masse salariale des personnels permanents a progressé dans le total des salaires, passant de 51,1 % en 2009 à 54,3 % en 2012. De la même manière, les rémunérations des personnels temporaires (vacataires, ouvriers), représentant 7,1 % du total des salaires, sont en hausse sur la période. La part des intermittents représente 21,8 % du total des salaires en 2012.

Enfin, la part de rémunération des artistes est en baisse sur la période. Cette situation résulte notamment du recours à l'achat de prestation auprès de compagnies.

	part respective dans le total des salaires en 2009	part respective dans le total des salaires en 2012
SALAIRES PERMANENTS cpte 64111000	51,1 %	54,3 %
SALAIRES INTERMITTENTS cpte 64112000	20,9 %	21,8 %
SALAIRES TEMPORAIRES cpte 64113100	6,5 %	7,1 %
SALAIRES ARTISTIQUES cpte 64113400	21,5 %	16,8 %

4.4. L'augmentation différenciée des salaires du personnel permanent

Dans le cadre de la négociation salariale annuelle prévue par la convention collective, une revalorisation générale des salaires réels de 0,50 % assortie d'une possibilité pour les salariés de négocier individuellement leur salaire lors d'une commission paritaire a été consentie pour les années 2010 et 2011. En 2012, cette revalorisation a été portée à 1 % pour les agents de maîtrise et 1,5 % pour les employés.

4.4.1. L'évolution des salaires des cadres

Les progressions de salaires de l'encadrement supérieur varient de manière sensible entre 2009 et 2012, hormis le directeur général unique, mandataire social, qui n'a pas bénéficié d'augmentation sur la période. Ainsi, les salaires de la secrétaire générale adjointe, de la secrétaire générale, de l'administratrice et du directeur délégué ont progressé respectivement de 24,37 %, 15,10 %, 12,70 % et 8,99 %. S'agissant de la secrétaire générale adjointe, le directeur général unique justifie cette progression par un élargissement de ses compétences, suite au départ non remplacé de la directrice des relations publiques. Par ailleurs, la rémunération brute du directeur délégué excède celle du directeur général unique depuis 2011, ce qui, au regard du positionnement hiérarchique respectif des intéressés peut surprendre. Pour expliquer cette situation, le directeur général unique invoque le gel de son salaire imposé par le président du conseil de surveillance.

Il demeure que les évolutions salariales de l'encadrement apparaissent favorables dans le contexte budgétairement contraint d'une structure très majoritairement financée par des fonds publics.

4.4.2. Le versement de primes exceptionnelles

Des primes exceptionnelles ont été allouées en décembre 2011 et 2012 au directeur délégué, à la secrétaire générale et à l'administratrice, correspondant respectivement à 100 h, 152 h et 100 h supplémentaires, alors que l'article VI.15 de la convention collective des entreprises artistiques et culturelles dispose que : « *Les cadres dirigeants de haut niveau hiérarchique (...) sont en principe exclus de la réglementation des heures supplémentaires* ».

De surcroît, certains de ces agents ont perçu ces primes exceptionnelles alors que leur contrat de travail les excluait explicitement.

C'est le cas de la secrétaire générale dont le contrat précise que « *compte tenu de la nature des tâches qui lui sont confiées, la rémunération forfaitaire du contractant ne saurait être majorée par l'addition d'indemnités pour heures supplémentaires ou de prime quelconque* ».

Pour justifier ces primes exceptionnelles, le directeur général évoque des éléments de contexte, non remplacement de la précédente directrice adjointe, missions allant au-delà de la durée du temps de travail prévu par le forfait jour, mais sans produire d'état récapitulatif ou d'éléments précis à l'appui de sa décision.

Il a également précisé qu'il s'engageait à revoir le contrat des intéressés. A cet égard, la chambre souligne que, d'une manière générale, le versement d'heures supplémentaires n'est pas autorisé pour les cadres dirigeants.

Par ailleurs, elle relève que les augmentations de salaires de l'encadrement ne font l'objet d'aucune information à destination du conseil de surveillance. En réponse, le directeur a précisé qu'une réunion d'information aurait lieu « *lors d'une commission adéquate en marge du conseil de surveillance, présidée par le président du conseil de surveillance* ».

4.4.3. La passation des contrats ou avenants au contrat de travail.

Certains contrats de travail ont été signés par l'administratrice sans que le TNB ne puisse produire de pouvoir du directeur général unique à son profit. Cette absence de délégation fragilise les actes signés par une personne non expressément habilitée à engager juridiquement le TNB. Le directeur général unique s'est engagé à modifier le cadre des délégations de l'administratrice.

4.5. Les frais de déplacement, de mission et de réception

Les frais de déplacement, de mission et de réception représentaient plus de 163 000 € en 2009. Ces charges ont diminué pour revenir à 129 082 € en 2012. Même si des refacturations sont effectuées, notamment à destination du syndicat national des entreprises culturelles et de spectacles (SYNDEAC) au titre du mandat de président détenu par le directeur général - entre 8 000 et 14 000 € environ par an -, ces charges, qui concernent majoritairement l'encadrement, demandent à être davantage maîtrisées.

	2009	2010	2011	2012
Voyages et déplacements (hors voyages et déplacements spectacles) Cpte 62510000	48 573	30 180	30 347	33 445
Missions (hors missions spectacles) Cpte 62560000	49 922	41 780	39 248	42 646
Réceptions (hors réceptions spectacles) Cpte 62570000	64 583	51 431	52 257	52 991
TOTAL	163 078	123 391	121 852	129 082

S'agissant du remboursement de frais professionnels, la convention collective nationale des entreprises artistiques et culturelles prévoit dans son article VIII-2.4 : « le règlement de l'indemnité peut s'effectuer selon le choix de l'employeur, pour ses différentes composantes comme suit :

- Versement au salarié de l'indemnité conventionnelle forfaitaire ;
- Prise en charge des frais réels directement par l'employeur : chambre individuel hôtel **N, minimum, ou équivalent/fourniture d'un repas complet (comprenant entrée, plat, dessert, boisson) ;
- Remboursement des frais directement au salarié, sur présentation de justificatifs, dans une limite préalablement convenue entre employeur et salarié ».

Dans une note de service de 2008, il est rappelé au personnel :

« Tout salarié de l'entreprise envoyé en missions par la direction, son chef de service ou dans le cadre de sa mission sera remboursé de ses frais de déplacement (hôtel, SnCF et repas) au réel sur justificatifs à fournir au service de comptabilité pour règlement.

Le personnel technique permanent détaché pour l'exploitation d'une production en tournée ou en répétition hors département sera défrayé comme l'équipe artistique et technique intermittent au tarif Syndéac en vigueur et selon les conditions de la Convention collective article VIII-2 ».

Si le choix d'un remboursement sur la base des frais réellement engagés dans le cadre de missions peut se justifier, aucune limite n'encadre ce dispositif comme le préconise la convention précitée alors que ces frais de mission et de déplacement ont occasionné près de 100 000 € de dépenses en 2009 et 76 000 € en 2011.

Il en va de même pour les frais de réception - hors spectacles - qui représentent en moyenne 55 000 € par an sur la période 2009-2012.

4.6. Les modalités d'utilisation des cartes de paiement

Le TNB est détenteur de cinq cartes de paiement occasionnant une cotisation annuelle globale de 553 €. Ces cartes ont été attribuées nominativement au directeur général unique, à son directeur délégué, à la chef costumière et au régisseur général. Par ailleurs, une carte est dévolue à l'administration. En 2011, 90 000 € de dépenses ont été réglées, dont 50 000 € par les deux cartes de la direction.

Si le suivi des dépenses n'appelle pas de commentaire, en revanche l'utilisation de ces cartes n'obéit à aucun formalisme précis. En particulier, aucun plafond de dépenses autorisées n'est précisé, en dehors de ceux régis par les contrats bancaires. S'agissant des cartes du directeur général et du directeur délégué, les plafonds mensuels sont ainsi contractuellement portés à 7 700 € mensuels pour les paiements et 1 200 € pour les retraits.

Le régisseur, bien que n'étant pas salarié du TNB, dispose également d'une carte de crédit sans qu'aucun dispositif encadrant les modalités d'utilisation n'ait pu être produit. Interrogé à ce sujet, le directeur général a précisé qu'un budget leur était attribué avant le début de chaque production concernée.

L'analyse des paiements effectués révèle également des paiements circonstanciés ou plus inhabituels, comme la prise en charge de frais médicaux au bénéfice de collaborateur lors de tournée à l'étranger.

Par ailleurs, certaines facturettes relatives à des consommations dans des restaurants ne mentionnent pas la qualité ou le nombre des personnes invitées, rendant difficile un contrôle effectif de l'utilisation des cartes de paiement.

La chambre incite le TNB à élaborer sans tarder un règlement d'utilisation des cartes bancaires et à renforcer son contrôle interne.

5. LA REGULARITE DES PROCEDURES D'ACHAT

L'article 3 de l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 relative aux marchés passés par certaines personnes publiques ou privées non soumises au code des marchés publics soumet certains organismes de droit privé aux principes fondamentaux du droit de la commande publique.

Les personnes privées visées par l'ordonnance précitée sont notamment celles dont l'activité est financée majoritairement par, au moins, un pouvoir adjudicateur soumis au code des marchés publics. Il en résulte que l'ordonnance précitée est applicable au TNB.

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

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

Le TNB a mis en place une procédure interne des achats soumise à l'analyse du commissaire aux comptes. Cependant, cette procédure ne satisfait pas aux règles de publicité et de concurrence de l'ordonnance ci-avant citée. L'analyse des conditions ayant concouru au choix de certains fournisseurs a confirmé ces manquements ne pouvant se justifier par les spécificités des services culturels ou le recours à des prestataires connus de longue date et respectant la législation du travail.

Cette pratique ne permet pas au TNB de s'assurer que ses achats sont les plus économiquement avantageux et l'expose de surcroît à des risques juridiques.

Le directeur général s'est engagé à établir « *un document précisant les usages internes dans les appels à concurrence que nous lancerons. Ce dispositif permettra sans doute d'améliorer la gestion, sans exclure les entreprises de cette nouvelle manière d'opérer* ».

6. LES RELATIONS AVEC LE THEATRE DE LA PARCHEMINERIE

Lors des travaux de rénovation de son siège, le TNB a occupé un site, initialement un gymnase, qui a été réaménagé en salle de spectacle de 430 places. De la même manière, la ville a négocié une convention avec le Triangle et l'Opéra pour accueillir la programmation du TNB.

S'agissant du cinéma, plusieurs hypothèses ont été étudiées, avant que finalement, il ne soit décidé une installation provisoire au théâtre de la Parcheminerie, ce dispositif permettant notamment de maintenir en activité cinq personnes. Parmi les arguments développés en faveur de cette solution, figurait le faible coût prévisionnel des aménagements nécessaires estimés à 26 000 €. Finalement, les travaux s'élèveront à plus de 130 000 € dont 80 000 € au titre de matériels de projection rapatriés en 2008 pour équiper une seconde salle de projection. Au total, ce sont donc 50 000 € qui ont été nécessaires pour adapter les locaux du théâtre et lui permettre d'accueillir le Ciné-TNB, soit le double de l'estimation initiale.

Le soutien financier de l'Etat, via le Centre National de la Cinématographie, à couvert 90 % du total des sommes engagées, soit 117 444 €.

Un contrat de mise à disposition a été signé entre le TNB représenté par son directeur général et la gérante du théâtre de la Parcheminerie, salariée du TNB moyennant un loyer de 2 500 € en principal. Il était alors précisé, que les locaux du Théâtre devaient servir « *exclusivement à l'exploitation d'une salle de cinéma...* ».

Ce contrat d'une durée initiale de deux ans a été reconduit pour un an, aux mêmes conditions, mais signé pour le théâtre de la Parcheminerie, par la nouvelle gérante, également secrétaire générale du TNB.

Enfin, un nouveau contrat a été établi en septembre 2008 pour une durée de trois ans entre les mêmes parties, pour héberger les ateliers de l'Ecole supérieure d'art dramatique du TNB et des spectacles de petite forme accueillis dans la cadre de sa programmation. A cette occasion, le loyer mensuel a été porté à 2 750 €, représentant 10 % d'augmentation. Compte tenu de la proximité des dirigeants des deux structures et leurs intérêts croisés, la chambre considère que les membres du conseil de surveillance auraient dû être informés dès l'origine de cette situation.

Le directeur a précisé, en réponse, que le conseil de surveillance du 24 septembre 2013 avait décidé de demander au commissaire aux comptes de bien vouloir viser la convention liant le théâtre de la Parcheminerie au TNB.

7. L'ACTIVITE ARTISTIQUE

Le TNB, qui n'est pas dirigé par un artiste, n'a pas signé de contrat de décentralisation dramatique. Il n'est donc pas contraint par les dispositions d'un tel contrat. Pour autant, les conventions signées avec ses différents financeurs lui fixent des objectifs dont la mise en œuvre a été examinée.

Ainsi, la convention signée en 2002 entre l'Etat et la ville de Rennes pose un certain nombre de principes devant guider l'activité artistique du TNB parmi lesquels la prépondérance de la création à Rennes, la fidélité à des poètes et à des artistes, l'accompagnement du travail artistique, une ouverture large à des publics distincts...

Dans cette perspective, le directeur général unique, peut confier des missions à des metteurs en scène ou des chorégraphes, et produire ou co-produire leurs œuvres. Les artistes retenus sont invités à créer au moins une pièce tous les deux ans, à intervenir chaque année à l'école des comédiens et à participer à la réflexion sur le projet d'établissement et à sa mise en œuvre.

Par ailleurs, l'atelier international a deux vocations principales : la création d'un réseau européen et la mise en place d'une action internationale forte.

Le Théâtre National de Bretagne doit également être producteur d'au moins cinq créations par an sur le site rennais : quatre relatives au théâtre et une concernant la danse.

Le TNB doit également soutenir les compagnies indépendantes, retenues en fonction de la qualité de leurs travaux. A ce titre, la convention de 2002 impose au TNB d'aider chaque année au moins deux compagnies régionales. Il est précisé également que son rayonnement doit dépasser la région et s'étendre en France et à l'étranger, en touchant de nouveaux publics.

Il est également tenu d'investir le milieu scolaire, universitaire, rural, et celui des entreprises, en partenariat avec d'autres structures et de développer une politique tarifaire incitative, en ayant la préoccupation constante de permettre l'accès aux spectacles proposés, à des personnes démunies.

7.1. Les artistes associés.

Depuis le 1^{er} janvier 2011, les artistes associés, nommés pour quatre ans, doivent créer pour le TNB au moins un spectacle tous les deux ans, participer au festival Mettre en scène (pièce, impromptu, rencontres...) et présenter leurs créations sur les scènes régionales, nationales et internationales. Ils doivent également participer aux travaux de l'école et mener en lien avec le directeur une réflexion sur le projet du Centre Européen.

En retour, leurs spectacles sont fortement coproduits et présentés à Rennes sur de longues durées.

Ils peuvent également concourir à des actions spécifiques en direction de certains publics, à travers des ateliers dans les prisons, des évènements dans les quartiers.

7.2. La création de spectacles

Au titre de sa mission de création théâtrale, le TNB a produit ou co-produit avec ses artistes associés, 51 créations entre 2009 et 2011, dont 14 qu'il a directement gérées.

Année	2009	2010	2011	2012
Nombre de créations de l'année	10	11	15	19
<i>dont nombre de créations propres gérées par le TNB</i>	5	7	2	2

Tous les ans depuis plus de 15 ans, le TNB abrite également le festival « Mettre en scène » présenté en fin d'année. Ce festival se veut une vitrine de la création contemporaine en théâtre et en danse. Il draine depuis 2009 environ 30 000 spectateurs chaque année.

Cette manifestation associe d'autres scènes régionales parmi lesquelles le Théâtre de Cornouaille, la Scène Nationale de Quimper, le Théâtre Anne de Bretagne à Vannes et le Musée de la Danse/Centre Chorégraphique National de Rennes et de Bretagne.

Le TNB offre également un soutien aux compagnies indépendantes régionales ou nationales, à travers l'unité de ressources et de production pour la jeune production et l'écriture actuelle. Cette aide se concrétise notamment par des partenariats pluriannuels consistant en des coproductions ou des accueils.

Enfin, le projet PROSPERO soutenu par la commission culture de l'Union européenne, et porté par six établissements européens dont le TNB, qui a pour devise : « Six villes, un projet, le théâtre en commun », propose chaque année, production et tournée d'une œuvre majeure d'un metteur en scène en résidence dans l'un des pays concernés.

7.3. L'accueil du public

La convention de 2002 donne pour mission au TNB « *de (poursuivre) sa politique de fond qui doit lui permettre de fidéliser un public important en masse et de l'élargir (origines sociales et géographiques diversifiées, catégories d'âges différentes)...* ».

Le TNB doit notamment s'efforcer de « *toucher[...] les publics défavorisés, de manière privilégiée...* ».

Par ailleurs, la convention de 2002 précise certains objectifs en termes de fréquentation :

- 10 000 abonnés ;
- 90 000 spectateurs pour le théâtre, la danse et la musique (hors spectacles de variétés) ;
- 60 000 spectateurs pour les tournées des spectacles coproduits par le TNB ;
- 90 000 spectateurs pour le ciné-TNB.

Enfin, dans son projet 2010-2013, le directeur général unique, définissait de nouveaux objectifs :

- 12 000 abonnés ;
- 100 000 spectateurs pour le théâtre, la danse et la musique (hors spectacles de variétés) ;
- 60 000 spectateurs pour les tournées des spectacles coproduits par le TNB ;
- 100 000 spectateurs pour le ciné-TNB.

La chambre a rapproché ces objectifs qualitatifs et quantitatifs des résultats effectivement obtenus sur la période de contrôle.

Le nombre de spectateurs du spectacle vivant diffusé à Rennes est quasiment stable entre 2009 et 2012 et est supérieur aux objectifs assignés au TNB. Le pourcentage des abonnés représente environ 65 %, en moyenne du nombre total de spectateurs enregistré.

Spectateurs au TNB	2009	Taux de fréquentation 2009	2010	Taux de fréquentation 2010	2011	Taux de fréquentation 2011	2012	Taux de fréquentation 2012	Evolution 2012/2009
théâtre + cirque	79 664	88%	65 804	81%	83 276	90%	73 307	84%	-7,98%
musique	6 139	66%	5 542	92%	5 280	74%	5 521	86%	-10,07%
danse	20 737	85%	26 628	87%	16 493	84%	28 010	88%	35,07%
Total spectacles vivants	106 540		97 974		105 049		106 838		0,28%
dont abonnés					68 795		73 163		

Le tableau suivant révèle une augmentation significative de la fréquentation des tournées et spectacles coproduits par le TNB, et une baisse sensible concernant les tournées des spectacles coproduits et gérés par le TNB. Le directeur général unique explique cette situation par le fait qu'un artiste associé ait décidé depuis 2010 d'exploiter ses spectacles par sa propre compagnie.

Spectateurs hors TNB	2009	2010	2011	2012	Evolution 2012/2009
Tournées des spectacles coproduits et gérés par le TNB	70 546	54 074	43 201	44 149	-37,42%
Tournées des spectacles coproduits par le TNB	129 923	143 776	208 252	287 635	121,39%
TOTAL	200 469	197 850	251 453	331 784	65,50%

7.4. Le cinéma

Les spectateurs du cinéma représentent selon les années de 40 à 48 % du total de la fréquentation commerciale du TNB. Néanmoins la fréquentation est tout juste conforme aux objectifs assignés - 90 000 spectateurs - pour les années 2010 et 2011, mais inférieure en 2009. L'ouverture sept jours sur sept, à compter de septembre 2011, a une influence positive sur la fréquentation qui remonte en 2012 à 103 424 spectateurs.

CINEMA	2009	2010	2011	2012	Evolution 2012/2009
spectateurs	79 924	92 041	90 787	103 424	29,3 %

Si la fréquentation répond à l'objectif assigné au TNB, l'équilibre budgétaire du cinéma n'est en revanche pas assuré.

	2009	2010	2011
Recettes propres	372 514	414 377	420 680
Déficit	141 528	126 672	134 056
Fréquentation	79 924	92 041	90 787
Prix de vente moyen du billet (en €)	4,66	4,50	4,63
Déficit moyen du billet (en €)	1,77	1,37	1,47

En effet sur les trois derniers exercices 2009 à 2011, les déficits s'élèvent respectivement à 141 528 €, 126 672 € et 134 056 €.

Le résultat de 2012 s'est amélioré mais reste encore négatif à hauteur de 107 000 €. La fréquentation au cours de l'exercice 2012 s'est élevée à 103 424 spectateurs pour la première année pleine d'ouverture tous les jours de la semaine. Le déficit par billet s'élève encore à 1,47 €, hors charges indirectes, ce déficit d'exploitation étant couvert par la subvention de fonctionnement.

Si cette situation n'est pas totalement atypique, le TNB doit prioritairement rechercher une augmentation de la fréquentation, le relèvement des tarifs et la réduction des coûts s'avérant peu réalistes. Or le cinéma n'apparaît pas réellement prioritaire pour la direction. En revanche, cette activité culturelle le demeure pour la ville de Rennes dans le cadre du projet artistique du TNB. Il est à noter que le cinéma est en concurrence avec une autre salle rennaise, l'Arvor, avec laquelle il partage le même programmeur, salarié du TNB.

7.5. Les abonnés

Le nombre d'abonnés, est stable sur la période de contrôle avec des résultats supérieurs aux objectifs assignés au TNB (10 000 abonnés). En 2012, les scolaires représentent plus de 35 % des abonnés dont la quasi-totalité concerne des élèves d'établissements avec lesquels le TNB a passé une convention. Le directeur général soutient cette ouverture vers les scolaires qui participe à la démocratisation culturelle en sensibilisant des publics ne venant pas spontanément au TNB.

	2009	2010	2011	2012	Evolution 2012/2009
Nombre d'abonnés	13 628	13 581	13 635	13 735	+0,8%

Source : Rapport du directeur général unique

Enfin, la répartition géographique des abonnés montre une attractivité majoritairement rennaise et plus généralement départementale.

abonnés	2009	2010	2011	2012
Rennes	52,24 %	52,23 %	57,86 %	55,34 %
Métropole (hors Rennes)	23,25 %	21,41 %	17,98 %	21,38 %
Département (hors Rennes et Métropole)	17,11 %	17,45 %	17,02 %	16,73 %
Total	92,60 %	91,39 %	92,86 %	93,45 %

Source : rapport du directeur général unique

7.6. L'objectif de démocratisation

7.6.1. La part payée par le spectateur

La chambre a estimé le cout moyen d'une place de spectacle, hors cinéma, et les parts respectives assumées par les financeurs publics, d'une part, et par le spectateur, d'autre part. La méthode a consisté à diviser les charges annuelles directes ou indirectes relatives à l'activité artistique du TNB (hors cinéma), par le nombre total de spectateur enregistré sur une année (2009), ce qui permet d'estimer un cout moyen unitaire d'une place.

Pour l'année 2009, le prix de revient ressort à 53,31 € par place de spectacle. La recette par place vendue s'élève à 14,65 €. Ce sont donc les subventions publiques qui financent la différence entre le prix de revient et les recettes enregistrées pour une place de spectacle, soit 38,66 € correspondant à plus de 72 % du coût moyen d'une place.

7.6.2. Un résultat contrasté

L'élargissement du public est un des objectifs assigné au TNB qui doit s'employer à conquérir de nouveaux spectateurs d'origines sociales ou géographiques différentes. Sur ce dernier point, en se référant aux abonnés, aucune évolution notable n'est constatée sur la période, les adhérents étant majoritairement rennais, et plus généralement habitant la métropole ou le département à plus de 90 %. Cette situation trouve probablement son origine dans l'offre conséquente dont bénéficient les départements limitrophes de l'Ille-et-Vilaine.

Parmi les abonnés, même si la politique tarifaire témoigne d'une volonté de s'ouvrir à des publics prioritaires - jeunes publics, demandeurs d'emploi, intermittents du spectacle, action en direction des comités d'entreprise -, les catégories socio-professionnelles supérieures sont très largement représentées. Les cadres, professions libérales et enseignants représentent près de 28 % du total des abonnés et s'il est fait abstraction des scolaires ce pourcentage monte à 43 %. Les ouvriers et agents de maîtrise ne sont que 8,60 % à prendre un abonnement (13,3 % sans les scolaires).

La chambre souligne néanmoins que le TNB cherche à développer son action culturelle en direction de publics variés. Ainsi, les interventions en milieu scolaire ont permis d'accueillir plus de 4 000 élèves en 2011, grâce notamment à une politique d'abonnement attractive. Le TNB a également engagé une politique de partenariat avec des établissements scolaires. Des formations sont mises en place à destination des enseignants à l'occasion de spectacles de théâtre. De la même manière, des interventions dans le milieu universitaire et de l'enseignement supérieur sont programmées, avec un total de 4 200 personnes concernées par ces initiatives en 2011.

S'efforcer de toucher des publics éloignés géographiquement, à mobilité réduite ou défavorisés figure également parmi les missions assignées au TNB. Dans cette perspective, ce dernier a mis en place un réseau actif de communes, autour de sa programmation. Le TNB a également noué des partenariats avec le Secours populaire ou l'Ecole de la seconde chance. Enfin, la structure cherche à élargir son audience vers les milieux sanitaires, sociaux et pénitentiaires.

Au total, les initiatives développées pour promouvoir l'action culturelle, dans différents milieux, rural, universitaire, carcéral et leurs retombées nuancent quelque peu le résultat mitigé de l'objectif de démocratisation, apprécié à l'aune de la seule origine socio-professionnelle des abonnés.

✓ ✓ ✓

8. ANNEXES**8.1. Les budgets**Charges

Années	budget	réalisation	Réalisé/budget
2009	11 248 157	13 374 870	18,91 %
2010	12 419 979	12 209 097	-1,70 %
2011	12 637 007	14 674 662	16,12 %
2012	12 999 058	13 868 765	6,69 %

Produits

Années	budget	réalisation	Réalisé/budget
2009	11 248 157	13 367 562	18,84 %
2010	12 419 979	12 164 108	-2,06 %
2011	12 637 007	14 678 463	16,15 %
2012	12 999 058	13 875 962	6,75 %

8.2. L'évolution des principaux postes par rapport au budget de l'exercice

2012	Budget	Réalisé	Ecart
charges salariales	4 904 912	4 877 104	-0,57 %
achats et charges	7 310 721	6 586 966	-9,90 %
Billetterie et tournées	2 940 599	3 070 157	4,41 %
subventions	8 467 256	8 190 874	-3,26 %

2011	Budget	Réalisé	Ecart
charges salariales	5 287 989	5 312 107	0,46 %
achats et charges	6 591 243	6 466 003	-1,90 %
Billetterie et tournées	2 959 303	3 558 351	20,24 %
subventions	8 626 119	8 183 494	-5,13 %

2010	Budget	Réalisé	Ecart
charges salariales	5 116 748	4 983 167	-2,61 %
achats et charges	6 718 397	6 128 960	-8,77 %
Billetterie et tournées	2 255 930	2 891 713	28,18 %
subventions	9 176 274	7 930 038	-13,58 %

2009	Budget	Réalisé	Ecart
charges salariales	5 157 862	5 342 250	3,57 %
achats et charges	5 279 618	6 232 764	18,05 %
Billetterie et tournées	1 264 393	3 137 088	148,11 %
subventions	7 914 500	7 981 886	0,85 %

Sources : budgets et récapitulatifs résultats établis par TNB

8.3. Les comptes de résultats

COMPTE DE RESULTAT	2009	2010	2011	2012	Evolution 2012/2009
I TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION	12 733 582	12 717 462	13 358 691	13 224 152	3,85%
ventes de marchandises	-	-	193	0	
production vendue de services	3 252 363	3 112 439	3 549 473	2 891 733	-11,09%
CA net	3 252 363	3 112 439	3 549 666	2 891 733	-11,09%
Production immobilisée	737 856	1 132 523	650 940	1 206 003	63,45%
Subventions d'exploitation	7 981 885	7 930 037	8 183 493	8 190 874	2,62%
Reprises sur prov. Dépréc. Transferts	607 660	360 898	851 245	732 461	20,54%
Autres produits	153 818	181 565	123 347	203 081	32,03%
II TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION	12 960 659	13 342 727	13 381 654	13 631 184	5,17%
Achats de marchandises	-	-	733	0	
Autres achats et charges externes	6 030 221	5 791 954	6 020 277	6 486 271	7,56%
Impôts taxes et versements assimilés	164 703	164 558	157 322	126 576	-23,15%
Salaires et traitements	3 545 047	3 274 288	3 549 133	3 528 503	-0,47%
Charges sociales	1 929 043	1 864 769	1 720 911	1 700 837	-11,83%
Dotations aux amortissements	645 170	1 412 710	1 030 418	1 158 696	79,60%
Dotations aux dépréciations	6 860	-	91 389	0	
Dotations aux provisions	361 602	545 429	506 458	391 554	8,28%
Autres charges	278 013	289 019	305 013	238 747	-14,12%
1 RESULTAT D'EXPLOITATION (I-II)	-227 077	-625 265	-22 963	-407 032	
2 QUOTES PARTS DE RESULTATS SUR OPERATIONS FAITES EN COMMUN (3-4)	161 718	413 658	-144 468	188 057	16,29%
Bénéfice attribué ou perte transférée (3)	1 381 800	1 445 087	1 148 171	1 378 802	-0,22%
Perte supportée ou bénéfice transféré (4)	1 220 082	1 031 429	1 292 639	1 190 745	-2,40%
Produits financiers	19 852	10 410	18 438	8 437	-57,50%
Intérêts et produits assimilés	19 852	10 410	18 438	8 437	-57,50%
Charges financières	8 469	10 447	37	121	-98,57%
Intérêts et charges assimilés	8 469	10 447	37	121	-98,57%
3 RESULTAT FINANCIER	11 383	-37	18 401	8 316	-26,94%
4 RESULTAT COURANT AVANT IMPÔTS	-53 976	-211 644	-149 030	-210 659	390,28%
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		40 522			
produits exceptionnels sur opération en capital	115 348	133 780	153 164	217 856	88,87%
Charges exceptionnelles sur opération de gestion	68 680	7 646	332	0	nd
5 RESULTAT EXCEPTIONNEL	46 668	166 656	152 832	217 856	366,82%
TOTAL DES PRODUITS	14 250 582	14 347 261	14 678 464	14 829 247	4,06%
TOTAL DES CHARGES	14 189 210	14 384 603	14 674 330	14 822 050	4,46%
6 BENEFICE OU PERTE	-7 308	-44 988	3 802	7 197	nd

Source : CRC d'après le compte de résultat du CAC